

GENERÁCIÓKUTATÁS A KORMÁNYZATI IGAZGATÁSBAN

Jelentés a hazai közszolgálati
generációmenedzsment egyes kérdéseit
vizsgáló tudományos kutatásról

Szerkesztette
Ludányi Dávid



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Generációkutatás a kormányzati igazgatásban

Generációkutatás a kormányzati igazgatásban

Jelentés a hazai közszolgálati
generációmenedzsment
egyes kérdéseit vizsgáló
tudományos kutatásról

Szerkesztette
Ludányi Dávid



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Budapest, 2025

A kutatási jelentés gyűjtemény az Európai Közigazgatási Hálózat (EUPAN) tevékenységének részeként, a 2024-es magyar EU-elnökség számára készült.



A kötet megjelenését a Belügyminisztérium támogatta.



BELÜGYMINISZTERIUM

Szerzők

Csóka Gabriella

Hazafi Zoltán

Kajtár Edit

Ludányi Dávid

Magasvári Adrienn

Paksi-Petró Csilla

Stréhli Georgina

Szakmai lektor

Szakács Gábor

Kiadja a Nemzeti Közszerzői Egyetem

Ludovika Egyetemi Kiadó

A kiadásért felel: Deli Gergely rektor

Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Kapcsolat: kiadvanyok@uni-nke.hu

Felelős szerkesztő: Pordány Katalin

Olvasószerkesztő: Szabó Ilse

Korrektor: Csinta Áron

Tördelőszerkesztő: Tihanyi József

DOI: https://doi.org/10.36250/01240_00

ISBN 978-963-653-196-6 (ePDF) | ISBN 978-963-653-197-3 (ePub)

© A szerkesztő, 2025

© A szerzők, 2025

© A kiadó, 2025

Minden jog védve.

A mű elektronikus változata a CC BY-NC-ND 4.0 nemzetközi licenc feltételeinek megfelelően felhasználható.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Tartalom

Köszönetnyilvánítás	7
Előszó	9
<i>Hazafi Zoltán</i> Generációs kihívások a magyar közszolgálatban – kutatási koncepció	13
<i>Hazafi Zoltán</i> Generációs kihívások a magyar közszolgálatban – összefoglalás	29
<i>Hazafi Zoltán</i> A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a szenioritás tovább élésének vizsgálata	63
<i>Csóka Gabriella</i> A tudástőke átadása, mentorprogramok	111
<i>Paksi-Petró Csilla – Strébli Georgina</i> A pszichológiai szerződés	149
<i>Kajtár Edit – Magasvári Adrienn</i> Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés	177
<i>Kajtár Edit – Magasvári Adrienn</i> Tanulás és fejlesztés	203
<i>Kajtár Edit (szerk.)</i> Generációs kutatás – a mélyinterjúk összefoglalása	231
Melléklet – Generációk a magyar közigazgatásban című kérdőív	273

Köszönetnyilvánítás

Nagy öröömre szolgált az Európai Közigazgatási Hálózat (EUPAN) Magyar Elnöksége programjának végrehajtása során együttműködni a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságával és a Nemzeti Közzolgálati Egyetem (NKE) munkatársaival. Nekik köszönhetjük a közigazgatás hatékony és korszerű működtetése érdekében a generációs különbségek feltárása terén elvégzett kutatómunkát, amelynek eredményeit jelen nagyszerű tanulmány foglalja össze.

Napjainkban a közigazgatás személyi állománya megfelelő összetételének biztosítása Európa-szerte kihívást jelent, különös tekintettel a köztisztviselői kar idősödésére. Ez utóbbi számos országban fokozottan tapasztalható, így egyre sürgetőbbé vált a közigazgatás vonzerejének növelése a fiatalabb korosztályok körében.

Mindezekre tekintettel a Magyar EUPAN Elnökség úgy ítélte meg, hogy egy generációkutatás hatékonyan támogathatja az európai közigazgatásokat ilyen irányú törekvéseikben. A Belügyminisztérium az NKE szakértő munkatársait kérte fel erre a nagy jelentőségű munkára, és az így elkészült rendkívül értékes tanulmány betekintést nyújt a különböző generációk sajátosságaiba, igényeibe és elvárásaiba, segítséget nyújtva a jövőbeli stratégiák és intézkedések kidolgozásához.

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazon kutatóknak és munkatársaknak, akik részt vettek ebben a munkában, és hozzájárultak jelen kiadvány megjelenéséhez. Köszönöm elkötelezettségüket és kiváló munkájukat. Bízom benne, hogy a jövőben is számíthatunk az együttműködésükre a közigazgatás további fejlesztése érdekében.

Uzsák Katalin
területi közigazgatás működtetéséért felelős helyettes államtitkár
Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium

Előszó

A közszolgálati generációmenedzsment jelentőségét mi sem mutatja jobban, mint hogy nincs olyan európai ország, ahol ne foglalkoznának a közigazgatás személyi állományának utánpótlását megnehezítő generációs problémákkal. Általános jelenség, hogy folyamatosan öregszik a társadalom, a közigazgatás pedig még gyorsabban. A növekvő igények egyre nagyobb terhet jelentenek az egészségügyi, szociális ellátórendszerek számára, s egyre nehezebb biztosítani a megfelelő humán kapacitást a közszolgáltatások biztosításához. A nehézségek ellenére azok az országok tudnak sikeresek lenni, amelyek az idősebb korosztályok „túlsúlyából” adódó problémák megoldását egyben fejlesztési lehetőségeknek is tekintik. Életkortudatos személyzetpolitikával képesek befolyásolni a demográfiai trendeket, s ennek részeként a HRM-folyamatokat¹ úgy alakítják át, hogy figyelembe vegyék az életkorral összefüggő sajátos igényeket, a pályaut minden életszakaszában egyformán fenntartsák a kormánytisztviselők munkaképességét, munkahelyi jólétét, illetve az „élethosszig tartó” karrier során mindvégig biztosítsák a fejlődés lehetőségét.

A magyar közigazgatásban a 2010-es évek elején hozott kormányzati intézkedések hatására növekedett a fiatalabb korosztályok aránya, ma már azonban a személyi állomány korösszetételének alakulása újra az öregedés irányába fordult. Ez azt vetíti előre, hogy 5-15 éven belül egy újabb, elhúzódó nyugdíjba vonulási hullámmal kell számolni. A probléma kezelésére a kormányzatnak is fel kell készülnie. Akár ennek lehet első lépése az a tudományos kutatás, amelyet a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Emberi Erőforrás Tanszéke végzett a Belügyminisztérium és a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium felkérésére.

A kutatók kulcsfontosságú területekre összpontosítottak. A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi összetételét, a szenioritás „tovább élését”, a tudástőke átadását, a mentorprogramok működését, a „pszichológiai

¹ Human Resource Management.

szerződésben” kifejezett elvárásokat, a generációmenedzsment és a munkáltatói márkaépítés összefüggéseit, valamint a fejlesztési és tehetséggondozási programokat vizsgálták. Az említett témáknak különös jelentősége van a közszolgálat működésének fenntarthatóságában, hiszen a közszolgáltatások hatékonysága nemcsak a munkavállalók életkorától, hanem a generációk közötti tudásmegosztás és együttműködés eredményességétől is függ. A korosztályok közötti szakadék áthidalása, valamint az idősebb munkavállalók tudásának megőrzése kulcsfontosságú a közigazgatás jövője szempontjából.

Szeretném külön kiemelni, hogy a nemrég bevezetett Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerből származó adatokat első alkalommal használtuk fel tudományos kutatás céljára, ami lehetővé tette a teljes kormánytisztviselői kar, több mint 77 ezer fő átfogó empirikus vizsgálatát. A kutatás során több mint 12 ezer kitöltött kérdőív érkezett vissza, így nemcsak kvantitatív elemzések, hanem részletes, mélyebb betekintést nyújtó kvalitatív eredmények is születtek. Az interjúk és a kérdőíves adatfelvétel kombinációja lehetővé tette a különböző generációk közötti dinamikák és a generációmenedzsment kihívásainak alapos elemzését.

A nemzetközi összefüggések is fontos szerepet kaptak a kutatásban. Az európai gyakorlatok, mint például az OECD és az EU által alkalmazott generációs stratégiák, valamint a nemzetközi tapasztalatok elemzése segített abban, hogy a magyar közszolgálat számára olyan irányvonalakat találjunk, amelyek összhangban állnak a nemzetközi trendekkel, miközben figyelembe veszik a hazai sajátosságokat is.

A kutatás célja nemcsak a magyar közszolgálat fejlesztéséhez, hanem az európai közigazgatási gyakorlatokhoz való hozzájárulás is. A kutatási eredményeket elismerték az Európai Közigazgatási Hálózat munkacsoportí ülésén és főigazgatói értekezletén egyaránt.

A kutatás szakszerűsége és alapossága hozzájárult ahhoz, hogy a generációmenedzsment területén fontos előrelépések történjenek. A kutatók munkája nemcsak a tudományos közösség számára jelent értékes hozzájárulást, hanem a kormányzati döntéshozókat is segítheti a közszolgálati stratégiák és politikák kialakításában. Az élénk letett anyag minden tekintetben tükrözi Antoine de

Saint-Exupéry gondolatait: „Nem örökséget hagyunk a gyermekeinkre, hanem jövőt.” Ez arra emlékeztet minket, hogy a tudásátadás és a közös munkálkodás a jövő megalapozásáról szól, nem csupán a múlt megőrzéséről.

Budapest, 2024. december

Kovácsné Szekér Enikő
helyettes államtitkár

Hazafi Zoltán

Generációs kihívások a magyar köszolgálatban – kutatási koncepció

ELŐZMÉNYEK

Magyarország 2024. július 1-jétől mint az Európai Unió Tanácsának soros elnöke az Európai Közigazgatási Hálózat (European Public Administration Network – EUPAN) elnöki pozícióját is betölti fél éven keresztül. Az EUPAN az uniós tagállamok szakértői és politikai szinten megvalósuló közigazgatási, közszolgálati informális hálózata, amelynek célja a szakmai tudás és tapasztalat megosztása. Az EUPAN-ban Magyarország képviselőjét a kormányzati munkamegosztás – az emberierőforrás-menedzsment és a szervezetfejlesztés, közszolgáltatások innovációja – alapján a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium, valamint a Belügyminisztérium közösen látja el, ezért a két minisztérium munkatársai közösen készítették elő a magyar elnökségi programot, amelyben prioritásként szerepel a közszolgálati generációmenedzsment. A téma megtárgyalásához a két minisztérium felkérte a Nemzeti Köszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának Emberi Erőforrás Tanszékét (a továbbiakban: Egyetem), hogy végezzen tudományos kutatást, s mutassa be a munkacsoporti ülésen, valamint a főigazgatói értekezleten a kutatási eredményeket, illetve készüljenek ezekről tanulmányok. Az Egyetem vállalta, hogy *kutatási koncepcióban* rögzíti a kutatási kérdéseket, hipotéziseket, a tervezett kutatási módszereket, valamint az adatforrásokat.

TÉMAKÖRÖK

A kutatás az alábbi *témaköröket* foglalja magában:

- a kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a szenioritás tovább élésének vizsgálata;
- a tudástőke átadása, mentorprogramok;
- a pszichológiai szerződés;
- generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés;
- fejlesztés és tehetséggondozás.

A MAGYAR KÖZSZOLGÁLAT JOGI, SZABÁLYOZÁSI ÉS HRM-KÖRNYEZETÉNEK JELLEMZŐI

Az országok *különböző fogalmakat* használnak a közszolgálatra, s ezért országonként eltér a közszolgálat lehatárolása.¹ Ennek is tulajdonítható, hogy az OECD-országokban a közszolgálati foglalkoztatásnak² az aktív lakossághoz viszonyított létszamaránya jelentős szóródást mutat (3,7–33,4%). Ott, ahol a közfeladatokat kiszervezték, a közszféra alkalmazottainak aránya is alacsonyabb.

Magyarországon általában a közszolgálat tágabb és szűkebb értelmezését különböztetjük meg. A *tágabb* értelemben vett közszolgálat a közszférának felel meg, amelybe beletartozik az összes költségvetési szerv. Ez azt jelenti, hogy amikor a *közszféra* (közszolgálati, kormányzati foglalkoztatás) kifejezést használjuk, akkor az alatt valamennyi költségvetési szervet és azoknál valamennyi foglalkoztatási jogviszonyban álló személyt értjük.³ A költségvetési

¹ Lásd erről bővebben: PETROVICS 2019b; LUDÁNYI 2017.

² Az OECD fogalommeghatározása szerint a közszolgálati foglalkoztatásba beletartozik a szövetségi, tartományi, helyi kormányzati szint, a tágran értelmezett közintézmények, a társadalombiztosítási szervek, a közhatalom által ellenőrzött nonprofit szervezetek. OCDE 2019: 92.

³ Közfeladatok ellátására alapított költségvetési szerveknél foglalkoztatási jogviszonyban álló személyek összessége [Áht. 3/A. § (2) bek.]. Kormányzati szolgálati jogviszony (Kit.),

szerveknél alkalmazásban állók⁴ létszáma 700 és 800 ezer között ingadozik.⁵ A közszférában foglalkoztatottak jogállásának⁶ szabályozása erősen differenciált. Jelenleg 19 féle jogviszonyt különböztetünk meg. A *szűkebb* értelemben vett közszoigálat a közszoigazgatást fedí le. A kormány irányítása alatt álló szervek, a helyi önkormányzatok hivatalai, valamint a különleges jogállású, a kormánytól független (autonóm) közszoigazgatási szervek tartoznak ide. Az itt foglalkoztatottak létszáma mintegy 120 ezer fő. Az itt dolgozók jogállása sem egységes, nyolcféle jogviszonyban állhatnak.

S végül egyre gyakrabban használjuk a *kormányzati igazgatás* fogalmát, amely a közszoigazgatáson belül kizárólag a kormány irányítása alá tartozó „államigazgatási szerveket” (minisztériumokat, kormányzati főhivatalokat, központi hivatalokat, fővárosi és vármegyei kormányhivatalokat) foglalja magában.⁷ Az e szerveknél alkalmazott kormánytisztviselők létszáma mintegy 70 ezer fő. Egységes jogállásukat a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) szabályozza. A kutatás csak az ezeknél a szerveknél alkalmazott kormánytisztviselőket célozza meg.

A Kit. paradigmaváltozást hozott a kormányzati igazgatás személyzet-politikájában. Bár megőrizték az egységes törvényi szabályozást, a törvényi szabályok szerepe nagymértékben csökkent, mivel a törvénnyel jelentős közjogi

munkaviszony (Mt.), hivatásos szolgálati jogviszony (Hszt.), katonai szolgálati jogviszony (Hjt.), közszoigálati jogviszony (Kttv.), rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszony (Hszt.), honvédelmi alkalmazotti jogviszony (Haj. tv.), kinevezéssel létrejövő közszoigálati jogviszony (Küt.), munkaszerződéssel létrejövő közszoigálati jogviszony (Küt.), egyéb jogviszony (Ász. tv.), tisztjelölti jogviszony (Hszt.), igazságügyi alkalmazotti jogviszony (Iasz.), ügyészségi szolgálati viszony (Üsztv.), bírói szolgálati viszony (Bjt.), közalkalmazotti jogviszony (Kjt.), egészségügyi szolgálati jogviszony (Eszjtv.), adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony (NAV szjtv.), valamint köznevelési foglalkoztatotti jogviszony (Puétv.).

⁴ Alkalmazásban álló az a munkavállaló, aki a munkáltatóval munkavégzésre irányuló jogviszonyban áll, s munkaszerződése, munkavégzésre irányuló megállapodása alapján, havi átlagban – törthónapra szóló munkaszerződése alapján meghatározott teljesítendő munkaideje teljes havi munkavégzés esetére átszámítva – legalább 60 munkaóraban, munkadíj ellenében munkavégzésre kötelezett.

⁵ 774,5 ezer 2020-ban. KSH: Keresetek, alkalmazásban állók – költségvetés összesen.

⁶ A közszoigálati munkáltató fogalmával kapcsolatban lásd bővebben: PETROVICS 2017.

⁷ Lásd erről bővebben: HEGYESI–LUDÁNYI 2021.

deregulációt és személyügyi (szabályozási és hatásköri) *decentralizációt* valósítottak meg. A jogalkotó felszámolta a karrierrendszert, így ennek részeként a senioritást, a szolgálati időtől, illetve az iskolai végzettségtől függő besorolást,⁸ az érdemalapú, garantált előmenetelt.⁹ Eltörölte az egységes szakmai követelményrendszert. Megszüntette a jogszabály által egységesen előírt továbbképzési kötelezettséget, programminősítést és tanulmányi pontrendszert.

Ugyanakkor felhatalmazta a munkáltatót arra, hogy megállapítsa az álláshely betöltésének szakmai követelményeit, és a törvényben megállapított sávokon belül – a szakmai képességek, a képzettség, a gyakorlat, valamint a teljesítmény mérlegelésével – határozza meg az illetményt.¹⁰ A szervek saját maguk állapíthatják meg a tárgyévi továbbképzési kötelezettség alapján teljesítendő tanulmányi pontok mértékét, valamint a belső továbbképzések tekintetében az egyes továbbképzési programok tanulmányi pontjainak értékét.¹¹ A központi és területi kormányzati igazgatási szervek¹² közszolgálati szabályzatukban alakíthatják ki az általuk szervezett belső továbbképzési programok jóváhagyásának rendjét.¹³ A továbbképzésnek nincs garantált előmeneteli jogkövetkezménye.

A deregulációnak, illetve a decentralizációnak köszönhetően növekedett a munkáltató szabályozási hatásköre, amely lehetővé teszi a helyi sajátosságok érvényesítését. A kormányzati igazgatási szervek közszolgálati szabályzatukban

⁸ Kit. 58. § (2)–(3) bekezdés.

⁹ Leginkább az álláshelyváltás hasonlít a besorolásban való előmenetelre. Az álláshelyváltás a besorolásban való előmenetelhez képest ugyanakkor nem automatikus. Ilyenkor a munkáltatói jogkör gyakorlója a kormánytisztviselőt a kormányzati igazgatási szerv egyik álláshelyéről ugyanazon kormányzati igazgatási szerv másik álláshelyére helyezi. Így tehát előfordulhat az is, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója egy magasabb illetménysávval rendelkező álláshelyre helyezi a kormánytisztviselőt, ami előrelépést jelenthet. Lásd Kit. 59. §.

¹⁰ Kit. 58. § (1) bekezdés *b*) pont, 65. § (3) bekezdés.

¹¹ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről 3. § (4) bekezdés.

¹² A kormányhivatalok kormánytisztviselőiről lásd HEGYESI–JUHÁSZ 2021.

¹³ 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet 5. § (1) bekezdés; 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról 14. § (5) bekezdés.

kilenc tárgykörben alkotnak belső szabályokat (így például a kormányzati szolgálati jogviszony létesítésével, módosításával, megszűnésével és megszüntetésével kapcsolatos eljárásrendet érintően; az együttalkalmazási tilalomra és az összeférhetetlenségre; valamint a munkaidőre, a pihenőidőre és a szabadságra vonatkozóan).¹⁴ A megváltozott jogi környezetben a szervezetek autonóm módon alakítják ki saját HRM-folyamataikat (így például a toborzást, kiválasztást, előmenetelt, díjazást, értékelést, fejlesztést stb.). Ez nemcsak lehetőség, hanem kényszer is, mivel a korábbi jogi normák hiányában szabályozatlan maradna az emberierőforrás-gazdálkodás.

A régi paradigma arról szólt, hogy a kormánytisztviselők státuszát, foglalkoztatásuk feltételeit jogszabályok szabályozták, vagyis az egyes HRM-folyamatokat a szervezetek az egységes jogi keretek között alakították ki, s a személyügyi tevékenységgel szembeni legfőbb vezetői elvárás a jogszabályi rendelkezések végrehajtása, illetve a jogszabályoknak megfelelő munkáltatói intézkedések meghozatala volt. Ezzel szemben az *új paradigma* a piaci versenyszféra viszonyait veszi át. A szervezetek emberierőforrás-gazdálkodását a keretjellelű jogi normák legfeljebb befolyásolják, a konkrét szabályokat azonban belső szabályzatok, *guide*-ok vagy különféle *code of conduct*-ok határozzák meg.¹⁵

KUTATÁSI KÉRDÉSEK, HIPOTÉZISEK

A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a szénioritás tovább élésének vizsgálata

Közös jellemzője a fejlett országoknak a társadalom és a közigazgatás személyi állományának *előregedése*, amely a közigazgatásban nagyobb mértékű, mint a társadalom egészében.¹⁶ Emiatt a személyi állomány korösszetételének „alakítása” nemcsak a ma, hanem a jövő HRM-jének egyik kihívása. Ugyanakkor a folyamat

¹⁴ 88/2019. (VI. 23.) Korm. rendelet 19. §.

¹⁵ KISS 2019: 19; HAZAFI–LUDÁNYI 2022.

¹⁶ HAZAFI 2009: 183.

nem egyformán érinti az egyes országokat. Van, ahol már megfordult: a fiatalok túlsúlya és az idősebbek visszaszorulása lett a jellemző. Bármelyikről is legyen szó, mindegyiknek van előnye. Az „előregedett” szervezetben a tapasztalatok értékesek, míg a „fiatal” szervezet a digitális kompetenciákban, a vállalkozószellemben és a motivációban erős.¹⁷

Leginkább a generációs sokszínűségből profitálhatnak a szervezetek transzgenerációs munkacsoportokon, illetve mentori programokon keresztül. Ugyanakkor komoly kihívást jelentenek a HRM számára az intergenerációs feszültségek, amelyek abból adódnak, hogy az egyes generációk sajátos elképzeléssel rendelkeznek a munkáról, a munkamódszerekről, s különböző módon viszonyulnak a hierarchiához, illetve a különféle technológiákhoz.¹⁸ Annak a kornak az értékrendjét hordozzák, amelyben felnőttek. Felmérések¹⁹ eredményei azonban azt mutatják, hogy ha a korosztályi tagoltságot leegyszerűsítjük két nagy blokkra (*baby boomer* + X generáció; Y generáció + Z generáció), a munkával kapcsolatos korosztályos elképzelések közelebb állnak egymáshoz, mint ahogy általában gondolnánk. A karrier és a magánélet közötti egyensúly, az önmegvalósítás, a foglalkoztatási biztonság és pénzügyi stabilitás, valamint a szabadság és rugalmasság jelentőségét közel egyformán értékelik. Egyetértés mutatkozik közöttük abban is, hogy a szakmai siker feltétele az autonómia, az innováció, a türelem és az ambíció. Mindezek azt mutatják, hogy több lényeges kérdésben közel azonos értékorientáció jellemzi a korosztályokat.

A rendszerváltozást követően elfogadott köztisztviselői törvény²⁰ a megkülönböztetett és védett közszolgálat eszményét valósította meg, s a szenioritásra épülő karrierrendszert vezetett be. Ezzel munkaerőpiaci szempontból növelte a közigazgatás úgynevezett komparatív előnyeit a versenyszférával szemben, mivel az általános munkajogi szabályokhoz képest nagyobb foglalkoztatási védelmet, továbbá kiszámítható, garantált előmenetelt és illetményt kínált azoknak, akik a köztisztviselői hivatást választották. A Kit. azonban megszüntette

¹⁷ OCDE 2021: 112.

¹⁸ HAZAFI–KAJTÁR 2021: 265.

¹⁹ LING 2018.

²⁰ 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.

a karrierrendszer alapintézményeit. Fellazította a foglalkoztatási védelem garanciáit,²¹ eltörölte a szenioritást, s jelentős mértékben növelte a mérlegeléstől függő munkáltatói döntések súlyát.

Kutatási kérdéseink:

K1: A központi közigazgatás személyi állományának előregedése egyformán érinti-e az EU-tagállamokat, vagy különbségek tehetők az egyes országok között? Ez utóbbi esetben a generációs összetétel különbségei milyen okokkal magyarázhatók?

K2: Mekkora a központi közigazgatás átlagéletkora az EU-tagállamokban, illetve hogyan alakul a korösszetétele?

K3: Milyen trendek jellemzik a magyar kormányzati igazgatás korösszetételének alakulását, illetve milyen eredményt hozott a 2010 óta tartó fiatalítás?

K4: Tovább él-e a szenioritás látens módon a díjazás és „besorolás” tekintetében?

K5: Tapasztalható-e különbség a korosztályok között abból a szempontból, hogy a törvényi garanciákkal védett, merev vagy a munkáltatói mérlegelésre épülő, rugalmas rendszert részesítik előnyben?

K6: A magyar kormányzati igazgatásban a különböző generációkat milyen sajátos értékek jellemzik a munkavégzéshez kapcsolódóan, s hogyan gondolkodnak munkáról, közigazgatásról, a különféle kommunikációs technológiákról, illetve milyen munkaerőpiaci preferenciáik vannak?

K7: A Z generációnak nevezett korosztály tagjainak gondolkodásában tetten érhetők-e különbségek attól függően, hogy a kormányzati igazgatásban dolgoznak, vagy azon kívül, illetve még tanulnak?

K8: A magyar kormányzati igazgatásban is kimutatható-e, hogy valójában nem olyan „mélyek” a generációkat elválasztó szakadékok, s a korosztályi tagoltság leegyszerűsíthető két nagy blokkra?

²¹ Lásd a foglalkoztatási védelem lazulásáról bővebben: PETROVICS 2019a.

Hipotéziseink:

H₁: A központi közigazgatás személyi állományának előregedése egyformán érinti az EU-tagállamokat, viszont az egyes országok különböző stratégiákat követnek az utánpótlás biztosítása céljából. Ez utóbbi ellenére kimutathatók közös trendek.

H₂: A magyar kormányzati igazgatásban kevésbé a fiatalok bevonása, inkább a megtartása okoz nehézséget.

H₃: A komparatív előnyök megszüntetése hátrányosan érintette a kormányzati igazgatás munkaerőpiaci vonzerejét.

A tudástőke átadása, mentorprogramok

A fluktuáció és a tudásvesztés kockázatának csökkentése, *a tudástőke megőrzése* napjainkban nagy kihívást jelent a közigazgatási szervek számára. Különösen fontos a *beillesztési* folyamat (*onboarding*) vizsgálata, amely nagymértékben meghatározza a munkahelyi elköteleződést.

Az elmúlt években több KÖFOP-projekt is foglalkozott a témával, így például *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című KÖFOP-2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001 azonosítójú projekt, amelynek egyik stratégiai célkitűzése a közszolgálati pályára illesztés segítése, azaz a pályakezdők közigazgatási szervezetbe történő beillesztése volt. Ilyen volt ugyanakkor a KÖFOP-2.1.3.-VEKOP-15-2016-00002 azonosítójú, *A területi államigazgatási szervek humánerőforrásának fejlesztése* című projekt keretében megvalósuló kormányablak-ügyintézői képzés is, amely a hatékonyabb, gyorsabb, egységesebb szakmai elvárások mentén történő ügyintézés mellett a munkaerő-megtartás céljának eléréséhez kívánt hozzájárulni.

A kutatási rész arra irányult, hogy a tudástőke átadása és a beillesztési folyamat milyen módszerekkel történik a központi és területi kormányzati igazgatásban. A kutatás során kérdőíves felmérést végeztünk a kormányzati igazgatási szervek körében arról is, hogy melyek a fluktuációval leginkább érintett feladatkörök.

Célunk volt annak vizsgálata, hogy feltárjuk, mennyire foglalkoznak a kormányzati igazgatási szervek tervszerűen az utánpótlással, milyen eszközökkel történik a pályára illesztés folyamata, hogyan történik a tudástranszfer, működnek-e mentorprogramok, hogyan valósul meg a mentorok felkészítése, támogatása a feladatra.

Kutatási kérdéseink:

K1: A kutatási témakör kapcsán fontos felmérni, hogy milyen fluktuációs kihívással küzdenek a kormányzati igazgatási szervek. A közel-múltban – a 2023. évben – mekkora volt a fluktuáció, és melyek a fluktuációval leginkább érintett feladatkörök?

K2: Létezik-e tervszerű utánpótlási stratégia a szervezetben?

K3: Milyen módszereket alkalmaznak a kormányzati igazgatási szervek a tudástőke átadására?

K4: Kérdésként merül fel, hogy mi jellemzi a közszolgálati mentori programokat (például szabályozási szint, képzések, vezetői elköteleződés stb.).

Hipotéziseink:

H1: A fluktuáció valamennyi kormányzati igazgatási szervet érinti, de nem egyenlő mértékben. A fluktuáció nem egyértelműen hátrányos folyamat, mivel az új munkaerő felvételével, friss tudás bevonásával új szemlélet, új ismeretek kerülnek a szervezetbe. Ugyanakkor a szervezeti tudástőke sérül nagyobb mértékű fluktuáció esetén, különös tekintettel az „érzékeny” feladatkörökre, amelyekre nehéz új munkaerőt találni.

H2: A tudástőke átadásának módszertana kiemelkedő fontosságú a kormányzati igazgatási szerv feladatellátásának hatékonysága szempontjából.

H3: A szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok hatékony eszközei lehetnek a pályára vonzásnak és a pályára illesztésnek egyaránt, továbbá hozzájárulhatnak a tudástőke szervezett átadásához.

A pszichológiai szerződés

Az 1960-as évek óta az úgynevezett *pszichológiai szerződés* fogalma és jelentősége egyre inkább előtérbe kerül a munkahelyi kutatásokban. A pszichológiai szerződés keretében a munkavállaló²² és munkaadó kölcsönösen megérti, elfogadja az írásba foglalt és informális munkakapcsolat aspektusait.²³ A pszichológiai szerződésben kifejezésre jutnak a munkavállaló és a munkaadó leírt, leíratlan, kimondott, kimondatlan elvárásai a kapcsolatukban.²⁴

Ha a szervezet nem képes megfelelni a munkavállalók elvárásainak, nem tudja őket magához kötni, előbb-utóbb távoznak. Ezért fontos, hogy a szervezet és a munkavállaló közötti kapcsolatot komplex módon kezeljük, amely magában foglalja a motivációt, a szervezeti ösztönzőket és a jutalmakat.

Ez a kutatási rész arra irányul, hogy megvizsgálja, hogyan befolyásolja a pszichológiai szerződés teljesülése vagy nem teljesülése a kormányzati igazgatásban dolgozó kormánytisztviselők munkahelyi motivációját, elkötelezettségét és teljesítményét. A kutatás alapja az a tény, hogy a pszichológiai szerződés és annak teljesülése fontos szerepet játszik a munkavállalók munkahelyi viselkedésében és attitűdjében.

A kutatás során kérdőíves felmérést végzünk a kormánytisztviselők körében, hogy megállapítsuk a pszichológiai szerződés tartalmát és értelmezését, valamint mérjük a munkahelyi elégedettséget és elkötelezettséget. Az adatokat statisztikai elemzésnek vetjük alá az összefüggések megállapítására.

Célunk annak megértése, hogyan alakul ki és változik a pszichológiai szerződés tartalma és értelmezése a jogviszony időtartama alatt, valamint annak hatása a tisztviselők jelenlegi munkahelyi elégedettségére és elkötelezettségére. Célunk még, hogy feltárjuk az esetleges közszolgálati sajátosságokat, egyedi közszolgálati mintázatokat.

²² E kötetben munkavállaló alatt nem az Mt. szerinti jogi kategóriát, hanem általában véve a munkát vállaló foglalkoztatottat kell érteni.

²³ ARGYRIS 1960.

²⁴ BAKER 1985.

A kutatás eredményeiből fontos következtetéseket vonhatunk le a pszichológiai szerződés és a kormánytisztviselők munkahelyi viselkedése közötti összefüggésekről, ami segíthet a döntéshozóknak jobban megérteni és támogatni alkalmazottjaikat megfelelő HRM-rendszer kiépítésével.

Kutatási kérdéseink:

K1: Milyennek értékeli a tisztviselők a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatot és annak változásait?

K2: Hogyan vélekednek az egyes generációkba tartozó tisztviselők a pszichológiai szerződés tartalmáról, betartásáról?

Hipotéziseink:

H1: A tisztviselők általában pozitívan értékeli a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatukat, azonban bizonyos hiányállapotok (az illetmények, juttatások, fejlődési lehetőségek terén) növelik az elégedetlenség kockázatát.

H2: A tisztviselők munkába lépése óta eltelt idő alatt a munkahelyi feltételek és körülmények általánosan kismértékben javultak.

Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés

A *munkáltatói márka* egy egyedi, a versenytársaktól megkülönböztető érték, amely azt mutatja, hogy a szervezet mint munkahely milyen értékekkel rendelkezik, milyen ott dolgozni, mit várnak el a munkavállalóktól, és mit várhat a munkavállaló a munkahelytől a munkájáért cserébe. A munkáltatói márka alapját az a munkáltatói értékajánlat adja, amely illeszkedik a szervezet kultúrájához. Egy jól kialakított értékígéret egy stratégiai eszköz a szervezet számára, amely a munkáltató versenytársaktól való megkülönböztetéséhez vezet, s ezáltal az adott szervezet több és jobban képzett munkaerő közül válogathat. Segítheti továbbá a munkavállalói motiváció emelkedését, a Z és Y generáció megnyerését, és csökkenő fluktuációt eredményezhet. A kulcsemberek megtartása és az új tehetségek vonzása érdekében a szervezeteknek úgy kell meghatározniuk a márkát, megfogalmazniuk az értékígéretet, hogy arra a jelenlegi és a megcélzott alkalmazottak úgy tekinthessenek, mint egy „kiváló munkahelyre”. Fontos

az értékek közvetítésének csatornája és tartalma is, tehát az, hogy mit ígér a munkaadó, és hogyan kommunikálja azt.

A kutatás során kérdőíves felmérést végzünk a kormánytisztviselők körében, hogy megállapítsuk, a tisztviselők számára mitől válik igazán vonzóvá egy szervezet, miért dolgoznak szívesen egy-egy munkahelyen, mire van szükség a megfelelő munkaerő toborzásához, illetve a tapasztalt, jól teljesítő munkatársak megtartásához. Az adatokat statisztikai elemzésnek vetjük alá az összefüggések megállapítására.

Célunk, hogy a vonzó munkáltatói márka kialakítása érdekében feltárjuk a kormányzati igazgatási szervek mint munkáltatók sajátos értékeit, bemutassuk a tisztviselők számára nyújtható lehetőségeket, és meghatározzuk a fejlesztést igénylő területeket is. Szeretnénk a kutatással feltárni a munkáltatói márka kialakítása érdekében már eddig megtett lépéseket, jó gyakorlatokat, illetve egyedi közszolgálati mintázatokat.

A kutatás eredményei megmutathatják számunkra a kormányzati igazgatásban dolgozó munkatársak munkahellyel, munkáltatóval kapcsolatos igényeit, elvárásait, amelyek generációs különbségekre világíthatnak rá. Továbbá olyan összefüggésekre is rámutathatnak, hogy melyek azok a HR-funkciók, amelyek fejlesztést, változtatást igényelnek, amelyeknek köszönhetően a munkáltató pozitív megítélésű, vonzó munkahelyként jelenhet meg.

Kutatási kérdéseink:

K1: Melyek azok az értékek, amelyek vonzó munkáltatóvá teszik a kormányzati igazgatási szerveket a különböző generációk számára?

K2: Milyen igényei, elvárásai vannak a kormányzati igazgatásban dolgozó tisztviselőknek a munkahellyel, a munkáltató szervezettel kapcsolatban? Fellelhetők-e ebben generációs különbségek?

K3: Melyek azok a HR-funkciók, amelyek változtatást, fejlesztést igényelnek ahhoz, hogy a kormányzati igazgatási szervek a legkiválóbb munkahellyé váljanak?

Hipotéziseink:

H1: A kormányzati igazgatási szerveknél a munkaidővel, illetve a munkahelyi környezettel, légkörrel kapcsolatos szempontok inkább erősítik

a munkatársak elköteleződését a szervezet iránt, segítik a megtartást (H1a), míg a juttatásokra és a munkakörre (álláshelyre) vonatkozó szempontok kevésbé támogatják ezt, inkább elvándorláshoz vezetnek (H1b).

H2: A kormányzati igazgatási szerveket a munkatársak leginkább olyan értékek miatt ajánlják másoknak, mint a stabilitás/biztonság, a közösség szolgálata, illetve a presztízs.

Tanulás és fejlesztés

Az emberierőforrás-menedzsment fejlődésével, a környezeti kihívásokra való reagálás szükségességével és a munkakörök változásával egyre fontosabbá válik a *fejlesztés* területe. Mivel az emberi tudás, tapasztalat, szakmai felkészültség a szervezeti vagyoni része, a képzés és fejlesztés stratégiai jelentőségű a szervezetekben. Emellett a képzések és fejlesztések a szervezet munkatársait is segítik karrierjük előmozdításában és céljaik elérésében, ezért motivációs jelentőségük is kiemelkedően fontos. Az emberierőforrás-fejlesztés alapjait a szervezeti kultúra és az állomány összetétele jelenti.

A felnőtt korosztály önállósága, a munka és a magánélet közötti egyensúly iránti igénye fokozott. A tanulóssal kapcsolatban is nagyobb az autonómia és a szabadság iránti vágyuk. Különösen a fiatalabb generációk esetében erős az önfejlesztési szándék. A mai komplex kihívások egyre inkább elvárják a megszokottól eltérő oktatási-fejlesztési módszereket.

A környezet kihívásaira a szervezeteknek is reagálniuk kell. Erre akkor lesznek képesek, ha a magas minőségű munkavégzést támogatják, felkészítik munkatársaikat a folyamatos változásra és megújulásra, valamint tudatosan menedzselik a szervezetük rendelkezésére álló tudást. A közigazgatás számára a humán erőforrás jelenti a legjelentősebb tőkét, amiből adódóan a tudás felhalmozása, megtartása és megosztása a társadalmi elvárásoknak való megfelelés egyik legfontosabb feladata. A belső fejlesztési folyamatok segítik a tanulósszervezetté válást is. A tanulósszervezet nemcsak a tisztségviselőkben rejlő tudás által fejlődik, hanem ez a szervezetük iránti elkötelezettségükre és motivációjukra is hatással van.

Kutatási kérdéseink:

K1: A munkahelyi tanulás és fejlesztés egyes módszerei hogyan reagálnak a különböző generációk sajátosságaira?

K2: Hogyan képes a munkahelyi tanulás és fejlesztés reagálni a közigazgatás modern kihívásaira?

Hipotéziseink:

H1: Az, hogy egy szervezet tanulószervezet, része a szervezeti kultúrához illeszkedő, lehető legalkalmasabb jelentkezők bevonását és megtartását célul tűző munkáltatói márkának.

H2: A munkahelyi tanulás egyre többször önirányított. A szervezet szerepe ennek facilitálása.

H3: A változó környezetre egyedi, illetve generációs sajátosságokat figyelembe vevő képzési és fejlesztési módszerek képesek reagálni.

KUTATÁSI MÓDSZEREK, ADATFORRÁSOK

A kutatás az alábbi *módszerek* segítségével zajlott le:

- dokumentum- és tartalomelemzés;
- statisztikai adatok elemzése;
- kérdőíves felmérés;
- interjúkészítés.

Témakörönként táblázatban foglaltuk össze a kutatási kérdések megválaszolásához szükséges adatigényeket, adatforrásokat. Az *EUPAN-kérdőív* a Belügyminisztérium szakembereivel közösen összeállított kérdőív, amelyet az EU-tagállamok szakértői töltenek ki a generációmenedzsmenttel kapcsolatos kérdések alapján. A *hazai kérdőívvel* a kormányzati igazgatásban dolgozó kormánytisztviselőket, vezetőket kérdezzük arról, hogy mit gondolnak a közigazgatásról, karrieréről, értékekről, milyen munkaerőpiaci preferenciáik vannak stb. A Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer (KSZDR) statisztikai adatait a kormányzati igazgatás jellemzőinek megismeréséhez, azok

közötti összefüggések kimutatásához használjuk fel. A releváns *szakirodalomból* az elméleti háttérrel mutatjuk be. A kérdőíves generációkutatást *mélyinterjúkkal* egészítjük ki. A kiválasztott felső vezetők saját tapasztalataira, élményeire, érzéseire, szubjektív véleményére vagyunk kíváncsiak kutatási kérdésünk megválaszolásához. Egy 1000 fős országos minta alapján a *Z generáció* tagjait kérdezzük a közigazgatásról alkotott képükről, munkaerőpiaci preferenciájukról, értékorientációjukról.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ARGYRIS, Chris (1960): *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- BAKER, Dean B. (1985): The Study of Stress at Work. *Annual Review of Public Health*, 6, 367–381. Online: <https://doi.org/10.1146/annurev.pu.06.050185.002055>
- HAZAFI Zoltán (2009): A közigazgatás személyi állománya a 21. században. In VEREBÉLYI Imre – IMRE Miklós (szerk.): *Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett*. Budapest: Századvég, 169–194.
- HAZAFI Zoltán – KAJTÁR Edit (2021): A közszoigálat identitása: a testületi szellemiségtől a munkáltatói márkáig. In ÁRVA Zsuzsanna – BARTA Attila (szerk.): *Évtizedek a magyar közigazgatás szolgálatában. Ünnepi tanulmányok Balázs István professzor 65. születésnapjára*. Debrecen: Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 257–278.
- HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (2022): Egy befejezetlen törvény margójára. A közszolgálati HRM fejlesztési keretrendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 78–104. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.5>
- HEGYESI Zoltán – JUHÁSZ Dezső (2021): A kormányhivatalok kormánytisztviselői (270. §, 277. §). In HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (szerk.): *Kommentár a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényhez*. Budapest: Nemzeti Közszoigálati Egyetem, 777–789.
- HEGYESI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (2021): Az államigazgatási szervekre és a személyi állományra vonatkozó szabályozás differenciálódása a Kit. hatálybalépésével. *Új Magyar Közigazgatás*, 14(4), 15–29.

- KISS György (2019): A közszolgálati életpálya („career”, „Laufbahn”, „carriere”) jogi szabályozásának alapja. In KISS György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Budapest: Dialóg Campus, 19–35.
- LING, Tina (2018): *Enquete Hays: La cohabitation des generations au travail*. Online: www.slideshare.net/slideshow/enquete-hays-la-cohabitation-des-generations-au-travail/89811542
- LUDÁNYI Dávid (2017): Közszolgálati rendszerek a konvergencia és az empirikus adatok összefüggésében. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(2), 98–118.
- OCDE (2019): *Panorama des administrations publiques 2019*. Paris: Éditions OCDE. Online: <https://doi.org/10.1787/8be847co-fr>
- OCDE (2021): *Panorama des administrations publiques 2021*. Paris: Éditions OCDE. Online: <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>
- PETROVICS Zoltán (2017): A közszolgálati jogviszony alanyai, különös tekintettel a szolgáltató (munkáltató) jogállására. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(3), 48–73.
- PETROVICS Zoltán (2019a): A közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyok megszűnése és megszüntetése. In KISS György (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Budapest: Dialóg Campus, 177–200.
- PETROVICS Zoltán (2019b): Összehasonlító európai közszolgálat, a közszolgálati jogviszony alanyai az EU tagállamaiban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 7(1), 86–113. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.1.5>

Hazafi Zoltán

Generációs kihívások a magyar közszolgálatban – összefoglalás

MÓDSZERTANI KÉRDÉSEK

A kutatásban a kormányzati igazgatás *generációs kihívásait* vizsgáltuk. Kormányzati igazgatás alatt a Kit. hatálya alá tartozó szerveket,¹ valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivaltal (NAV) értjük. Ez utóbbi sajátos jogállással tagozódik a *kormányzati igazgatási szervek* közé, mivel nem tartozik a Kit. hatálya alá, helyette a 2020. évi CXXX. törvény (NAV szjtv.) rendezi a NAV személyi állományának jogállását.

Mindezek alapján megkülönböztetjük a kormányzati igazgatás *központi és területi szintjét*. Az előbbibe a minisztériumok, a kormányzati főhivatalok, a központi hivatalok és ezek dekoncentrált szervei, míg az utóbbiba a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok, illetve ezek járási hivatalai tartoznak.

A kormányzati igazgatási szervek fogalma a Kit. hatálybalépése előtt használt *államigazgatási szervek* terminológiájának felel meg. Azokat a szerveket értjük alatta, amelyek a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXIX. törvény (Kttv.) hatálya alá tartoztak mint államigazgatási szervek. Ennélfogva nincs akadálya annak, hogy a kormányzati igazgatási szervek adatait összehasonlítsuk az államigazgatási szervek múltbéli adataival, mivel ugyanarról a szervezeti körről van szó. Hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy a kormányzati igazgatás nem foglalja magában a *helyi önkormányzatok hivatalait*. Szintén nem tartalmazza a kormánytól független úgynevezett autonóm államigazgatási szerveket és az önálló szabályozó szerveket.

¹ Kit. 2. §.

Az adatok elemzésekor a kormányzati igazgatást *közigazgatásként* is fogjuk szerepeltetni, mivel ez a fogalom felel meg leginkább a nemzetközi összehasonlításokban gyakran használt *public administration* definíciójának.²

A vizsgálandó *adatok* a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerből (KSZDR), az OECD adatgyűjtéseiből (OECD-adatok), valamint az EUPAN-országok generációmenedzsment-gyakorlatát vizsgáló kérdőíves felmérésből (EUPAN-adatok) származnak.³ A hazai múltbéli adatok forrása a közszolgálati statisztikai adatrendszer (KÖZIGTAD), illetve a Közszolgálati Statisztikai Adatrendszer (KSA). Ez utóbbi kettő már az 1990-es évektől kezdődően a kormányzati stratégiai döntésekhez szükséges adatigények kielégítését szolgálta, s a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) hatálya alá tartozó közigazgatási szervek adatait tartalmazta.⁴ Ezek közül az államigazgatási szervek megfelelnek a Kit. hatálya alá tartozó kormányzati igazgatási szerveknek, valamint a NAV-nak, ezért a két különböző adatforrásból származó adatok összehasonlításával demográfiai trendek vizsgálhatók.

A kutatás során *kérdőíves adatgyűjtést* is végeztünk elektronikus adatfelvétellel (Computer Assisted Web Interviewing – CAWI). Ezen online kérdezési módszer esetén a válaszadó az otthonában vagy a munkahelyén – akár többszöri megszakitással – töltheti ki a kérdőívet, amelyet interaktív weboldalként érhet el, s kitöltés után a válaszai automatikusan egy adatbázisban gyűlnek, ezzel is kiküszöbölve az adatrögzítési hibát.

Az e módszerrel történő adatfelvétel fajlagosan a legköltséghatékonyabb, hiszen nincs szükség kérdezőbiztosokra, és egyéb költségek (például telefonhasználat, sokszorosítás stb.) sem terhelik a kutatókat. Jelentős *előny* még, hogy

² A kormány ellenőrzése alatt álló vagy a kormány tagja által ellenőrzött szervezet központi, regionális, helyi szinten. Nem foglalja magában a helyi önkormányzatokat, illetve a tágabban értelmezett közszekort (például egészségügy, tanárok, rendőrség, katonaság, igazságszolgáltatás stb.).

³ A 2024. július 1. és december 31. közötti soros magyar EU-elnökség időszakában az EUPAN munkaprogramjának keretében kérdőíves felmérésre került sor a tagállamok generációmenedzsmentre vonatkozó gyakorlatának vizsgálata céljából. Az ebből származó adatokat is felhasználtuk.

⁴ HAZAFI–SZEKÉR 2021.

az eredmények gyorsan hozzáférhetőek, feldolgozhatóak, akár az adatfelvételi időszakban valós időben is figyelemmel kísérhető a különböző szegmensekből érkező válaszok megoszlása.

Fő *hátránya* azonban az, hogy a populáció csak egy bizonyos (az internetet használó) szegmense érhető el ezzel a módszerrel, valamint – mint minden önkitöltős kérdőíves kutatás esetében – alacsonyabb lehet a válaszadási hajlandóság, nagyobb lehet azoknak az aránya, akik nem fejezik be a kérdőív kitöltését, azaz nem válaszolnak minden kérdésre.

Esetünkben a kutatás célcsoportja a Kit. hatálya alá tartozó *kormánytisztviselők* voltak, akik mindannyian aktív internethasználók, tehát a módszerrel potenciálisan elérhető volt a teljes populáció, a teljes mintavételi keret. A Belügyminisztérium kiküldte mind a 77 ezer foglalkoztatottnak a kérdőívet, ami azt jelenti, hogy nem volt szükségünk a teljes mintavételi keretet (populációt) szűkíteni, s így nem is használtunk valószínűségi mintavételt. A megszólított 77 ezer főből 12 500 kitöltés érkezett, amelyekből az adattisztítás után 12 435 darab került be a tisztított adatbázisba.

A *tisztított adatbázis* megoszlása az 1. táblázatban található. A „Tény” oszlop a teljes populáció adott ismerv szerinti megoszlását mutatja ezrelékben. Az adatfelvétel *reprezentatív* volt, mivel a mintavételi keret minden egyes tagját megszólítottuk, egyenlő eséllyel kitölthette a kérdőívet, nincs olyan szegmens, amely nem tölthette ki a kérdőívet. A tisztított válaszok (12 500 db) maximális mintavételi hibája 95%-os megbízhatósági szinten $\pm 0,8\%$.

A kutatás során hét *félíg strukturált interjú* is készült. Négy szakmai felső vezető (ezen belül két rendszerirányító szakmai felső vezető), valamint három politikai vezető osztotta meg mindennapi tapasztalatait. Válaszaik árnyalják a kérdőívekből, KSZDR-ből, belső dokumentumokból, valamint a vonatkozó szakirodalomból kinyert adatokat. Mélyinterjúk készültek, a használt módszertan kvalitatív. A beszélgetések a hazai kérdőív struktúráját követték a szervezeti sajátosságok figyelembevételével.

1. táblázat: A tisztított adatbázis

Nemek	Tény
férfi	288
nő	712
<i>Születési kohorszok</i>	
1995–2009 között születettek	63
1980–1994 között születettek	386
1965–1979 között születettek	490
1965 előtt születettek	60
<i>Szolgálati idő a közsférában</i>	
0–6 év	486
7–17 év	273
több mint 17 év	240
<i>Beosztás</i>	
beosztott	893
vezető	107
<i>Szervtípusok</i>	
központi	464
területi	536

Forrás: EUPAN-felmérés adatai (%)

A *fókuszpontok* az alábbiak voltak:

- generációs együttélés: generációs problémák és lehetőségek;
- tudásvesztés, tudásmegtartás, tudásgenerálás és -megosztás a szervezetben;
- fiatalok bevonására és megtartására jó gyakorlatok.

DEMOGRÁFIAI TRENDEK

A legújabb előrejelzések azt mutatják, hogy az elkövetkezendő évtizedekben folytatódni fog a *lakosság elöregedése* az Európai Unióban is. A 80 éves vagy annál idősebb emberek aránya az EU lakosságán belül 2021 és 2100 között két és félszeresére nőhet. Ugyanakkor az elöregedés mértéke *tagállamonként* eltérő. Magyarországon az európai átlagnál alacsonyabb a 65 évesek vagy annál idősebbek aránya, de folyamatosan növekszik. A növekedés üteme kissé meghaladja az európai átlagot. Általános jelenség az is, hogy a közszektorban az elöregedés jelentősebb, mint a társadalom egyéb területein. S ugyanez fordítva is igaz, a közszektorban a legalacsonyabb a fiatalok aránya.

Ugyanakkor a *magyar közigazgatás* életkori megoszlása az európai trendekhez képest több ponton is eltér. A középgeneráció aránya lényegesen magasabb, míg az idősebbeké alacsonyabb az európai átlaghoz képest. Az európai államok személyi állományának korösszetételét különbözően érintette a létszám változása. Az államok többségében a létszám növekedésével együtt emelkedett a fiatalok aránya is, más államokban viszont visszaesett, míg voltak olyan országok, ahol a közigazgatás létszáma és a fiatalok aránya egyaránt csökkent. Magyarországon a létszám növekedése ellenére nem sikerült a korábbiakhoz képest nagyobb mértékben bevonítani a fiatalokat, éppen ellenkezőleg, az idősebb korosztályok létszámaránya növekedett.

A magyar közigazgatás személyi állományának korösszetételét két egymással ellentétes irányú változás jellemzi. Még a 2010-es évek elején több olyan kormányzati intézkedés született, amely a személyi állomány *fiatalítását célozta*. Magyar közigazgatási ösztöndíj bevezetése, „kötelező” nyugdíjazás a nyugdíjkorhatár betöltése esetén, illetve a nők kedvezményes nyugdíjba vonulási lehetősége. Hatásukra 42,8 évre csökkent az átlagéletkor, növekedett a fiatalabb korosztályok aránya, illetve csökkent az idősebbeké. Ma már az adatok tendenciaváltozást jeleznek. A fiatalok létszámaránya jelentősen visszaesett, míg az idősebb generációké növekedett. A személyi állomány korösszetételének alakulása újra *az öregedés irányába* fordult. Ez azt vetíti előre, hogy 5-15 éven belül egy újabb, inkább elhúzódó, mint egyszerre, lökésszerűen jelentkező

nyugdíjba vonulási hullámmal kell a magyar közigazgatásban számolni.⁵ A statisztikai adatok elemzése alapján megállapítható, hogy ma már a fiatalok bevonása és megtartása egyaránt nehezebbé vált.

A GENERÁCIÓS KIHÍVÁSOK KEZELÉSE

A kormányok *életkortudatos személyzetpolitikával* képesek befolyásolni a demográfiai trendeket. Ezért döntő kérdés, hogy a kormányok felismerik-e a demográfiai változásokat, s tudnak-e stratégiai választ adni a generációmenedzsmenttel összefüggésben felmerülő személyzetpolitikai kihívásokra. Ez a fajta stratégiai szemlélet vagy éppen ennek hiánya alapvetően megkülönbözteti az egyes országokat.

Az OECD-országok többsége a humán kapacitás fenntartására törekszik. Ennek érdekében különböző stratégiákat követnek. Ugyanakkor közös törekvés, hogy a HRM-rendszer jobban igazodjon a különböző generációk igényeihez. Ennek lényege, hogy figyelemmel vannak az alkalmazottak egyes életciklusainak eltérő igényeire. Az eltérő igényekhez való alkalmazkodás egyik eszköze a *hosszú távú, rugalmas munkaidő-beosztási rendszer* (munkaidőkeret). Céljuk, hogy az aktív foglalkoztatást minél hosszabb időre kitolják. Igyekeznek különféle ösztönzőkkel munkában tartani az idősebb korosztály tagjait. A fiatalok bevonása érdekében közszolgálati márkaépítési stratégiával rendelkeznek. *Új képzési lehetőségeket* és *rugalmas munkaidőt* biztosítanak. A strukturált tudásátadással különösen az implicit tudás elvesztését kívánják megelőzni, amely nehezen megfogalmazható, s így nagyon nehezen átadható.

Az életkortudatos személyzetpolitika⁶ kialakítása legalább három területet érint.⁷ Egyrészt, magában foglalja a szervezetek *HRM-rendszerét*. Akkor képes

⁵ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Hazafi Zoltán: *A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a senioritás tovább élésének vizsgálata*.

⁶ A jelenlegi személyzetpolitika jellemzőiről lásd bővebben: HAZAFI–LUDÁNYI 2022.

⁷ BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 18–42.

egy szervezet a generációs kihívásokat eredményesen kezelni, ha a HRM-rendszere érzékeny a generációs problémákra (*age conscious HRM*), vagyis a humán folyamatok figyelembe veszik az életkorral összefüggő sajátos foglalkoztatotti igényeket. Másrészt, az életkor-tudatosság egy olyan *egészségmenedzsmentet* feltételez, amely a pályaut során minden életszakaszban egyformán fenntartja a tisztviselők munkaképességét, munkahelyi jólétét. S végül az életkor-tudatossághoz hozzátartozik az *élethosszig tartó karrier*, amely biztosítja a képzés és fejlődés lehetőségét. Ezek együttesen növelhetik a motiváció, a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény szintjét a teljes személyi állomány körében.

Az életkortudatos HRM egy *holisztikus megközelítést* követel meg, amely egyaránt figyelembe veszi a demográfiai változásokat és a munkaerőpiaci trendeket. A személyi állomány életkorát (hosszú távon alakítható) adottságnak tekinti, és ezért arra törekszik, hogy az életkorral kapcsolatos eltérő foglalkoztatotti igényeket kielégítse. Célja, hogy támogassa a különböző korcsoportok közötti együttműködést, s így maximalizálja a munkaerő potenciáljának kihasználását. Ehhez több dimenzióba sorolható feltételekre van szükség:

a) *Életciklus-megközelítés:* A HRM figyelembe veszi a tisztviselők életciklusához igazodó eltérő igényeket, preferenciákat, s arra törekszik, hogy minden korcsoport számára megfelelő munkakörülményeket és fejlődési lehetőségeket biztosítson.

b) *Erősségek és gyengeségek kezelése:* Minden generációnak megvannak az erősségei és gyengeségei. Az életkortudatos HRM aktívan kihasználja az erősségeket, s támogatja a gyengeségek kezelését.

c) *Támogató intézkedések:* A HRM-politikák közé tartozik a rugalmas munkaidő, a folyamatos képzés, a mentorálási programok és az életkorhoz illeszkedő munkakörnyezet kialakítása. Ezen intézkedések célja, hogy támogassák a munkavállalók fejlődését és elégedettségét, függetlenül attól, hogy milyen életkorúak.

d) *Képzés és fejlődés:*⁸ Az életkortudatos HRM hangsúlyozza a folyamatos képzést és fejlődést, figyelembe véve a különböző korcsoportok különböző

⁸ BOSSAERT–DEMME–MOILANEN 2012: 32.

igényeit. A programoknak célzottan kell kezelniük az idősebb foglalkoztatottak technológiai alkalmazkodását, míg a fiatalabb foglalkoztatottaknak a karrierlehetőségeket kell biztosítaniuk.

e) *Diverzitás és befogadás*: Az életkortudatos HRM a munkahelyi diverzitás és befogadás erősítésére törekszik, felismerve, hogy a különböző életkorú foglalkoztatottak eltérő perspektívákkal és tapasztalatokkal gazdagíthatják a munkahelyi kultúrát. A korosztályok sokszínűségét arra is ki lehet használni, hogy a korosztályi sajátosságokat tükröző, különböző nézőpontok beépüljenek a szakpolitikákba, szakmai programokba, ami elősegítheti az állampolgári igények széles körű kielégítését.⁹

KORMÁNYZATI SZEMÉLYÜGYI DÖNTÉSTÁMOGATÁSI RENDSZER (KSZDR) A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

A kormányzati személyzetpolitika alapja a stratégiai tervezés, legyen szó az utánpótlásról, a továbbképzésről vagy éppen a szociális párbeszédéről. Ennek előfeltétele, hogy álljanak rendelkezésre a hosszú távú tervezéshez szükséges adatok, információk a személyi állományról.¹⁰ A munkaerő-tervezéshez figyelembe veszik a személyi állomány demográfiai (létszám- és korösszetételi) fejlődését is.¹¹

Magyarországon már évtizedek óta több kísérlet történt egy statisztikai, személyügyi nyilvántartási rendszer kialakítására a közigazgatásban, de ezek nem hoztak tartós eredményt. Néhány évvel ezelőtt ismét a kormányzati személyzetpolitika fókuszába került az *adat- és tényalapú közszolgálati döntéstámogató rendszer* létrehozása, mivel a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok miatt egyre égetőbb problémává vált, hogy a kormányzat tényadatok hiányában nem látja előre a személyi állomány változásának irányait, nem ismeri a közszolgálat munkaerőpiaci igényeit, s mindezek miatt nem

⁹ OCDE 2021: 112.

¹⁰ OCDE 2017.

¹¹ HUERTA MELCHOR 2013.

képes közép- és hosszú távon tervezni a közszolgálat utánpótlását, valamint a szervezet- és feladatrendszerben bekövetkező változások személyügyi hatásait.¹² Míg nem több évig tartó fejlesztés eredményeképpen kialakították a KSZDR-t,¹³ amely információs, elemző és értékelő rendszerének köszönhetően lényegesen gyorsabbá, rugalmasabbá és megalapozottabbá teszi a humán erőforrás-gazdálkodással és a szervezeti működéssel kapcsolatos döntéseket.

A KSZDR képes kormányzati szinten:

- a közszolgálat szervezeteivel, személyi állományával, munkaköri rendszerével kapcsolatos adatokat gyűjteni, tárolni, s azokból kimutatásokat készíteni;
- a szervek személyügyi tevékenységét, illetve a személyi állomány legfontosabb jellemzőinek alakulását nyomon követni, illetve különböző szempontok alapján (például ágazati, szervtípusok), illetve hierarchikus szintek szerint összehasonlítani;
- a különböző adatokat, illetve az adatok egymással összekapcsolt tudományos értékű elemzéseit és értékeléseit a lehető legszélesebb körben beépíteni a kormányzati személyzetpolitikai döntéshozatalba;
- támogatást nyújtani a szervek számára, hogy a rendszerben tárolt adatai felhasználásával modellezzék a szervezetet, a feladatokat, a munkaköröket és a személyi állományt érintő változásokat.

MUNKAERŐPIACI PREFERENCIÁK

A kormányzati igazgatás munkaerőpiaci vonzerejét az illetmény, a munka és a magánélet egyensúlya, a stresszmentes munkakörnyezet, valamint a munkahely stabilitása befolyásolja leginkább. A korosztályok között nincsenek lényeges különbségek. A Kit. az úgynevezett *komparatív* előnyöket pontosan ezekkel kapcsolatban szüntette meg. A kiszámítható előmenetel, a törvényben

¹² HAZAFI–SZEKÉR 2021.

¹³ HAZAFI – KOVÁCSNÉ SZEKÉR 2021.

garantált illetmény, a fokozott foglalkoztatási védelem, a tervezhető életpálya idesorolható. A kormányzati igazgatásban dolgozók az *anyagi és társadalmi* megbecsültséget értékelték a legalacsonyabbra.

A keresleti munkaerőpiacon felértékelődik az *illetmény szerepe* a munkahely-választásban, különösen egy olyan jogi szabályozási környezetben, amely tág teret enged a munkáltató és a kormánytisztviselő közötti béralkunak. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a szélesre nyitott béralku lehetősége, valamint az illetmény prioritásként való kezelése egy speciális közigazgatáson belüli munkaerőpiacot eredményezhet, mivel a kormánytisztviselők már azzal is kedvezőbb bérpozíciót tudnak kivívni maguknak, ha egyik minisztériumból „átmennek” egy másik minisztériumba vagy kormányzati igazgatási szervhez, ahol magasabb illetményt ajánlanak nekik. Bérverseny alakulhat ki a közigazgatási szervek között a jó szakemberekért. Ez megnehezíti a generációs problémák kezelését összkormányzati szinten, hiszen az anyagi megbecsültséggel kapcsolatos legfontosabb döntés minisztériumi (szervezeti) szinten születik meg. Ilyen körülmények között – a piac logikája szerint – a bérversenyt a kedvezőbb pénzügyi feltételekkel rendelkező közigazgatási szervek fogják „megnyerni”. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy valamennyi kormánytisztviselőnek egységesen a Kormány a munkáltatója, ezért a Kormány személyzetpolitikai felelőssége egyformán kiterjed a közigazgatás valamennyi ágazatára. Ez a generációs kihívások sikeres kezelésére is irányadó.¹⁴

Korrelációs vizsgálati eredményeink azt mutatják, hogy *biztos, de gyenge* kapcsolat áll fenn az illetmények és a kormánytisztviselők életkora között. Ezzel szemben a *Honvédelmi Minisztérium* esetében *közepes a korreláció és jelentős* a kapcsolat. Ez azzal is összefüggésbe hozható, hogy a katonai rendfokozatok szerinti előmenetel erősen beépült a szervezeti kultúrába, s ennek hatása még a „civil” állományra is kiterjed. Ugyanakkor a másik „egyenruhás” minisztérium, a Belügyminisztérium eredménye alig tér el az átlagtól, vagyis a „rendfokozati szemlélet” egyáltalán nem érezteti hatását a kormánytisztviselők

¹⁴ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Hazafi Zoltán: *A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a senioritás tovább élésének vizsgálata.*

körében. Ennek oka valószínűleg abban keresendő, hogy a Belügyminisztérium nem tisztán rendészeti minisztérium, hanem portfóliójába jelentős „civil” szakpolitikai területek is tartoznak. Az átlagot jelentősen meghaladó mértékű a korreláció a *Miniszterelnökség* és az *Európai Uniók Ügyek Minisztériuma* esetében.

Bár a Kit. néhány év alatt nemcsak formailag törölte el a szenioritást, hanem a szervezeti kultúrában is jelentősen csökkentette a hatását, a törvény által garantált életpálya iránti igény erősen jelen van a személyi állomány gondolkodásában.

A TUDÁSTŐKE ÁTADÁSA, MENTORPROGRAMOK

A *fluktuáció* és a tudásvesztés kockázatának csökkentése, a *tudástőke megőrzése* napjainkban nagy kihívást jelent a közigazgatási szervek számára. A közszolgálati tudásmenedzsment működtetésének kritikus lépése a tudásmegosztás, azaz hogy a tisztviselők hajlandók legyenek ne csak megszerezni, fejleszteni, hanem megosztani is tudásukat.

A kutatás során a szervezeti intellektuális tudástőke¹⁵ vonatkozásában elsősorban a humán tudástőke aspektusából vizsgáltuk azt, hogy a kormányzati igazgatási szervek milyen technikákat alkalmaznak a fluktuációval érintett területeken a tudásvesztés kockázatának mérséklésére, az új belépők *explicit* és *implicit tudásának fejlesztésére*.¹⁶ Felmértük, hogy milyen fluktuációs

¹⁵ Az intellektuális (tudás-) tőke egy szervezet szempontjából három részre osztható. Humán – alkalmazotti – tudástőke: az az ismeret, amelyet a dolgozók „kölcsonadnak” a vállalatnak, amikor ott dolgoznak. Munkájuk során hasznosítják az iskolarendszerben és a korábbi munkahelyeken megszerzett tudást, és jelen szervezetnél kamatoztatják. Strukturális tudástőke: dolgozóktól független tőkejavak, például módszertanok, ügymenetmodellek, K+F- (kutatás-fejlesztési) anyagok stb. Ügyfél- vagy piaci tudástőke: olyan ismeretek, amelyeket a szervezet működése során halmoz fel az őt körülvevő környezetről, intézményekről, partnerekről, ügyfelekről stb., lásd bővebben: BUDAI 2016.

¹⁶ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Csóka Gabriella: *A tudástőke átadása, mentorprogramok*.

kihívással küzdenek a kormányzati igazgatási szervek. Léteznek-e tervszerű utánpótlási stratégiák a szervezetekben? Milyen módszereket alkalmaznak a kormányzati igazgatási szervek a tudástőke átadására a beillesztési folyamat során? Felmértük, hogy mi jellemzi a közszolgálati mentori programokat (például szabályozási szint, képzések, vezetői elköteleződés stb.).

Abból a feltevésből indultunk ki, hogy *a fluktuáció valamennyi kormányzati igazgatási szervet érinti, de nem egyenlő mértékben*. Nem egyértelműen hátrányos folyamat, mivel az új munkaerő felvételével, friss tudás bevonásával új szemlélet, új ismeretek kerülnek a szervezetbe. Ugyanakkor *a szervezeti tudástőke sérül a fluktuáció mértékével*, különös tekintettel az „érzékeny” feladatkörökre, amelyekre nehéz új munkaerőt találni. Másrészt úgy véltük, hogy a szervezeti szinten bevezetett, beillesztést támogató mentori programok hatékony eszközei lehetnek a pályára vonzásnak és a pályára illesztésnek egyaránt, továbbá hozzájárulhatnak a tudástőke szervezett átadásához.

A kutatás során az egy munkahelyről önként vagy kényszer hatására távozott munkatársak pótlására felvetteknek a személyi állomány összlétszámához viszonyított, egyéves időintervallumra vetített százalékos arányát vizsgáltuk (munkaerő-forgalom). A fluktuáció mértékét a 2023-as évre vetítve mértük. A vizsgált adatok alapján megfigyelhető, hogy tíz olyan kormányhivatal volt, ahol 11–15% közötti *fluktuációról* számoltak be, hat olyan, ahol 7–10% közötti, három, ahol 25–30% közötti, valamint egy olyan kormányhivatal, ahol 21–25% közötti fluktuációt azonosítottak.

A munkaerő-forgalom mértéke az egyes kormányhivatalokban átlagosan 23,5%. A legmagasabb arányú a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Kormányhivatalban (39,6%), a legalacsonyabb pedig a Zala Vármegyei Kormányhivatalban (16%). Tehát a munkaerő-forgalom mértékét tekintve is jelentős a szórás.¹⁷

¹⁷ A központi közigazgatás területéről teljes körű adataink nincsenek, ennek oka részben, hogy a kormányzati feladatmegosztás módosítását követően új minisztériumok jöttek létre, illetőleg a meglévők feladatai bővültek, így ezekben a 2023. évre vetített fluktuáció nem értelmezhető. A fluktuációra vonatkozó információkat interjúk kutatásunk során mélyítettük. Három minisztériumot vizsgáltunk, ezek között az egyik minisztérium alaplétszáma nem változott jelentősen, itt 10–15% közötti fluktuációs értéket mértek.

Az interjúkutatásba bevont interjúalanyok szerint *a fluktuáció természetes folyamat*, egyetértés mutatkozott abban, hogy a tudástőke megőrzése és átadása kiemelkedő jelentőségű a szervezet hatékony működése érdekében. A tudástőke elvesztésére a szervezetben végbemenő fluktuációs folyamatok is hatással lehetnek, viszont *gondot jelent, hogy vannak olyan fluktuációval jelentősen érintett szakterületek, ahol nehéz szakmailag felkészült, megfelelő képzettséggel rendelkező kollégát találni*. Jellemzően ilyen területek a kormányhivatalokban a kormányablak-ügyintézői, foglalkoztatási és közfoglalkoztatási, építésügyi, népegészségügyi, gyámügyi, műszaki, környezetvédelmi és gazdasági feladatkörök, minisztériumokban a gazdasági, informatikai és egyes speciális (például egészségügyi, adótanácsadói) szakterületek. *A fluktuáció okaiként az interjúalanyok a versenyszféra elszívó hatását, a versenyképes jövedelem hiányát, a kötött munkarendet, a rugalmas munkakörnyezet hiányát jelenítik meg. A fluktuáció okainak teljes körű feltárására jelen kutatás során nem volt lehetőségünk, javasunk egy átfogó elemző, értékelő kutatást lefolytatni a témában annak érdekében, hogy a megfelelő stratégiai döntések szülessenek a fluktuáció csökkentésére.*

Beigazolódott az is, hogy *nem minden korcsoportot érint egyenlő mértékben a fluktuáció a munkahelyeken. A fiatalok szervezetből való eltávozása jelentősebb mértékű a vizsgált szervezetekben. Látható az is, hogy a nagy munkatapasztalattal és szervezeti tudással rendelkező munkaerő eltávozása is problémát jelent.*

A tudástőke átadásának módszertanát vizsgálva több anomáliát is feltártunk. A kutatás igazolta, hogy a tudástőke átadásának módszertana kevésbé tudatos, inkább a szervezeti hagyományok, a felső vezetői elvárások, és kevésbé a belső szabályozás (például közszolgálati szabályzatok) határozzák meg. *Tervszerű utánpótlási stratégiával* az adatszolgáltatás szerint húsz kormányhivatalból kilenc rendelkezik, a vizsgált három minisztériumból egy jelezte, hogy létezik ilyen stratégia a szervezetben.

A kutatási eredményeket összegezve megállapítható, hogy a tudásvesztés legnagyobb kockázatát korösszetételtől, vezetői besorolástól, közigazgatásban eltöltött időtől és generációba tartozástól függetlenül első helyen a fluktuációban látják a kérdőívet kitöltők. A szervezet működésének, a vonatkozó szabályzóknak

a megismertetésére nagy hangsúlyt fektetnek a vizsgált szervezetek, a tudástőke átadására vonatkozóan a belső képzéssel, mentorálással támogatott további elemek viszont már eltérő mértékben jelennek meg. A területi közigazgatásban központi szinten az *onboarding folyamat támogatására* kiadtak egy mintakézikönyvet és -diasort, amelynek szervezetre szabásával valamennyi kormányhivatal elkészítette saját oktatóanyagát, amely alapján a képzéseiket szervezik. A központi közigazgatásban ilyen egységes tudásátadási módszerrel nem találkoztunk.

Valamennyi interjúalany kiemelte a *mentori programok kialakításának fontosságát*.¹⁸ Ugyanakkor jellemzően a területi közigazgatás vezetői számoltak be intézményesített mentorprogramokról. Stratégiai szabályozási szinten eltérő a gyakorlat. A szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok a területi közigazgatásban jelennek meg, fő céljuk a pályára illesztés támogatása, a szervezeti beillesztés és a tudástőke intézményesített átadása. Időtartamuk jellemzően öt-hat hónap, a mentorokat a szervezeti egységek vezetői választják ki. A kormányhivatalok önállóan döntenek a mentori programok bevezetésének szükségességéről, egységes módszertan a területi közigazgatásban nincs. A vizsgáltak közül két kormányhivatalban a közszolgálati szabályzatba is beemelték a mentori folyamatot.

A pályakezdők beillesztési módszereinek megoszlását vizsgálva a kérdőíves kutatásban a válaszadók legnagyobb arányban, azaz 31,99%-ban adták azt a választ, hogy az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása. Feltételezzük, hogy ez nem minden esetben jelent dedikált mentori programot és folyamatot. Másodikként, szintén nagy arányban, 23,55%-ban jelölték meg az írásbeli tájékoztatást a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzokról.

¹⁸ Mentori programok kimunkálásával és a mentorok képzésével az elmúlt években több Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program is foglalkozott. A fejezet elején említett KÖFOP 2.1.3. projekt keretében megvalósult a mentorálással támogatott kormányablak-ügyintézői képzés. Az ügyfélkapcsolati mentorok támogatást nyújtottak a kormányablak-ügyintézői vizsga sikeres elvégzéséhez. A KÖFOP 2.1.5. projekt keretében kifejlesztették a közszolgálati mentori programot, amelyhez közszolgálati továbbképzések is társulnak. Lásd részletesen a jelentés következő fejezetében: Csóka Gabriella: *A tudástőke átadása, mentorprogramok*.

A kérdőíves kutatás szabadon kitöltős válaszai alapján egyértelműen leszűrhető az igény a beillesztést támogató mentorprogramok bevezetése iránt. Jellemző, hogy a mentorokat a mentori kompetenciákat fejlesztő képzésekkel nem támogatják, közszolgálati továbbképzést nem vesznek igénybe. A kutatás során csak egy kormányhivatalt azonosítottunk, amely résztvevőket delegál a képzésbe.¹⁹ A szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok hatékony eszközei lehetnek *a pályára vonzásnak is a munkáltatói márkába tudatosan beépítve*. Egyetemekkel kötött gyakornoki együttműködési megállapodásokkal valamennyi vizsgált kormányzati igazgatási szerv rendelkezik, a gyakornoki programokra a pályára vonzás fontos eszközként tekintenek a kormányzati igazgatási szervek.

PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS

Az előregedés következménye, hogy ismét növekszik a tudásátadás, valamint a tapasztalattmegosztás jelentősége. Javítani kell a generációk közötti együttműködést, ezért olyan személyzetpolitikára van szükség,²⁰ amely ösztönzi a generációk közötti kooperációt, s kihasználja az életkori sokféleségből adódó lehetőségeket. Kérdés azonban, hogy ehhez mennyire adottak a személyi feltételek, hogyan gondolkodnak a tisztviselők a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatáról, s annak változásairól, illetve hogyan értékelik a szakirodalomban pszichológiai szerződésnek nevezett, a munkáltatóval szemben előzetesen támasztott elvárásaik megvalósulását.²¹

Abból a feltevésből indultunk ki, hogy a tisztviselők általában pozitívan értékelik a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatukat, azonban bizonyos hiányállapotok (az illetmények, juttatások, fejlődési lehetőségek terén) növelik

¹⁹ A kutatás során csak egy kormányhivatalt azonosítottunk, amely résztvevőket delegál a képzésbe.

²⁰ A jelenlegi személyzetpolitika jellemzőiről lásd bővebben: HAZAFI–LUDÁNYI 2022.

²¹ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhli Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

az elégedetlenség kockázatát. Másrészt azt gondoltuk, hogy a tisztviselők munkába lépése óta eltelt idő alatt a munkahelyi feltételek és körülmények általánosan kismértékben javultak.²²

A generációs különbségek feltárásához a *pszichológiai szerződés* koncepcióját vettük alapul, amely keretet nyújtott a különféle magatartások, valamint a munkával kapcsolatos elvárások értékeléséhez. A tudományos szakirodalom szerint a pszichológiai szerződés a munkáltató és a munkavállaló közötti hallgatólagos megállapodás (várankozás), amely a felek egymással szemben (hallgatólagosan) megfogalmazott elvárásait foglalja magában. Ezek a munka tartalmára, a karrierperspektívákra, a személyes fejlődési lehetőségekre, a jövedelemre, a munka és a magánélet egyensúlyára, a társas légkörre és a támogatásra, az állásbiztonságra vonatkoznak. Az elvárásokért cserébe nyújtott személyes elkötelezettség a „munkavállalói” ellentételezés.²³

Kutatások azt bizonyítják, hogy ezek a tényezők szoktak szakadási pontként megjelenni az egyes korosztályok között. Valódi különbségek mutatkoznak a különböző generációk között a karrierlehetőségek, a rugalmasság, a szakmai etika vagy a hűség tekintetében.²⁴ Ugyanakkor azt is látni kell, hogy néha a különbségek csak látszólagosak, s valójában azonosságokat takarnak. Így például korosztálytól függetlenül mindenkinek szüksége van a tiszteletre, mindenki számára fontos az identitás és az összetartozás érzése, ezért a pszichológiai szerződés mint vizsgálati keret jó kiindulási pontot nyújt annak megállapításához, hogy mi köti össze az egyes korosztályokat, és a korosztályok közötti együttműködés milyen hozzáadott értéket teremt a szervezet számára.²⁵

A kutatás eredményei alátámasztották, hogy a munkavégzés tényezői hatással vannak a tisztviselők attitűdjére és motivációjára.²⁶ Legfontosabbnak

²² Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhlí Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

²³ ANS DE VOS – DE SCHAMPELAERE – VAN BRUYSTEGEM 2011: 8.

²⁴ DEAL 2007; MACKY–GARDNER–FORSYTH 2008; SMOLA–SUTTON 2002; WESNER–MILLER 2008.

²⁵ ANS DE VOS – DE SCHAMPELAERE – VAN BRUYSTEGEM 2011: 8.

²⁶ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhlí Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

a *kiszámíthatóságot*, valamint az *emberi kapcsolatok kezelését* tartják. Egyfelől a „kiszámítható munkavégzést”, a „hosszú távú tervezést”, másfelől a „konfliktusok őszinte kezelését” és az „emberi kapcsolatokat” ítélik a válaszadók „nagyon fontosnak”, illetve „inkább fontosnak”. Amikor munkahelyet választanak, akkor is prioritásként kezelik a munkahely stabilitását.

A korosztályok között nincsenek jelentős eltérések, ami azt jelenti, hogy a személyi állomány valamennyi tagja – beleértve a Z generációt is – egyformán a közszolgálatot életpályának, tartós „jogviszonynak” tekinti. Ez azért fontos megállapítás, mert a fiatalabb korosztályokat inkább azzal szokták jellemezni, hogy azonnal váltanak, ha nem elégedettek a munkájukkal.²⁷

Az emberi kapcsolatok kiemelt kezelése azt mutatja, hogy a közszolgálatban dolgozók erősen humán orientációjúak, s kevésbé fontos tényező számukra a szervezeti struktúra és feladatrendszer. Mint ahogy a *human relations* teljesítményösztönző modellből ismert, „az elismerés, a biztonság, a tartalmas emberi kapcsolatok, a presztízs utáni vágy legalább olyan fontos tényezők a dolgozók teljesítményének alakulásában, mint az anyagi ösztönzés és a munkakörülmények”.²⁸ Kevésbé növelhető a teljesítményük a taylorizmus eszközeivel, a „munkafolyamatok kicsi, könnyen elsajátítható műveletekre történő felbontásával, a műveletek legracionálisabb módszereinek kidolgozásával és a műveletek gyorsabb elvégzésére történő ösztönzésével”.²⁹

Ugyanakkor a válaszadók azt gondolják, hogy alacsony a közigazgatásban dolgozók *anyagi és társadalmi megbecsültsége*, valamint közepesre értékeli a *kiszámítható karrierlehetőségeket*. Ez a stabilitás és kiszámíthatóság fontosságának magasra értékelése szemszögéből kockázatot rejt magában, mivel egy fontosnak ítélt elvárás nem teljesül a közigazgatásról alkotott elképzelésük alapján. Ha a tapasztalatok ezt a negatív „előítéletet” megerősítik, a kiszámíthatóság, stabilitás, karrier hiánya szakítópontja lehet a pszichológiai szerződésnek.³⁰

²⁷ MERETEI 2017: 14.

²⁸ MERETEI 2017: 14.

²⁹ JENEI 2004.

³⁰ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Hazafi Zoltán: *A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a senioritás tovább élésének vizsgálata.*

A *baby boom*erek értékelik legalacsonyabbra a közigazgatás stabilitását, kiszámíthatóságát, illetve a kiszámítható karrierkilátásokat. Ebben valószínűleg szerepet játszik az, hogy legidősebb korosztályként a legtöbb szervezeti átalakítást, létszámcsökkentést éltek át, s megtapasztalták az egzisztenciális kiszolgáltatottságot. Ugyanakkor a Z generáció vélekedik ugyanezekről a jellemzőkről a legpozitívabban, ami érthető, mivel ők rendelkeznek a legkevesebb tapasztalattal, s ezért inkább csak hírből, hallomásból szerzett információk alapján alakítják ki véleményüket.³¹

Az *egyéni és a szervezeti célok* elérésének fontossága egyaránt magas értéket kapott, ami összefügg a stabilitás, kiszámíthatóság prioritásként való kezelésével. Ugyanakkor a szervezet közös céljait fontosabbnak ítélik, mint az egyénieket. Ez azt jelzi, hogy a dolgozók számára kiemelkedő jelentőségű a közös célok elérése, ami arra utalhat, hogy erősen azonosulnak a szervezet céljaival, és fontosnak tartják, hogy a szervezet egészének sikereihez is hozzájáruljanak.³² Ennek oka valószínűleg a közigazgatás kultúrájában gyökerezik. Ugyanis a tisztviselői attitűdre kevésbé jellemző az önérvényesítés, a karriercélok kijelölése és következetes megvalósítása. A szervezeti kultúrának nem „természetes” része az egyéni célok vezetői menedzselése, valamint az egyéni teljesítménnyel kapcsolatos visszacsatolás. Elég, ha csak a teljesítményértékelés, képzés, fejlesztés problémáira utalunk. Az egyén sikere sokkal inkább a szervezet és a közösség teljesítményétől függ, mint a személyes ambíciótól.

Ugyanakkor az egyéni sikeresség egyre meghatározóbb tényezőjévé válik a *vezetőhöz való lojalitás*. Az elmúlt 14 évben a szervezeti identitást felváltotta a vezetőhöz való személyes kötődés. Ez azt jelenti, hogy ha a vezetők „mozognak” a rendszerben, általában viszik magukkal a beosztott munkatársakat is. Ennek előnye, hogy a vezető már kipróbált beosztottakkal tud dolgozni, s „le tudja szívárogtatni” saját munkamódszerét és tudását a kollégáin keresztül. Hátránya azonban, hogy

³¹ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Hazafi Zoltán: *A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a senioritás tovább élésének vizsgálata*.

³² Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhlí Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

ahonnan távozik a „csapat”, ott erős tudáshiány keletkezik.³³ Ehhez hozzá kell tennünk azt is, hogy a személyes kötődés kialakulásához kedvező jogi környezetet teremt a Kit., amely tág teret enged a munkáltatói mérlegelésnek az illetmények megállapításához.

Ugyanakkor valamelyest ellentmondásnak tekinthető, hogy a jogilag *garantált egységes bérezést* a kormánytisztviselők alulértékelik, és a teljesítménytől, egyéni képességektől függő, differenciált díjazást preferálják. Valószínű, hogy ebben az is szerepet játszik, hogy a „jogilag garantált, egységes bérezés” tényező értékelésében inkább az egységességgel, az egyenlősdiszempléttel szembeni ellenérzés nyilvánul meg.³⁴

A munkahely és a szakma iránti *elkötelezettség* tekintetében jelentős különbségek figyelhetők meg a korosztályok között. A *baby boomer* generáció elkötelezettsége a legerősebb, s ahogy haladunk életkorban előre, úgy csökken az elkötelezettség mértéke. Ugyanakkor a munkatársak és vezetők iránti elkötelezettség tekintetében már sokkal kisebbek a különbségek a generációk között.³⁵

Vezető és beosztotti relációban vizsgálva az eredményeket megállapítható, hogy mindkét csoport jelentős többsége fontosnak tartja a munkahelyi tényezőket, mint például a szervezeti célokat vagy az emberi kapcsolatokat. Ugyanakkor az emberi kapcsolatokra a vezetők nagyobb arányban helyeznek kiemelt hangsúlyt, mint a beosztottak. Az egyéni teljesítménytől függő bérezést a vezetők fontosabbnak ítélik, míg a jogilag garantált egységes bérezést a beosztottak számára vonzóbbnak tűnik.³⁶ A vezetők és beosztottak hasonlóan vélekednek a konfliktusok kezeléséről. Az őszinte konfliktuskezelést mindkét

³³ Lásd bővebben a vezetőkhez való lojalitás megerősödéséről a rendszerirányításért felelős felső szintű szakmai vezetővel készített mélyinterjúban.

³⁴ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Hazafi Zoltán: *A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a senioritás tovább élésének vizsgálata.*

³⁵ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhli Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés.*

³⁶ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhli Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés.*

csoport célszerűnek tartja. A hosszú távú tervezés mindkét csoport számára fontos.³⁷

Faktoranalízissel az egy faktorba tartozó jellemzők alapján három tisztviselői *attitűdmintát* tudtunk elkülöníteni. Az első attitűdminta a szervezeti stabilitáshoz, a közösségi célokhoz és a központi irányításhoz kötődik. Azok számára, akikre ez a minta jellemző, fontos a közösséghez tartozás, a szervezet céljainak megvalósítása és a stabil, jól strukturált munkahelyi környezet. Ezt a mintát *Bástyáknak* neveztük el.

„A bástya típusú tisztviselő rendkívül előnyös a szervezet számára, mert biztosítja a stabilitást és kiszámíthatóságot, amire a szervezet építhet. Mivel elkötelezettek a közösségi célok és a hosszú távú tervek megvalósítása mellett, erős támaszt nyújtanak a szervezeti struktúrák fenntartásában és a hatékony működés biztosításában. A »Bástyák« jól viselik a szigorú szabályokat és az erős irányítást, így segítik a szervezet megbízható, folyamatos működését, különösen az olyan szervezetekben, mint a közigazgatás, ahol a stabilitás kiemelt elvárás.”³⁸

A második attitűdmintának a *Szabadelvűek* nevet adtuk.

„A csoport tagjai a gyenge kontrollt és a rugalmasságot részesítik előnyben, nem kedvelik a hosszú távú tervezést és a stabilitást, valamint kevésbé érdeklik őket a közösségi célok. Jellemző rájuk, hogy az egyéni kapcsolatok helyett inkább az átmeneti megoldásokat keresik, és jobban érzik magukat laza felügyelet alatt, ahol nincs szoros irányítás. A megújulást és a kiszámíthatóságot kevésbé értékelik, inkább rövid távú, kevésbé strukturált környezetben dolgoznak hatékonyan. Előnyösek a szervezet számára olyan helyzetekben, amikor rugalmas alkalmazkodásra van szükség, és amikor a szoros szabályozás vagy hierarchia akadályozná a működést. Mivel kevésbé kötődnek a szigorú tervekhez, könnyen

³⁷ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhli Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

³⁸ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhli Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

alkalmazkodnak a változó környezethez, és gyors reakciókat adhatnak a rövid távú célokra vagy válsághelyzetekre.”³⁹

A harmadik attitűdminót *Létfenntartóknak* neveztük el. Azok a munkatársak tartoznak ide,

„akik számára a megélhetés, a garantált bér és a kiszámítható munkahely a legfontosabb. Nem motiválja őket az egyéni célok megvalósítása vagy a megújulás, inkább a stabilitást és a biztos, teljesítménytől független juttatásokat keresik. A »Létfenntartók« megbízható és állandó munkaerőt biztosítanak, akik nem hajszolják az innovációt, de folyamatosan és megbízhatóan elvégzik a munkájukat. Stabil, kiszámítható munkahelyi környezetben jól teljesítenek, ami hosszú távon fontos a szervezet számára az állandóságot és precizitást igénylő feladatok esetén.”⁴⁰

A tisztviselők és a munkáltató közötti kapcsolattal összefüggésben ki kell emelni, hogy a személyi állomány csaknem fele csalódott az anyagi elismerésre vonatkozó ígéretekben, közel egyharmada szerint igazságtalanul ítélik meg a munkáját, s közel egynegyedük úgy gondolja, hogy nem számíthat biztos jövőre a szervezetenél. Vagyis egy múltban tett ígéretre ráépül a jelenben is fennálló, igazságtalannak tartott s a díjazással kapcsolatos bánásmód, valamint a jövőbeli biztonságra kivetített reménytelenség érzete. Így ezek együttesen jelentős kockázatot hordoznak magukban, mivel az említett személyi körben kérdésessé tehetik a pszichológiai szerződés fenntarthatóságát.⁴¹ A fiatalabb

³⁹ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhli Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

⁴⁰ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhli Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

⁴¹ A válaszadók három tényezőt a legrosszabbra értékelték, amelyek hátrányosan befolyásolják a jövőre vonatkozó várakozásaikat, s ezért szakítópontjai lehetnek a pszichológiai szerződésnek. Az „Olyan illetményt kapok és juttatásokat kapok, amelyekre a belépésemkor számítottam”, „A szervezetben elismerik és értékeli hozzájárulásomat és teljesítményemet”, az „Úgy érzem, hogy biztos jövő vár rám a szervezetenél” állításokat 45%, 31,8%, 23,5% egy hatfokozatú skálán egyesre (egyáltalán nem fedti a valóságot), illetve kettesre értékelték.

generációk kevésbé pesszimisták. Ugyanakkor árnyalja a képet, hogy a megkérdezettek 62,5%-a úgy gondolja, „a munkaadóm betartja a munkába állásomkor rögzített feltételeket”. Minél fiatalabb generáció, annál inkább érzik úgy, hogy a munkáltatók betartják az ígéreteiket.⁴²

A *munka-magánélet* közötti egyensúly megtartásáról a Z generáció nyilatkozott a legpozitívabban. A Z generáció más korosztályokhoz képest kedvezőbb értékelése általában tetten érhető más kérdéseknél is. Ilyen a szakmai fejlődés támogatása, a túlóra kompenzálása vagy a jó munkahelyi légkör. Minél fiatalabb korosztályról van szó, annál kedvezőbben ítélik meg, hogy mennyire lehet számítani a vezetés támogatására. A fiatalok kedvezőbb értékelése valószínűleg azzal hozható összefüggésbe, hogy kevesebb tapasztalattal rendelkeznek. Ugyanakkor a *baby boomer* és az X generáció válna meg legnehezebben a munkahelyétől.

A munkába lépés óta eltelt időszakról a megkérdezettek azt válaszolták a legnagyobb arányban, hogy nem történt változás. A szakmaiság, illetve a szakmai fejlődési lehetőségek esetében majdnem kétharmad arányban. Ugyanakkor még az egyéni ötletek, kezdeményezések támogatása, a szervezeti egységek közötti együttműködés és a felelősségteljes munkavégzés esetében is minden második válaszadó úgy ítélte meg, hogy semmi sem változott a munkába lépése óta. Ez egybecseng azzal a sokat hangoztatott véleménnyel, hogy a közigazgatásban egyszerre van jelen a *változás és az állandóság*. A korosztályok szerinti válaszokról elmondható, hogy a Z generáció kevésbé látja kedvezőtlennek a helyzetet. A legnagyobb arányban gondolják úgy, hogy növekedett a munkavégzés szakmaisága, javult az egyéni ötletek, kezdeményezések támogatása, bővültek a fejlődési lehetőségek.

A munkafolyamatok *informatikai támogatottságának* változását az idősebbek (jellemzően a *baby boomerek*) jóval kedvezőbben ítélik meg (42%-uk szerint javult a helyzet), míg a Z generáció jóval kritikusabb, több mint a fele úgy gondolja, hogy nem történt előrelépés, 15%-a szerint pedig egyenesen romlott a helyzet.

⁴² Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Stréhlí Georgina – Paksi-Petró Csilla: *Pszichológiai szerződés*.

Kutatási eredményeink összességében megerősítették azt a feltevésünket, hogy a tisztviselők általában pozitívan értékelik a *munkáltatójukkal fennálló kapcsolatukat*. Fontosnak gondolják azonban a *stabilitást* és a *kiszámíthatóságot*. Ebből a szemszögből viszont kimondottan nagy kockázatot rejt magában, hogy anyagi és társadalmi megbecsültségüket alacsonynak, karrierlehetőségüket közepesre értékelték. Az idősebbek körében pedig a stabilitás és kiszámíthatóság hiánya miatt meggyengült a biztonságérzet. Ezek a tényezők szakítópróbái lehetnek a „pszichológiai szerződésnek”.

GENERÁCIÓMENEDZSMENT ÉS MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS

Korábbi felmérések szerint a közigazgatásba történő bekerülés többnyire nem úgy történik, hogy a jelentkezők alapos mérlegelés után hozzák meg döntésüket, hanem inkább spontán, egyéni benyomások, élethelyzetek alapján vagy mások példáját követve választják a közigazgatást.⁴³ Mégis úgy gondoljuk, hogy a közzszolgálat élethivatássá válásával egyre nagyobb hangsúly helyeződik a tudatos *pályaválasztásra*.⁴⁴ Ezért megvizsgáltuk, hogy melyek azok az *értékek*, amelyek vonzóvá teszik a kormányzati igazgatási szerveket mint munkáltatókat a különböző generációk számára.⁴⁵ Választ kerestünk arra is, hogy milyen elvárásai vannak a tisztviselőknek a munkahellyel szemben, és ezekkel kapcsolatban kimutathatók-e generációs különbségek. Meghatároztuk azokat a HR-funkciókat, amelyek fejlesztésével leginkább elérhető, hogy a kormányzati igazgatási szervek a legkiválóbb munkahellyé váljanak.⁴⁶

Kutatásunk abból a feltételezésből indult ki, hogy a kormányzati igazgatási szerveknél a munkaidővel, illetve a munkahelyi környezettel, légkörrel

⁴³ BELÉNYESI–KRISKÓ–PALLAI 2018.

⁴⁴ Lásd a pályaválasztásról: ERDŐS–MAGASVÁRI–SZABÓ 2020; MAGASVÁRI 2018.

⁴⁵ Lásd a munkáltatói márkaépítésről: MAGASVÁRI–OLEXA–SZABÓ 2021.

⁴⁶ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés*.

kapcsolatos szempontok inkább erősítik a munkatársak *elköteleződését* a szerv iránt, segítik a megtartást, míg a juttatásokra és a munkakörre (álláshelyre) vonatkozó szempontok kevésbé támogatják ezt, inkább elvándorláshoz vezetnek. A kormányzati igazgatási szerveket a munkatársak leginkább olyan értékek miatt ajánlják másoknak, mint a stabilitás/biztonság, a közösség szolgálata, illetve a presztízs.⁴⁷

A kormányzati igazgatásban dolgozók jellemzően az illetményt és a juttatásokat, a munka-magánélet egyensúlyát, a stresszmentes munkakörnyezetet, továbbá a munkahely stabilitását tartják olyan tényezőnek, amely számukra a legfontosabb a *munkahelyválasztásnál*. Ezzel szemben a munkáltató hírnevét, a korszerű technológiák használatának lehetőségét vagy a kreatív, innovatív munkát kevésbé gondolják fontosnak. A generációk között lényeges különbséget nem lehetett tapasztalni.

Valamennyi korosztályban a túlnyomó többség (75–80%) inkább fontos szempontnak tartja, hogy olyan munkáltatót válasszon, ahol jó a *generációk közti együttműködés*.

A válaszadók többsége érzékeli a generációk közötti *gondolkodásmódbeli különbségeket*. Néhányan úgy vélik, hogy ezekből konfliktusok is keletkeznek. A különböző korosztályokhoz tartozók nem értik meg egymást, más értékrendjük van. Ez főleg az egymás közti kommunikációban és a munkához való hozzáállásban nyilvánul meg, de különbség tapasztalható bizonyos kompetenciák tekintetében is. Például a rugalmasság, elhivatottság, lojalitás, tanulási hajlandóság, stressztűrő képesség. Gyakran másként viselkednek. A fiatalok mobiltelefon-függők, nem köszönnek, nem tartják be az alapvető öltözködési, viselkedési szabályokat. Nehezen alkalmazkodnak, hiányzik belőlük az alázat.⁴⁸ A legnagyobb konfliktus a generációk közti bérfeszültségből származik. Az új belépők gyakran arányaiban magasabb illetménnyel kerülnek a szervezetbe, illetve sok esetben nem szakmai, hanem ismerősi alapon jutnak

⁴⁷ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés*.

⁴⁸ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés*.

be.⁴⁹ Az illetmény nemcsak generációs viszonylatban (új belépő vs. régi belépő) okozhat feszültséget, hanem a munkahelyi közösség valamennyi tagja között, ha a rendszer, amelynek keretén belül megállapítják az összegét, nem méltányos.

A *méltányos illetményrendszer* három feltételnek felel meg: egyrészről tisztességes és megfelelő illetményszintekből áll; másrészről az illetmény megállapítása során a munkáltató méltányos eljárásrendet követ; harmadrészről biztosítottak az elszámoltathatóság és átláthatóság követelményei. Az *első követelmény* azt jelenti, hogy az illetmény tükrözze az elvégzett munka szervezeti célkitűzésekhez való arányos hozzájárulását. Kövesse a betöltött pozíció jellemzőit (méretét és súlyát), valamint fejezze ki a köztisztviselő munkateljesítményét. Olyan összegben kell megállapítani, hogy képes legyen kompenzálni, ösztönözni és a tehetséges fiatalokat bevonítani. A *második követelmény* szerint az illetmény megállapítása stabil keretkritérium-rendszerben történjen, az illetményről való döntés nem szubjektív szempontokon, hanem tényszerű értékelésen alapuljon. Az illetménynek illeszkednie kell a szerv közigazgatáson belül betöltött szerepéhez, és figyelemmel kell lenni a vezető és a beosztottak közötti bérkülönbség mértékére. A *harmadik követelmény* lényege pedig, hogy az illetmények az állampolgárok előtt is átláthatók legyenek.⁵⁰

A válaszokból az derül ki, hogy a jelenlegi illetményrendszer egyáltalán nem motiváló, mert az illetménytábla örökre „bebetonozhat” akár egy beosztásba is, ha a munkáltató úgy akarja. *Átláthatatlan* s nem „igazságos”, mert nem fejezi ki az elvégzett munkát.

„Az egyes vármegyékben ugyanazért (sőt, sok esetben akár kevesebb) munkáért több munkabér jár (azzal az indokkal, hogy azokban a régiókban magasabb az átlagbér a versenyszférában is) [...] elképesztő különbségek vannak a vármegyék között a kormányhivatalok, járási hivatalok ügyintézőinek bérezése terén. Az elmaradottabb vármegyékben irreálisan

⁴⁹ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés.*

⁵⁰ *Hutton Review of Fair Pay in the Public Sector* 2011: 85–92.

alacsonyak a bérek. A sávós bérezés feszültséget szül, mert azonos sávba tartozók között szubjektíven, sokszor nem szakmai alapon eltér az összeg.”⁵¹

A Kit. egyik legnagyobb *kihívása*, hogy a kormányzati igazgatási szervek mint munkáltatók mennyire képesek kialakítani az említett elveknek megfelelő illetményrendszerüket.⁵²

A válaszok alapján kiemelhetők azok az *erősségek*, amelyekre a munkáltatói márka leginkább építhető. Ezek a kiszámítható időbeosztás, ösztönző vezetés, motiváló munkahelyi légkör és a munkába járás költségeinek megtérítése. Egyértelműen beazonosíthatók azok a tényezők is, amelyekkel a legkevésbé elégedettek a válaszadók. Idetartozik a *home office* és a távmunka (a válaszadók 81%-a szerint kevésbé biztosítja a munkahely) informális „tilalma”, a versenyképes illetmény (a válaszadók 77%-a szerint kevésbé biztosítja a munkahely) és a jóléti szolgáltatások (a válaszadók 75%-a szerint kevésbé biztosítja a munkahely) hiánya.

A kutatás legfontosabb tanulsága a márkaépítéssel kapcsolatban, hogy az *illetményrendszer anomáliái* nem egyszerűen a munkáltató megítélését befolyásolják, hanem egyaránt lerontják az egyéni és a szervezeti teljesítményt. A díjazás „igazságossága” az egyik legfontosabb motivációs tényező. Demotiváltak, kiábrándultak lesznek a szervezet tagjai, ha azt érzik, hogy sérül az igazságosság elve. A karrierrendszerekben az „igazságosságot” a besorolás, az előmenetel, az illetmény megállapításának mindenkre egyformán „érvényes” szabályai garantálják. Ezekben a rendszerekben az igazságosság leginkább a differenciálási lehetőségek hiánya miatt csorbul. Márpedig a munkakörök (álláshelyek), a kompetenciák, az egyéni teljesítmények nem egyformák, ezért az igazságosság érdekében biztosítani kell a különbségtételt. Ez többnyire a törvényi szabályok leépítésével és a munkáltatói mérlegelési jogkör kiszélesítésével történik. A mérlegelés azonban nem azonos a diszkrecióval. A mérlegelés jogilag kötött abban az értelemben, hogy a jogalkotó

⁵¹ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés*.

⁵² HAZAFI–LUDÁNYI 2022.

meghatározza, az milyen szempontok, keretek között gyakorolható. Ezzel szemben a diszkrecionális jogkör szabad belátást jelent, jogi kötöttségek nélküli hatáskörgyakorlást.⁵³

A Kit. mérlegelési jogkörrel ruházza fel a munkáltatót az *illetménymegállapítással* kapcsolatban. A munkáltatónak a törvényben meghatározott sávok között úgy kell megállapítania az illetményt, hogy közben figyelembe veszi a szakmai képességeket, a képzettséget, a gyakorlatot, valamint a teljesítményt.⁵⁴ A szabályozás arról viszont már nem szól, hogy a szakmai képességeket, a képzettséget, a gyakorlatot és a teljesítményértékelést hogyan, milyen eljárásokat követve kell figyelembe venni. Ezért a munkáltatónak kell kialakítania azt az eljárásrendet, amely biztosítja, hogy az említett szempontokra tekintettel történjen az illetmények megállapítása. Ennek során érvényesíteni szükséges a már említett méltányosság követelményeit.

TANULÁS ÉS FEJLESZTÉS

A fejlesztés folyamatos biztosítása, valamint az élethosszig tartó tanulás támogatása szintén befolyásolja a munkáltató vonzerejét. Azt a hipotézist állítottuk fel, hogy a *tanulásszervezet* része a szervezeti kultúrához illeszkedő, lehető legalkalmasabb emberek bevonását és megtartását célul tűző munkáltatói márkának. A munkahelyi tanulás⁵⁵ egyre többször önirányított, s a szervezet a változó környezetre egyedi, illetve generációs sajátosságokat figyelembe vevő képzési és fejlesztési módszerekkel képes reagálni.⁵⁶

A szakirodalom részletesen foglalkozik a generációs különbségekkel, különösen a Z generáció munkaerőpiaci megjelenése óta, mert élesebben

⁵³ FAZEKAS–FICZERE 2002: 315–316.

⁵⁴ Kit. 65. § (3) bekezdés.

⁵⁵ Lásd a témáról bővebben: KAJTÁR–PÁL 2023; KAJTÁR 2023.

⁵⁶ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Tanulás és fejlesztés*.

rajzolódnak ki az eltérések. A fejlesztési stratégia szempontjából a *Z generáció lényeges vonásai*.⁵⁷

- digitális nemzedék;
- erős vizuális orientáció;
- a munka és magánélet fokozott egyensúlya;
- erőteljesebb artikulálása a szükségleteknek (akár online nyilvánosságon keresztül);
- igény a gyors szakmai fejlődési lehetőségekre;
- a hierarchia kisebb mértékű tisztelete (tanulási szituációkban is);
- rövidebb ideig fenntartható figyelem;
- fokozott visszajelzési igény;
- a kortárs csoport erőteljes befolyása;
- markáns igény a hatásgyakorlásra, értékteremtésre.

Ezeket a különbségeket a munkahelynek fel kell ismernie, és ezekre reagálnia szükséges a *fejlesztési* stratégiában. A fiatalabb generációk sajátosságai általában olyan képzetekkel kezelhetők, amelyek digitális eszközök használatára építenek, vizuális megjelenítésre alapoznak, rugalmasak, a szakmai fejlődést segítik, többirányú tanulást (vertikális, horizontális) tesznek lehetővé, kisebb tanulási egységekre bontható tartalmakkal operálnak, s visszajelzést igényelnek.⁵⁸

A generációspecifikus oktatással már évekkel korábban foglalkozott a *Belügyi Tudományos Tanács*, amelynek oktatásmódszertani kutatása megállapította, hogy a rendészeti oktatásban és képzésben indokolt egy generációspecifikus oktatásmódszertan kidolgozása és alkalmazása.⁵⁹ Mindezek ellenére a hazai gyakorlat a közigazgatásban még nem tart ott, hogy a munkahelyi fejlesztés

⁵⁷ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Tanulás és fejlesztés*.

⁵⁸ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Tanulás és fejlesztés*.

⁵⁹ *Generáció-specifikus oktatásmódszertan kialakítási és bevezetési lehetőségeinek a feltárása – A Z-, alfa generáció pszichés jellemzőinek és igényeinek – mint folyamatos visszajelzési igény, a jutalom motiváló ereje, a felnőtté válás fokozott támogatása stb. – beépítése a rendészeti képzési és továbbképzési rendszerbe.*

rendszerét összehangolja a különböző generációk szükségleteivel. Ugyanakkor a nemzetközi gyakorlat is elmaradást mutat. Az EU-tagállamok közepesenél valamivel rosszabbra ítélik a generációs különbségek kezelését a képzésben, fejlesztésben.⁶⁰

Ugyanakkor a generációs igényekre jól adaptálható eszköznek tartják a *mentorálást* és a *coachingot*.⁶¹ A generációk leginkább a *digitális eszközök* használatához való viszony tekintetében térnek el egymástól, ezért a generációtudatos fejlesztési rendszert úgy kell kialakítani, hogy minél nagyobb teret engedjen a digitális eszközök használatának. A generációk tudásátadását, találkozását segítik azok a *fórumok* (interaktív jelenléti képzések, szakmai rendezvények), ahol a különféle generációk tagjai meg tudják osztani egymással tapasztalataikat. Ez a fajta együttműködés növeli a közösség összetartó erejét.⁶² A legjellemzőbb fejlesztési forma a *tréning*.

A fiatalok körében nagy az igény az autonómia és a szabadság iránt, ezért esetükben lehetőség nyílik arra, hogy a munkahelyi tanulás *önirányított* (*self-directed learning*) legyen. Ennek eszköze a Google-keresés (adatbázisok), de idesorolható a *social network*ökön, *YouTube*-on, *podcast*okon és egyéb fórumokon való információszerezés. Ugyanakkor ezeknek az eszközöknek a fejlesztési célú alkalmazása a magyar közigazgatásban nem jellemző. A munkáltatók sem támogatják, aminek az lehet az egyik oka, hogy az információk szűrését és a forrás hitelességének ellenőrzését a munkáltató még nem képes biztosítani. Mindezekkel együtt az egyéni tanulás – tanulószervezet keretei között, párbeszéddel, kritikus gondolkodással, reflexiós készséggel társulva – hasznos

⁶⁰ A nemzetközi EUPAN-kérdőívben 6-os skálán (ahol az 1 = egyáltalán nem, a 6 = teljes mértékben igaz) Magyarország az 1-es, az „egyáltalán nem”-et jelölte meg. A kérdésre válaszoló EUPAN-tagállamok átlagát nézve ez a szám nem tekinthető kivételesnek (a 2,75-ös átlagpontszám a három kiugró érték miatt nem alacsonyabb).

⁶¹ Lásd a témáról bővebben: KAJTÁR 2020.

⁶² Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Tanulás és fejlesztés*.

fejlesztési forma,⁶³ a benne rejlő potenciált érdemes lenne kibontani, és megteremteni a jó működés garanciáit és feltételeit.⁶⁴

Valamennyi generáció számára fontos a *személyre szabott fejlesztés*. Ez azt jelenti, hogy a képzés figyelembe veszi az egyéni tudásszintet, tanulási tempót, érdeklődést, igényt és szükségleteket. Különösen fontosnak ítélik a részletekben történő tanulást (*bite-sized learning*), valamint a rövid képzéseken való eredményes részvételt igazoló mikrotanúsítványokat.

Együttal a kiégést is kezelő, egyre gyakoribb fejlesztési módszer a néhány hónapos „szombat” *alkotói szabadság* (*sabbatical*), amely hosszabb elvonulást lehetőséget adja meg arra, hogy az érintettek átgondolják terveiket, lendületet adjanak karrierelképzeléseiknek, vagy új emberi, szakmai kapcsolatokat építsenek. Ez egy szakmai személyiségfejlesztés, amely a szakmai fejlesztésen túl kielégíti azt az alapvető igényt, hogy az ember „magánál legyen, elmélyülten, nyugalomban”.⁶⁵ Itt jegyezzük meg, hogy a 2001. évi XXXVI. törvény már bevezette a hat hónapos rekreációs szabadságot, de akkor még túlságosan korainak bizonyult, s nem tudott beépülni a humánerőforrás-gazdálkodás rendszerébe.

⁶³ RUPČIĆ 2024.

⁶⁴ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Tanulás és fejlesztés*.

⁶⁵ Az Aquinói Szent Tamás Ökumenikus Közéleti Akadémia 2018 óta tart tíz hónapos képzést, amelyen a hallgatók többek között a magyar irodalom és történelem, a szociológia, a gazdaság, a teológia és a vallásismeret, a természet- és műszaki tudományok, a kommunikáció, a stratégiai gondolkodás, az önismeret és a társas kapcsolatok területén mélyíthetik el tudásukat mentortanáraik és neves vendégelőadók segítségével. A hallgatók egy-egy modullal három-három hétig foglalkoznak, képzésüket a Kárpát-medence különböző tájain tett utazások, közösségi, lelkeségi, kulturális programok, valamint a *college*-rendszer teszi teljessé. Az akadémia alapelve ugyanis, hogy a közösségi lét nagy hatással van az egyéni fejlődésre, ezért a tíz hónapos képzést bentlakásos formában lehet elvégezni. A piliscsabai helyszín lehetőséget ad az elvonulásra, a hallgatók kiszakadhatnak a hétköznapiokból. Lásd *Az elmélyülésben és a legfontosabb karrierdöntésekben is segít a hosszabb alkotói szabadság, a sabbatical* 2024.

*Összességében*⁶⁶ azt mondhatjuk, hogy a generációs eltérő igények kielégítéséhez a képzés diverzifikálására van szükség. Olyan képzési csomagot kell kialakítani, amelyben minden generáció megtalálhatja az életkorának, élethelyzetének, betöltött munkakörének (álláshelyének) leginkább megfelelő képzéseket, fejlesztéseket. A személyre szabott fejlesztésre igény mutatkozik valamennyi generáció körében. A válaszok – javaslatok, kritikák és jó gyakorlatok – között kiemelt hangsúlyt kap a tréning (*Probono* és egyéb), a tudásmegosztás, a mentorálás és a *coaching*.

A mai változó világban a munkahelyi tanulás folyamatos szükséglet. Ugyanakkor felértékelődnek a megszokottól *eltérő oktatási-fejlesztési módszerek*. Egyre fontosabb szempont a rugalmas időpontok, az online interakciók, az informális visszajelzések iránti igény, valamint az önirányított tanulás. Kiemeltté válik a *soft skillek*, az innováció és a kreativitás szerepe. Ezekre a kihívásokra a hazai rendszer nehézkesen reagál. Az önirányított tanulás iránti igény magas, a lehetőségek azonban korlátozottak, a munkáltató továbbra is inkább irányítói, mintsem facilitátori szerepet tölt be. Az egyéni fejlesztés is fejlesztésre szorul. Így válhat a fejlesztés és képzés a márkaépítés meghatározó részévé.

A megfogalmazott hipotéziseinket kutatásunk eredményei alátámasztották. A tanulószervezet része a szervezeti kultúrához illeszkedő munkáltatói márkának. Ugyanakkor az eltérő generációs igények kielégítéséhez *a képzés diverzifikálására* van szükség. Olyan képzési csomagot kell kialakítani, amelyben minden generáció megtalálhatja az életkorának, élethelyzetének, betöltött munkakörének (álláshelyének) leginkább megfelelő képzéseket, fejlesztéseket. A személyre szabott fejlesztésre igény mutatkozik valamennyi generáció körében.

⁶⁶ Lásd bővebben a jelentés következő fejezetében: Kajtár Edit – Magasvári Adrienn: *Tanulás és fejlesztés*.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Az elmélyülésben és a legfontosabb karrierdöntésekben is segít a hosszabb alkotói szabadság, a sabbatical (2023). 777, 2023. augusztus 14. Online: <https://777blog.hu/2023/08/14/az-elmelyulesben-es-a-legfontosabb-karrierdontesekben-is-segit-a-hosszabb-alkotoi-szabadsag-a-sabbatical/>
- BELÉNYESI Emese – KRISKÓ Edina – PALLAI Éva (2018): Jelentés a közigazgatási pályaaorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről. In CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései I.* Budapest: Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 77–143.
- Belügyi Tudományos Tanács (é. n.): *Az X, Y és Z generáció jellemzőinek, tanulási stílusainak, stratégiáinak, információs műveltségének vizsgálata, adekvát tanulási környezet, generációs-specifikus oktatásmódszertan implementálása, különös tekintettel a rendészeti oktatási rendszerre (2018–2020).* Online: https://bm-tt.hu/wp-content/uploads/2023/12/Gen-spec_kutatasi_osszefoglalo_weboldal_modositott-20231213.pdf
- BENCIK Andrea (2016): *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- BOSSAERT, Danielle – DEMMKE, Christoph – MOILANEN, Timo (2012): *The Impact of Demographic Change and Its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors.* Luxembourg: European Institute of Public Administration.
- BUDAI Balázs Benjámin (2016): *Az e-közigazgatás elmélete.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- CSÓKA Gabriella et al. (2019): *Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére. A kiválasztott pilot szervezetnél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés.* Budapest: Nemzeti Köszolgálati Egyetem.
- DEAL, Jennifer J. (2007): *Retiring the Generation Gap. How Employees Young and Old Can Find Common Ground.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DE VOS, An – DE SCHAMPELAERE, Veroniek – VAN BRUYSTEGEM, Kristien (2011): *Générations et coopération en équipe dans la fonction publique fédérale belge.* Leuven: Vlerick Leuven Gent Management School.
- ERDŐS, Ákos – MAGASVÁRI, Adrienn – SZABÓ, Andrea (2020): Professional Career Choice and Career Start in Regards to the Expectations of Hungarian Law Enforcement Higher

- Education and of the Law Enforcement Organs. *Internal Security*, 12(2), 319–330. Online: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.6702>
- FAZEKAS Mariann – FICZERE Lajos szerk. (2002): *Magyar közigazgatási jog. Általános rész.* Budapest: Osiris.
- HAZAFI Zoltán – KOVÁCSNÉ SZEKÉR, Enikő (2021): Introduction of the Personal Decision Support IT System in the Hungarian Public Service. *Public Governance Administration and Finances Law Review*, 6(2), 67–82. Online: <https://doi.org/10.53116/pgaflr.2021.2.6>
- HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (2022): Egy befejezetlen törvény margójára. A közszolgálati HRM fejlesztési keretrendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 78–104. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.5>
- HAZAFI Zoltán – SZEKÉR Enikő (2021): Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közhatalomban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1335–1360. Online: <https://doi.org/10.38146/bsz.2021.8.3>
- HUERTA MELCHOR, Oscar (2013): The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, 21. Paris: OECD Publishing. Online: <https://doi.org/10.1787/5k487727gwvb-en>
- Hutton Review of Fair Pay in the Public Sector (2011). Online: https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/2562/1/hutton_fairpay_review.pdf
- JENEI György (2004): A magánvállalkozások teljesítményösztönzése és hatása a közintézményi rendszerekre. *Vezetéstudomány*, 35(9), 26–33.
- KAJTÁR Edit (2020): A szöveges aranykérdő. Szimbólumok használata a coachingban. *Diké – A Márkus Dezső Összehasonlító Jogtörténeti Kutatócsoport Folyóirata*, 4(1), 77–100. Online: <https://doi.org/10.15170/dike.2020.04.01.06>
- KAJTÁR Edit (2023): Tanulmányi szerződésen innen és túl. *Munkajog*, 7(1), 56–62.
- KAJTÁR Edit – PÁL Gábor (2023): A munka futurista jelene. Trendek, kihívások, kockázatok és a munkahelyi képzésben rejlő lehetőségek. In AUER Ádám et al. (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Kiss György 70. születésnapjára. Clara pacta, boni amici.* Budapest: Wolters Kluwer, 296–304.
- KRAUSS Ferenc Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua (2018): A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közhatalom emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* Budapest: Nemzeti Közhatalmi Egyetem, 12–146.

- MACKY, Keith – GARDNER, Dianne – FORSYTH, Stewart (2008): Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861. Online: <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
- MAGASVÁRI, Adrienn (2018): What Is a Good Entrant Into the Labour Market? *Tudás-menedzsment*, 19(2), 123–130.
- MAGASVÁRI, Adrienn – OLEXA, Péter – SZABÓ, Andrea (2021): Research Results Enhancing the Employer Branding Efforts of the Hungarian Tax and Customs Administration. *World Customs Journal*, 15(2), 83–96. Online: <https://doi.org/10.55596/001c.116450>
- MERETEI Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10–18.
- OCDE (2017): *Panorama des administrations publiques 2017*. Paris: Éditions OCDE. Online: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr
- OCDE (2021): *Panorama des administrations publiques 2021*. Paris: Éditions OCDE. Online: <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>
- RUPČIĆ, Nataša (2024): Challenges of Individual Learning. In *Managing Learning Enterprises. Challenges, Controversies and Opportunities*. Cham: Springer, 105–129. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57704-8_7
- SMOLA, Karen Wey – SUTTON, Charlotte D. (2002): Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. Online: <https://doi.org/10.1002/job.147>
- WESNER, Marilyn S. – MILLER, Tammy (2008): Boomers and Millennials Have Much in Common. *Organization Development Journal*, 26(3), 89–96.

Hazafi Zoltán

A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a szenioritás tovább élésének vizsgálata

MÓDSZERTANI KÉRDÉSEK

Ebben a fejezetben a kormányzati igazgatás személyi állományának *demográfiai jellemzőit* vizsgáljuk, valamint arra keressük a választ, hogy a karrierrendszer megszüntetése ellenére tovább él-e a *szenioritás* elve a munkáltatói döntésekben.¹

Kormányzati igazgatás alatt a Kit. hatálya alá tartozó szerveket,² valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivatalt (NAV) értjük. Ez utóbbi sajátos jogállással tagozódik a *kormányzati igazgatási szervek* közé, mivel nem tartozik a Kit. hatálya alá, helyette a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (NAV szjtv.) rendezi a NAV személyi állományának jogállását. Ez a törvény a Kit. által létrehozott kormányzati szolgálati jogviszony mellett egy új foglalkoztatási jogviszonyt statuált adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony elnevezéssel. Mindezek ellenére a NAV szervezetét szintén a kormányzati igazgatási szervek közé soroljuk, abból kiindulva, hogy a vonatkozó jogszabály központi hivatalként definiálja.³

Mindezek alapján megkülönböztetjük a kormányzati igazgatás *központi és területi* szintjét. Az előbbibe a minisztériumok, a kormányzati főhivatalok, a központi hivatalok és ezek dekoncentrált szervei, míg az utóbbiba a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok, illetve ezek járási hivatalai tartoznak.

¹ A karrierrendszer megszüntetésének jellemzőiről lásd bővebben: HAZAFI–LUDÁNYI 2022.

² Kit. 2. §.

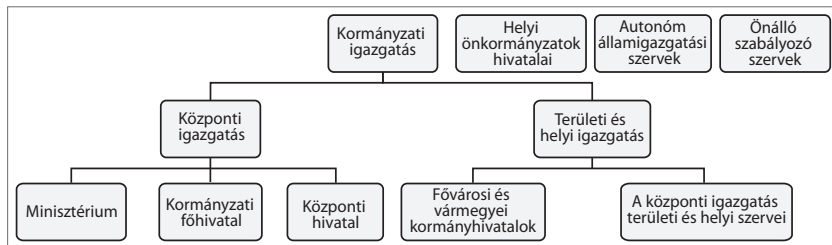
³ 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról 1. § (1) bekezdés.

A kormányzati igazgatási szervek fogalma a Kit. hatálybalépése előtt használt *államigazgatási szervek* terminológiájának felel meg. Azokat a szerveket értjük ez alatt, amelyek a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXIX. törvény (Kttv.) hatálya alá tartoztak mint államigazgatási szervek. Ennélfogva nincs akadálya annak, hogy a kormányzati igazgatási szervek adatait összehasonlítsuk az államigazgatási szervek múltbéli adataival, mivel ugyanarról a szervezeti köréről van szó.

Hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy a kormányzati igazgatás nem foglalja magában a helyi önkormányzatok hivatalait. Szintén nem tartalmazza a kormánytól független úgynevezett autonóm államigazgatási szerveket és az önálló szabályozó szerveket. A magyar közigazgatás szervezetének felépítést az 1. ábra szemlélteti.

Az adatok elemzésekor a kormányzati igazgatást *közigazgatásként* fogjuk szerepeltetni, mivel ez a fogalom felel meg leginkább a nemzetközi összehasonlításokban gyakran használt *public administration* definíciójának.⁴

A vizsgálandó *adatok* a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerből (KSZDR), az OECD adatgyűjtéseiből (OECD-adatok), valamint az EUPAN-országok generációmenedzsment-gyakorlatát vizsgáló kérdőíves felmérésből (EUPAN-adatok) származnak.⁵



1. ábra: A magyar közigazgatás szervezete

Forrás: a szerző szerkesztése

⁴ A kormányellenőrzése alatt álló vagy a kormány tagja által ellenőrzött szervezet központi, regionális, helyi szinten. Nem foglalja magában a helyi önkormányzatokat, illetve a tágabban értelmezett közszekektort (például egészségügy, tanárok, rendőrség, katonaság, igazságszolgáltatás stb.).

⁵ A 2024. július 1. és december 31. közötti magyar EU soros elnökség időszakában az EUPAN munkaprogramjának keretében kérdőíves felmérésre került sor a tagállamok generációmenedzsmentre vonatkozó gyakorlatának vizsgálata céljából. Az ebből származó adatokat is felhasználtuk.

A hazai múltbéli adatok forrása a közszolgálati statisztikai adatrendszer (KÖZIGTAD), illetve a Közszolgálati Statisztikai Adatrendszer (KSA). Ez utóbbi kettő már az 1990-es évektől kezdődően a kormányzati stratégiai döntésekhez szükséges adatigények kielégítését szolgálta, s a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) hatálya alá tartozó közigazgatási szervek adatait tartalmazta.⁶ Ezek közül az államigazgatási szervek megfelelnek a Ktv. hatálya alá tartozó kormányzati igazgatási szerveknek, valamint a NAV-nak, ezért a két különböző adatforrásból származó adatok összehasonlításával demográfiai trendek vizsgálhatók.

KORÖSSZETÉTEL

K1: A központi közigazgatás személyi állományának előregedése egyformán érinti-e az EU-tagállamokat, vagy különbségek tehetők az egyes országok között? Ez utóbbi esetben a generációs összetétel különbségei milyen okokkal magyarázhatók?

K2: Mekkora a központi közigazgatás átlagéletkora az EU-tagállamokban, illetve hogyan alakul a korösszetétele?

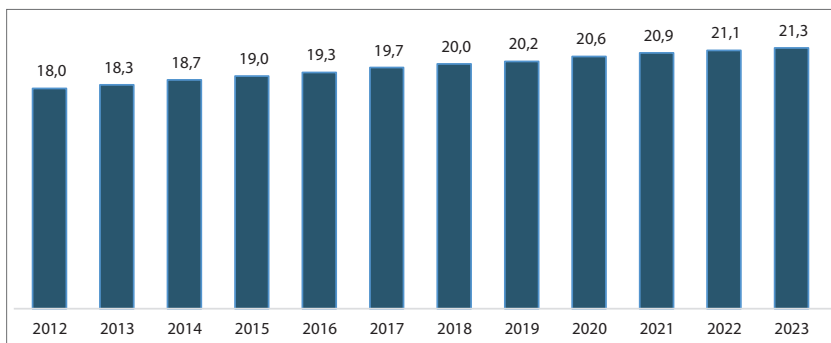
K3: Milyen trendek jellemzik a magyar kormányzati igazgatás korösszetételének alakulását, illetve milyen eredményt hozott a 2010 óta tartó fiatalítás?

A 2010 előtt született elemzések szerint a társadalom *előregedése* felgyorsult, és a demográfiai viszonyok valamennyi OECD-országban egyre hátrányosabbá váltak. Míg 2000-ben 3 aktív lakosra 1 inaktív jutott, addig 2050-ben – az előrejelzések szerint – ez az arány 2 a 3-hoz lesz. Európában közel 1 az 1-hez.⁷

A legújabb előrejelzések is azt mutatják, hogy az elkövetkezendő évtizedekben folytatódni fog a lakosság előregedése az Európai Unióban is. Az Eurostat adatai szerint 2022-ben az EU lakosságának 21,1%-a volt 65 év feletti.

⁶ HAZAFI–SZEKÉR 2021.

⁷ OCDE 2007: 18.



2. ábra: A 65 éves vagy annál idősebb lakosság aránya az EU-ban
(27 tagország alapján, %)

Forrás: az Eurostat adatai alapján a szerző szerkesztése

Ez 0,3 százalékpontos növekedést jelent az előző évhez képest, és 3,1 százalékponttal több, mint 2012-ben.⁸

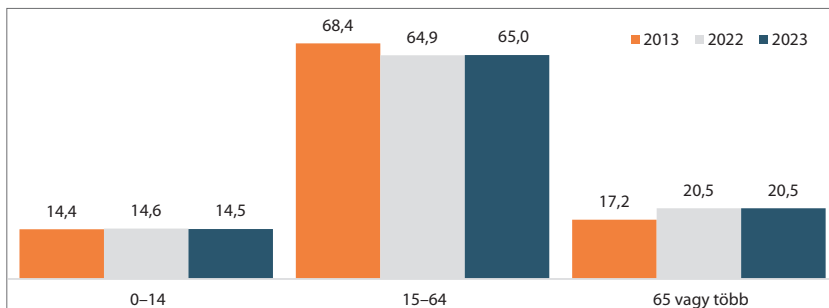
Ugyanakkor a változás *tagállamonként* eltérő. Az elmúlt évtizedben (2012–2022) a 65 év felettiek aránya 5 százalékponttal nőtt Finnországban és 4,4 százalékponttal Csehországban. Németországban csak 1,4 százalékponttal, Luxemburgban pedig mindössze 0,8 százalékponttal emelkedett.⁹ Szintén az Eurostat előrejelzése, hogy a 80 éves vagy annál idősebb emberek aránya az EU lakosságán belül 2021 és 2100 között két és félszeresére nőhet (6,0%-ról 15,3%-ra).¹⁰ Magyarországon az európai átlagnál alacsonyabb a 65 évesek vagy annál idősebbek aránya, de folyamatosan növekszik. A növekedés üteme kissé meghaladja az európai átlagot (3,3%, 3%). A 0–14 évesek aránya stagnál, míg a 15–64 év közöttiek aránya csökken.¹¹

⁸ *Les plus de 65 ans dans l'Union européenne* [é. n.]; *Proportion de la population âgée de 65 ans et plus* [é. n.].

⁹ *Population Structure and Ageing* [é. n.].

¹⁰ *Population Structure and Ageing* [é. n.].

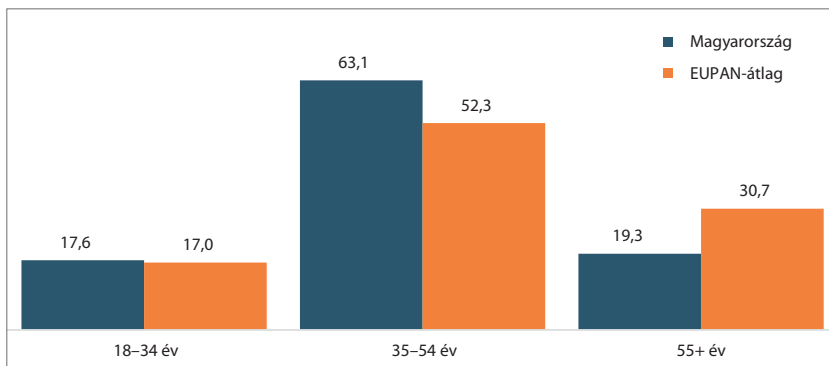
¹¹ *Population Structure and Ageing* [é. n.].



3. ábra: Magyarország lakosságának korösszetétele főbb korcsoportok szerint (%)

Forrás: az Eurostat adatai alapján a szerző szerkesztése

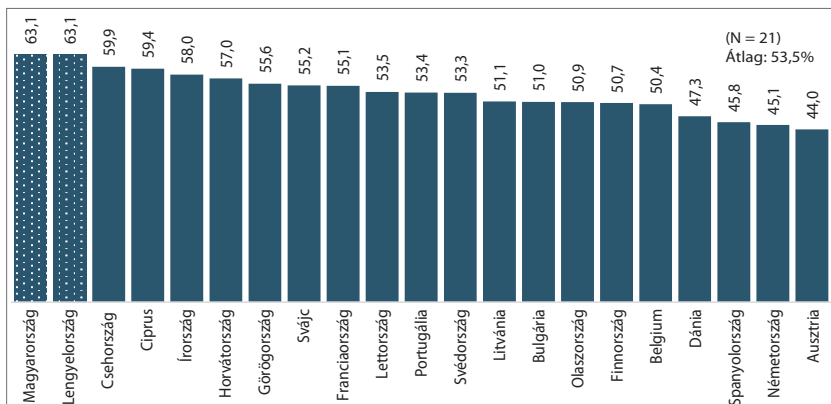
Általános jelenség az is, hogy a *közszektorban* az elöregedés jelentősebb, mint a társadalom egyéb területein. S ugyanez fordítva is igaz, a közszektorban a legalacsonyabb a fiatalok aránya.¹² A magyar közigazgatás életkori megoszlása több ponton is eltér az EUPAN-átlagtól. A 18–34 év közötti korosztály aránya gyakorlatilag megegyezik az EUPAN-átlaggal, de a középgenerációé közel 11%-kal meghaladja azt, míg az 55 éves vagy annál idősebb kormánytisztviselők aránya ugyanennyivel elmarad az EUPAN-országok átlagától.



4. ábra: A közigazgatás életkori megoszlása (%)

Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

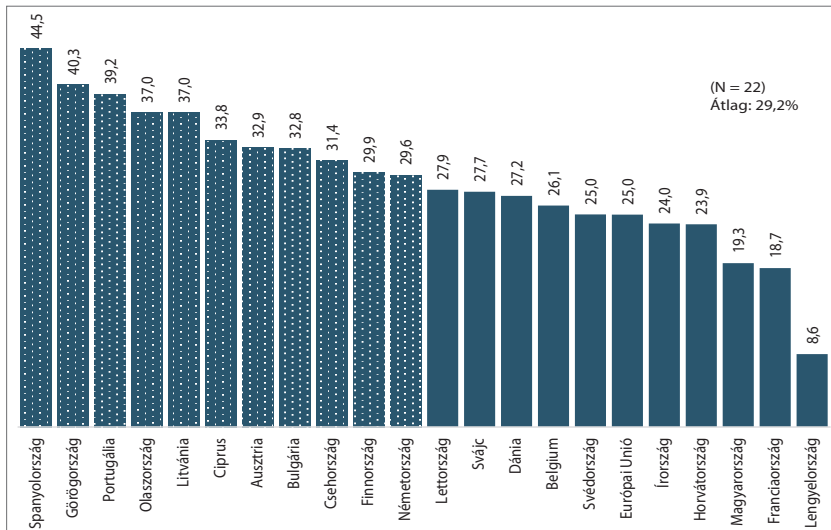
¹² OCDE 2007: 18.



5. ábra: A 35–54 év közöttiek létszámaránya a közigazgatásban (%)

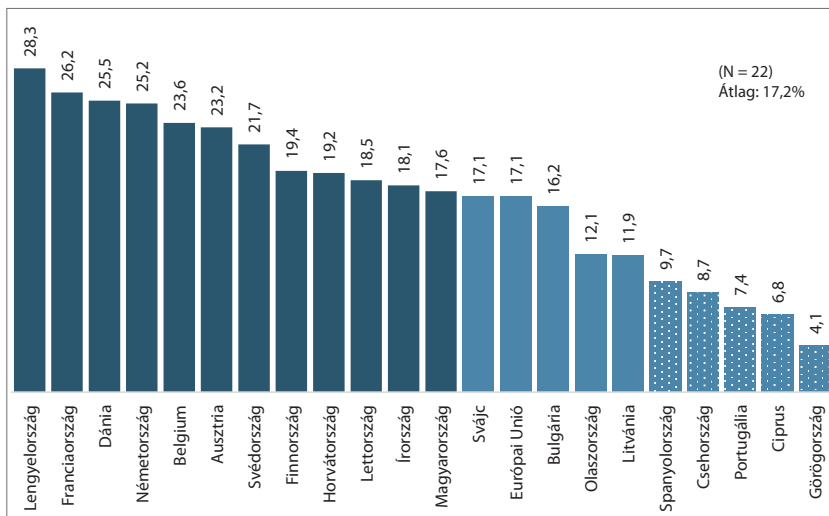
Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

Az EUPAN-országok közül Magyarországon a legmagasabb a *középgenerációk* aránya, míg a fiatalabb, valamint az idősebb korosztályok tekintetében Magyarország a rangsor végén helyezkedik el.



6. ábra: Az 55 év felettiek létszámaránya a közigazgatásban (%)

Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

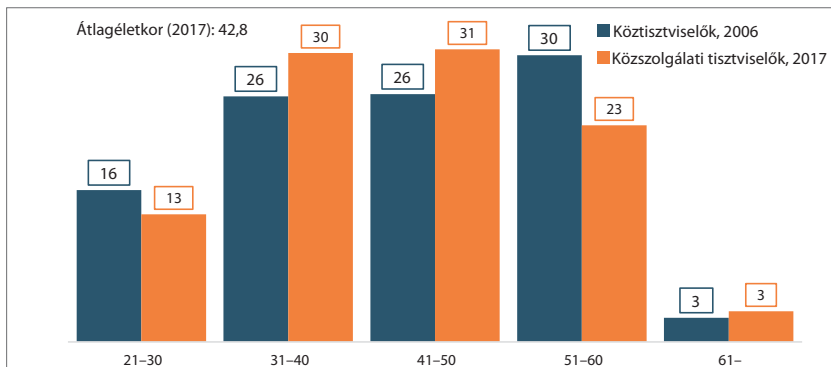


7. ábra: A 18–34 év közöttiek létszámaránya a közigazgatásban (%)

Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

Érdeemes megvizsgálni, hogy a közigazgatás *létszámának* változása hogyan érintette a *korosztályi struktúrát*. Az EUPAN-felmérés kutatási jelentésében megállapítottuk, hogy az országokban háromféle trend alakult ki. Az országok többségében a létszám növekedésével együtt emelkedett a 18–34 év közötti tisztviselők aránya is, más országokban visszaesett a 18–34 év közöttiek létszámaránya, míg voltak olyan országok, ahol a közigazgatás létszáma és a fiatalok aránya egyaránt csökkent. Magyarországon 2015–2020 között 12%-kal növekedett a közigazgatás létszáma, ugyanakkor a 18–34 év közöttiek aránya minimális mértékben csökkent. A létszám bővülése a középgenerációk létszámarányát növelte. Tehát a magyar közigazgatás nem tudta a létszám bővülését arra kihasználni, hogy a generációváltás érdekében még nagyobb mértékben vonzzon be fiatalokat a közigazgatásba, éppen ellenkezőleg, ismét az idősebb korosztályok létszáma indult növekedésnek.

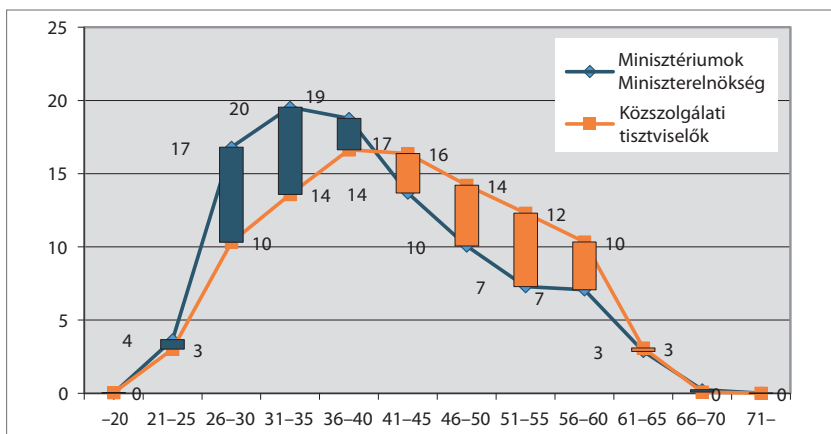
A magyar közigazgatás korösszetételét két egymással *ellentétes irányú változás* jellemzi. A 2010-es évek elején több olyan kormányzati intézkedés született, amely a személyi állomány fiatalítását célozta.



8. ábra: Az életkori megoszlás alakulása a közigazgatásban I. (2006, 2017, %)

Forrás: a KSA adatai alapján a szerző szerkesztése

Magyar közigazgatási ösztöndíj bevezetése, „kötelező” nyugdíjazás a nyugdíjkorhatár betöltése esetén, illetve a nők kedvezményes nyugdíjba vonulási lehetősége. Hatásukra 42,8 évre csökkent az átlagéletkor, s 4, illetve 5%-kal növekedett a 31–40 év, illetve 41–50 év közötti korosztály aránya.

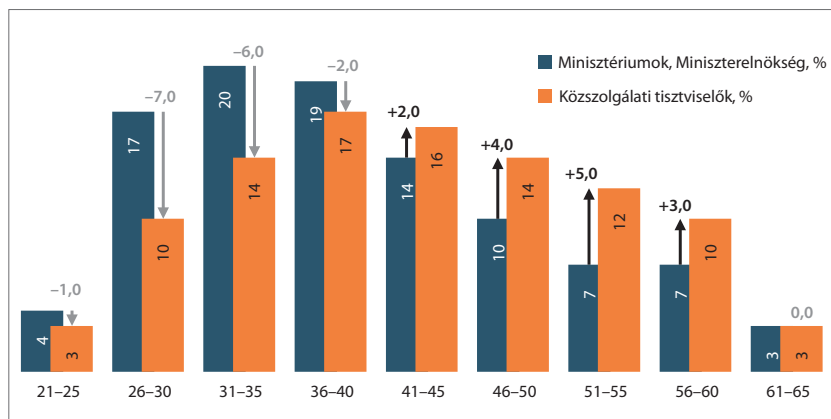


9. ábra: A minisztériumok, a Miniszterelnökség és a közigazgatás korösszetétele I. (2017, %)

Forrás: a KSA adatai alapján a szerző szerkesztése

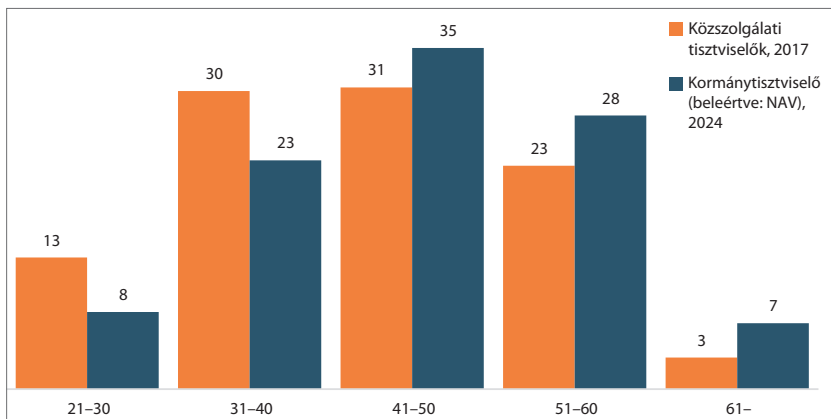
Ezzel párhuzamosan 7%-kal csökkent az 51–60 év közöttieké. A *minisztériumokban* az átlaghoz képest jelentősen (11%-kal) nagyobb lett a 35 év alattiak aránya, s hasonló mértékben csökkent az idősebb korosztályé. A kiugró arányt az magyarázza, hogy az évek óta rendszeresen meghirdetett Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program elsődlegesen a minisztériumokat célozta meg, ezért a minisztériumok és a Miniszterelnökség nagyobb arányban részesedtek a „fiatalításból”.

Tehát a *fiatalítás* a minisztériumoknál a 35 év alattiak, a közigazgatás egészét tekintve a középgeneráció létszámarányát növelte. A 2024-es adatok azonban változást jeleznek. A 21–30 év, illetve a 31–40 év közöttiek létszámaránya jelentősen visszaesett (5-7%), míg 6%-kal, illetve 5%-kal ismét növekedett a 41–50 év, valamint az 51–60 év közöttiek aránya. A személyi állomány korösszetételének alakulása újra *az öregedés irányába* fordult. Ez azt vetíti előre, hogy hamarosan nyugdíjba vonulási hullámmal kell a magyar közigazgatásnak szembenéznie. Ugyanakkor központi szinten kevésbé lesz érzékelhető a folyamat. A minisztériumoknál továbbra is a fiatalabb korosztályok dominanciája jellemző. Ez azt jelenti, hogy a magyar közigazgatás öregedés irányába való fordulása döntően a területi közigazgatásnak köszönhető.



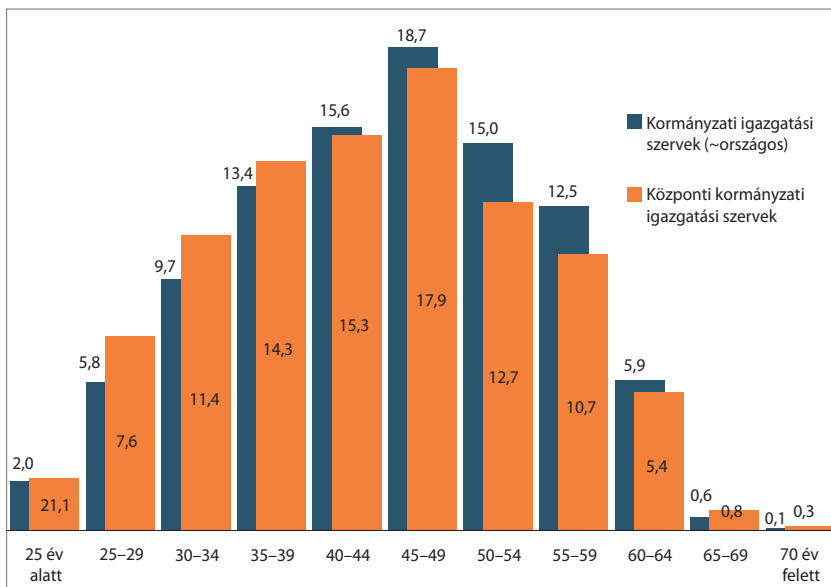
10. ábra: A minisztériumok, a Miniszterelnökség és a közigazgatás korösszetétele II. (2017, %)

Forrás: a KSA adatai alapján a szerző szerkesztése



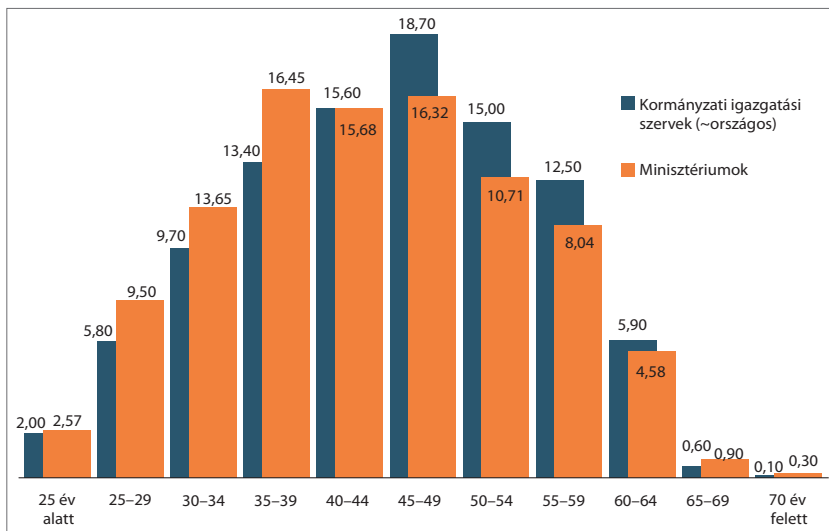
11. ábra: Az életkori megoszlás alakulása a közigazgatásban II. (2017, 2024, %)

Forrás: a KSA, KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



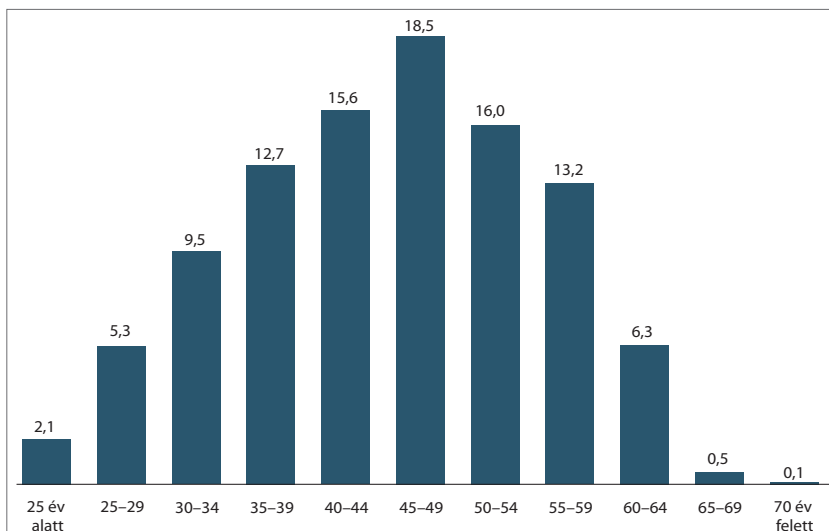
12. ábra: A központi kormányzati igazgatási szervek életkori megoszlása az országoshoz képest (2013. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



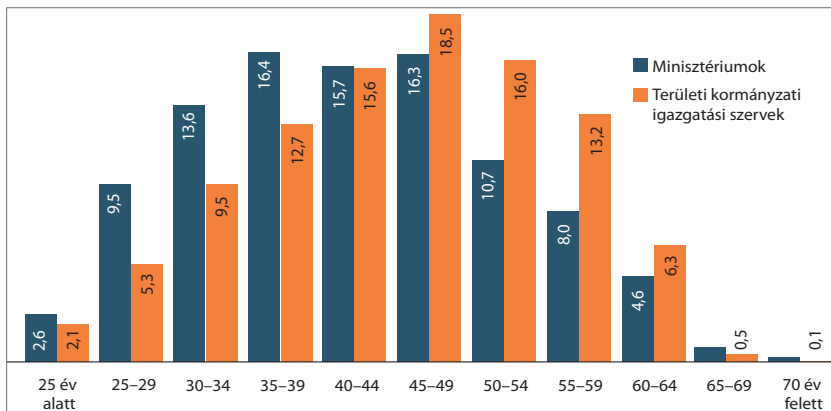
13. ábra: A minisztériumi életkori megoszlás az országokhoz képest (2023. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



14. ábra: A területi kormányzati igazgatási szervek korfája (2023. október 31., %)

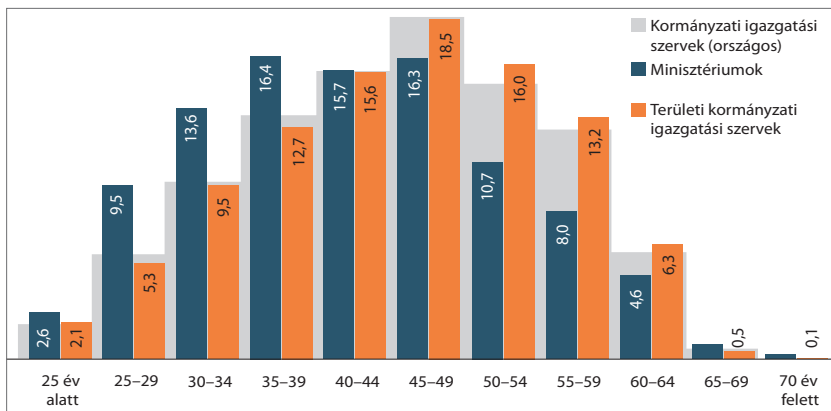
Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



15. ábra: Az életkori megoszlás minisztériumi, területi kormányzati igazgatási szinten (2023. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése

Összefoglalóan megállapítható, hogy az előregedés valamennyi országot érinti, de eltérő mértékben. A közigazgatás létszámának növekedése és a korösszetétel változása közötti trendek szintén különbözőek.



16. ábra: Az életkori megoszlás országos, minisztériumi, területi kormányzati igazgatási szinten (2023. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése

A magyar közigazgatás is általában követi a nemzetközi folyamatokat, de bizonyos területeken az átlagtól eltérő értékeket mutat. Kérdés, mi magyarázhatja az országok közötti jelentősebb eltéréseket.

A GENERÁCIÓS KIHÍVÁSOK KEZELÉSE

Életkortudatos személyzetpolitika

Nyilvánvaló, hogy más közigazgatási jellemzőkhöz hasonlóan a létszám összetételét is – köztük a korosztályi tagozódását – országonként változó társadalmi, gazdasági, igazgatási sajátosságok befolyásolják. Jó példa erre a *létszám* alakulása. Az OECD rendszeresen közzéteszi az országok közigazgatási létszámának változását, többnyire az összes foglalkoztatotthoz, az aktív munkavállalókhoz¹³ vagy az országok népességéhez viszonyítva.¹⁴ Az adatok nagy szórást mutatnak, ami azt jelenti, hogy az országok között jelentős különbségek tapasztalhatók a létszám nagyságát, illetve fejlődését illetően. Ilyen körülmények között nehéz feladat tudományosan meghatározni a közigazgatás létszámát minden országban egyformán befolyásoló tényezőket.

Elfogadottnak tekinthető, hogy a létszám kialakulásában *meghatározó szerepet* játszik a lakosság száma, vagyis az, hogy hányan veszik igénybe a közigazgatás szolgáltatásait. Emellett bizonyosan befolyásolja a létszámot a feladatok mennyisége és milyensége, valamint a személyi állomány összetétele, rátermettsége és felkészültsége. Ezért fontos hangsúlyozni, hogy a kormányok észszerű személyzetpolitikával vagy éppen annak elmulasztásával befolyásolhatják a közigazgatás létszámát, illetve annak egyébként meghatározott folyamatait. Nem az a kérdés, hogy sok vagy kevés a közigazgatás létszáma – ezt kizárólag a mennyiségi mutatók alapján nem is lehetne objektíven megítélni –, hanem a személyi állomány

¹³ A foglalkoztatottak és munkanélküliek (akik éppen munkát keresnek) összességét jelenti. Forrás: data.europa.eu

¹⁴ OECD 2021: 100; 2023: 180.

alkalmas-e arra, hogy a rábízott feladatokat eredményesen teljesítse.¹⁵ Ehhez hasonlóan kell megítélni a személyi állomány generációs folyamatait is. A kormányok *életkortudatos személyzetpolitikával* képesek befolyásolni a demográfiai trendeket. Ily módon nem az a döntő kérdés, hogy idősödik vagy éppen fiatalodik a személyi állomány, hanem a kormányok felismerik-e a demográfiai változásokat, s tudnak-e stratégiai választ adni a generációmenedzsmenttel összefüggésben felmerülő személyzetpolitikai kihívásokra. Ez a fajta stratégiai szemlélet vagy éppen ennek hiánya alapvetően megkülönbözteti az egyes országokat.

Az életkortudatos személyzetpolitika kialakítása legalább három területet érint.¹⁶ Egyrészt, magában foglalja a szervezetek *HRM-rendszerét*. Akkor képes egy szervezet a generációs kihívásokat eredményesen kezelni, ha a HRM-rendszere érzékeny a generációs problémákra (*age conscious HRM*), vagyis a humán folyamatok figyelembe veszik az életkorral összefüggő sajátos foglalkoztatotti igényeket. Másrészt, az életkor-tudatosság egy olyan *egészségmenedzsmentet* feltételez, amely a pályaut során minden életszakaszban egyformán fenntartja a tisztviselők munkaképességét, munkahelyi jólétét. S végül az életkor-tudatossághoz hozzátartozik az „*élethosszig tartó*” *karrier*, amely biztosítja a képzés és fejlődés lehetőségét. Ezek együttesen növelhetik a motiváció, a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény szintjét a teljes személyi állomány körében.

Az életkortudatos HRM egy *holisztikus megközelítést* követel meg, amely egyaránt figyelembe veszi a demográfiai változásokat és a munkaerőpiaci trendeket. A személyi állomány életkorát (hosszú távon alakítható) adottságnak tekinti, és ezért arra törekszik, hogy az életkorral kapcsolatos, eltérő foglalkoztatotti igényeket kielégítse. Célja, hogy támogassa a különböző korcsoportok közötti együttműködést, s így maximalizálja a munkaerő potenciáljának kihasználását. Ehhez több dimenzióba sorolható feltételekre van szükség:

a) *Életciklus-megközelítés*: A HRM figyelembe veszi a tisztviselők életciklusához igazodó eltérő igényeket, preferenciákat, s arra törekszik, hogy minden korcsoport számára megfelelő munkakörülményeket és fejlődési lehetőségeket biztosítson.

¹⁵ LÖRINCZ 1995: 5.

¹⁶ BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 18–42.

b) Erősségek és gyengeségek kezelése: Minden generációnak megvannak az erősségei és gyengeségei. Az életkortudatos HRM aktívan kihasználja az erősségeket, s támogatja a gyengeségek kezelését. Az általános tapasztalat, hogy az egyes korosztályokhoz (idősek, fiatalok) tévesen általánosítanak jellemzőket. Az időseket kevésbé rugalmasnak, illetve produktívnak tartják, valamint kisebb fejlődési képességgel ruházzák fel, mint a fiatalabbakat. Olyan jelzőkkel illetik őket, hogy fáradtak, betegek, bürokratikusak.¹⁷ Az általánosított negatív megítélés megakadályozza, hogy az idősek minél hosszabb ideig maradjanak a munkaerőpiacon, és az esélyét is elveszi annak, hogy kihasználhassák az előnyeiket. Ugyanakkor a fiatal korosztályokat is hajlamosak megbélyegezni azzal, hogy tapasztalatlanok, képzetlenek, megbízhatatlanok, szeszélyesek.¹⁸ A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az idősebb foglalkoztatottak nem kevésbé produktívak és teljesítményképesek, mint fiatalabb kollégáik, ugyanakkor a fiataloktól különböző erősségekkel és gyengeségekkel rendelkeznek.¹⁹

Az életkortudatos személyzetpolitika segít azonosítani és kihasználni az idősebb foglalkoztatottak tapasztalatait, miközben figyelmet fordít a fiatalabb foglalkoztatottak igényeire is. Ezzel a megközelítéssel a szervezetek jobban kihasználhatják a különböző korosztályok által nyújtott előnyöket. A generációs sokszínűség előnyt jelenthet a szervezet számára. A gazdag szakmai tapasztalat és a fejlődés iránti igény találkozásából (például több korosztályt felölelő munkacsoportok és mentorprogramok révén) *a szervezet hatékonyságának növelését* támogató szinergiák szülehetnek.

¹⁷ CEDEFOP 2010: 17.

¹⁸ ILMARINEN 2005: 18.

¹⁹ Gyengeségeik: rövid távú emlékezőképesség, reakciósebesség, a reakció tempója, fizikai képességek, memorizálás, hallgatási és hallási képességek, tanulási sebesség és logikai-matematikai készség. Erősségeik: tapasztalat, pontosság és minőség, tudás, kapcsolatteremtés és összekapcsolás meglévő ismeretekkel, szociális készségek, szokincs és terminológia, valamint lényeges és lényegtelen megkülönböztetése. ILMARINEN 2005: 174. További gyengeségek lehetnek: ellenállás a változásokkal szemben, egészségügyi problémák és a képesség elavulása. További erősségek lehetnek: erős munkamorál, mentori képesség és alkalmazkodási képesség.

A generációmenedzsment kérdését hajlamosak vagyunk a nyugdíjba vonuló tisztviselők utánpótlásának kérdésére leegyszerűsíteni. Ugyanakkor azokban az országokban, ahol kiemelkedően magas a középgeneráció aránya, nem az utánpótlás hiánya jelenti a legnagyobb veszélyt a közigazgatás számára, hanem az, hogy a közigazgatási munkavégzés *monokultúrává* válik.²⁰ Egyfajta szemléletmódot követ. A korosztályi tömbökben való gondolkodás azt feltételezi, hogy minden tisztviselő ugyanúgy viselkedik, hasonló igényeik vannak, s egyforma karrierre, foglalkoztatási jogosultságokra vágnak. Ez a sematikus gondolkodás azonban eltorzítja a közszolgálatot, képtelen arra, hogy sokszínű szervezetet építsen fel. Gátolja a szervezet gondolkodásbéli sokszínűségét és teljesítőképességét is.

c) *Támogató intézkedések:* A HRM-politikák közé tartozik a rugalmas munkaidő, a folyamatos képzés, a mentorálási programok és az életkorhoz illeszkedő munkakörnyezet kialakítása. Ezen intézkedések célja, hogy támogassák a munkavállalók fejlődését és elégedettségét, függetlenül attól, hogy milyen életkorúak.

A támogató intézkedésekkel kapcsolatos mozgásteret a *státuszszabályozás* határozza meg. A sematikus szabályozás korlátozza a munkáltató mozgásterét. Ez leegyszerűsítve azt jelenti, hogy mindenki számára ugyanazokat a jogokat biztosítja: általában életre szóló, kiszámítható karriert, a versenyszektorhoz képest valamivel alacsonyabb, de nem elfogadhatatlanul kevés, biztos illetményt, foglalkoztatási biztonságot, állami nyugdíjat. Bár sokak számára az egyenfeltételek kedvezők, mások ezeket túlságosan rugalmatlannak tekintik. A különböző életkorú tisztviselők más életszakaszban vannak, ezért mások az igényeik is. A gyereket nevelő szülők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy kiszámíthatóan, havi rendszerességgel képesek kifizetni a lakáshitel törlesztőrészletét, nyaranta a családdal képesek hosszabb nyári vakációra menni, s több időt együtt tölteni, mint a különböző nyugdíjjuttatásoknak vagy munkaidő-kedvezményeknek.

²⁰ GREENWAY 2016.

A korosztályi diverzitás csak úgy kezelhető eredményesen, ha a munka- és javadalmazási feltételek megfelelően *rugalmasak*, s adott a választás lehetősége. A rugalmatlan rendszer megakadályozza, hogy a közszolgálat különböző korosztályokból rekrutálódó személyekből álljon, s ezáltal maximálisan ki lehessen használni a generációs sokszínűségből adódó előnyöket.²¹

Az életkortudatos HRM érinti a *munkakörtervezést* is. A munkaköröket úgy célszerű módosítani, hogy ki lehessen használni az idősebb foglalkoztatottak erősségeit, miközben kezelhetők az esetleges fizikai vagy kognitív változások. A munkakörök átalakítása történhet a munkakörök gazdagításával, bővítésével, illetve rugalmas munkavégzési megoldások bevezetésével.²²

d) *Képzés és fejlődés*:²³ Az életkortudatos HRM hangsúlyozza a folyamatos képzést és fejlődést, figyelembe véve a különböző korcsoportok különböző igényeit. A programoknak célzottan kell kezelniük az idősebb foglalkoztatottak technológiai alkalmazkodását, míg a fiatalabb foglalkoztatottaknak a karrierlehetőségeket kell biztosítaniuk. A foglalkoztathatóság hosszú távú fenntartásának feltétele – több más tényezővel együtt – a képzés és fejlődés. Ez különösen így van a tudásalapú szervezetekben, ahol a megszerzett szakmai ismeretek gyorsan elavulnak. Ugyanakkor változik a munkaerőpiac abból a szempontból is, hogy éppen milyen szakmai kompetenciák iránt növekszik meg a „kereslet”. Elengedhetetlen, hogy a tisztviselőket karrierjük végéig képezzék, fejlesszék. Ehhez különféle képzési formák vehetők igénybe (*e-learning, coaching, mentoring*, egyéb tudásmegosztás).

e) *Diverzitás és befogadás*: Az életkortudatos HRM a munkahelyi diverzitás és befogadás erősítésére törekszik, felismerve, hogy a különböző életkorú foglalkoztatottak eltérő perspektívákkal és tapasztalatokkal gazdagíthatják a munkahelyi kultúrát. A korosztályok sokszínűségét arra is ki lehet használni, hogy a korosztályi sajátosságokat tükröző, különböző nézőpontok beépüljenek

²¹ GREENWAY 2016.

²² BOSSAERT–DEMMEKE–MOILANEN 2012: 19.

²³ BOSSAERT–DEMMEKE–MOILANEN 2012: 32.

a szakpolitikákba, szakmai programokba, ami elősegítheti az állampolgári igények széles körű kielégítését.²⁴

A különbségekben, illetve hasonlóságokban rejlő lehetőségeket használja ki a *diverzitásmenedzsment*, amely a vezetés egyik új területe. Ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy a különbségekre épített személyzetpolitika magába rejtje a diszkrimináció kockázatát, s ez különösen igaz, ha a különböző korosztályok viszonylatában merül fel. Mégis a diszkrimináció tilalma és a diverzitásmenedzsment nem egymással szemben értelmezendő, hanem egymás kiegészítéseként. A diverzitásmenedzsment és a diszkrimináció tilalma ugyanazon cél szolgálatában áll, de más eszközökkel. A diszkrimináció tilalma egy jogi, normatív követelmény, amelynek célja, hogy senkit ne érjen hátrányos megkülönböztetés a munkahelyén. A diverzitásmenedzsment egy vezetési, stratégiai eszköz, amely nem egyszerűen csak a diszkriminációt akarja elkerülni, hanem a különbözőségek proaktív kezelésére és hasznosítására törekszik. A különböző háttérű foglalkoztatottak szükségleteit kezeli, hogy befogadó munkahelyi kultúrát teremtsen, ahol mindenki hozzájárulhat a szervezet sikeréhez. Ezek az intézkedések együttesen egyenlítik ki a különböző csoportok hátrányos helyzetét.

Néhány európai példa

Az OECD-országok többsége elsőként a humán kapacitás fenntartására törekedett. Ennek eszközeként proaktív toborzási stratégiákat dolgozott ki, illetve kitolta a nyugdíjkorhatárt, s megfelelő ösztönzőket alkalmazott annak érdekében, hogy az idősebbeket munkában tartsa.

Franciaország példája

Franciaországban²⁵ a teljes *HRM-rendszert* próbálták meg úgy átalakítani, hogy az jobban igazodjon a különböző generációk igényeihez. A hosszabb idejű

²⁴ OCDE 2021: 112.

²⁵ HAZAFI 2017a: 55; 2017b.

és aktív foglalkoztatást a munka és magánélet összehangolásával ösztönözték. A Brindeau-jelentés²⁶ egy olyan HRM-rendszer bevezetését irányozta elő, amely jobban figyelembe veszi az életkor alapú szükségleteket a szakmai életút során.

a) *Kompetenciapass (passeport individuel de compétences)* bevezetése. Ez egy olyan digitális dokumentum, amely tartalmazza egyrészt a tisztviselő szakmai adatait (korábban betöltött munkakörök, elvégzett képzések, karriertervek, illetmény), másrészt a tisztviselő kompetenciaprofilját. Így lehetővé teszi, hogy a személyes kompetenciákat, szakmai tapasztalatokat, valamint a korábban elvégzett, illetve később tervezett képzéseket együttesen figyelembe vegyék pozícióváltáskor, illetve mobilitáskor. Mivel az éves teljesítményértékeléskor rendszeresen felülvizsgálják, alapját képezheti a szakmai képességek, tapasztalatok validálásának.

b) A továbbképzéshez való jog összekapcsolása az egyéni karriertervekkel. Minden tisztviselő évente húsz óra továbbképzési lehetőséggel rendelkezik. Tájékoztatással, egyéb információkkal elő kell segíteni, hogy a tisztviselők saját karrierjük kiteljesítésére tudják felhasználni a húszórányi kreditet.

c) A továbbképzési szabadság megújítása. Már régóta létezik a szakmai továbbképzésre igénybe vehető szabadság, amelynek első 12 hónapjára az illetmény 85%-a jár. Ezt is úgy alakítják át, hogy összekapcsolódjon az egyéni karriertervekkel.

d) Kevésbé megerőltető munkakörökbe történő áthelyezés támogatása munkakörtérképpel. Bizonyos szakmák különösen megterhelők. Húsz év munka után sokan arra vágnak, hogy olyan munkát végezzenek, amely kapcsolódik a szakmai előéletükhöz, de kevésbé teszi ki őket a fizikai és/vagy mentális fáradtságnak. Az ilyen munkakörökbe történő áthelyezések támogatására a szervek kompetenciatérképet állítanak össze a munkakörökről.

e) *Mobilitási tanácsadás.* Legyen szó „kényszerű” vagy „választott” mobilitásról, egy tanácsadó segíti a tisztviselőt, hogy a pozíció vagy munkahelyváltás a lehető legnagyobb mértékben illeszkedjen a tisztviselő karrierjéhez.

²⁶ *La gestion des âges de la vie dans la fonction publique: pour une administration moderne et efficace* 2012.

f) *Féldős karrier-felülvizsgálat*. Bevezetik, hogy az életút közepén a mobilitás-tanácsadó segítségével felülvizsgálják, „átbeszéljék” a karriercélokat, szükséges-e azok módosítása, kiegészítése. Ilyenkor a tisztviselő bemutatja munkahely-változtatási vagy akár átképzési elképzeléseit, hogy időben felépítse hosszú távú egyéni képzési tervét. A munkáltató számára ez a megbeszélés a humánerőforrás-tervezés (GPEEC) részeként lehetővé teszi, hogy megszervezze, és időben elindítsa a tisztviselő mobilitását. Ezekre a megbeszélésekre általában 45 évesen kerül sor, de ez ágazattól, munkáltatótól vagy munkakörtől függően változhat.

g) *Tanácsadó és szakmai orientációs tér* létrehozása. Kompetenciaelemzéshez és -értékeléshez értő szakemberekből álló interminiszteriális szervezeti egység nyújt támogatást azoknak a főtisztviselőknek, akik karrierjük második vagy harmadik részét más közintézménynél vagy a vállalati szektorban kívánják eltölteni.

h) *A karrier diverzifikálása*, avagy a sokszínű életút. Bár a törvényi lehetőség adott, a szervezetek mégsem élnek eléggé a munkakörök közötti mobilitás lehetőségével. Ezért egy olyan HRM-politika megvalósítása a cél, amely értékeli a mobilitás révén szerzett szakmai tapasztalatot. Ennek részeként mobilitási chartát dolgoznak ki, amelynek célja, hogy a munkáltatót és a tisztviselőt egyaránt érzékenyítse a sokszínű pályafutás előnyeire.

i) *Központi HRM-szervezet* létrehozása. Jelenleg három önálló alrendszerből (állami, önkormányzati és kórházi) épül fel a francia közszolgálat. Ezek humánerőforrás-gazdálkodása egymástól független, bár az utóbbi időben a jogalkotásnak köszönhetően jelentős konvergencia valósult meg a három terület között. Cél ezért egy központi HRM-szervezet létrehozása, amely az álláshirdetések, valamint a mobilitás tekintetében egységes információs rendszerrel rendelkezik.

j) A magas rangú *főtisztviselők mobilitásának* elősegítése. Bár a kötelező mobilitás bevezetése nem lehetséges minden szakmában, bizonyos munkakörök esetében ez kivitelezhető. Kibővítik a ma még csak szűk körre vonatkozó kötelező mobilitást az összes főtisztviselőre (körülbelül 6000 főre).

k) *A részmunkaidő* lehetősége a karrier vége felé. A karrier vége felé a tisztviselő részmunkaidőt (*temps partiel senior*) választhat teljes összegű nyugdíjárulék megtartása mellett.

l) A munkaképtelenség kockázatainak megelőzése és *a munkakörülmények javítása*. Egyedi szakmai kockázateértékelést végeznek, hogy pontosan felmérjék a munkaköri kockázatokat, figyelembe véve az életkori speciális szempontokat. Növelik a foglalkozás-egészségügyi orvos (*médecine du travail*), valamint a pszichológusi kapacitást. Érzékenyítik a vezetőket és a tisztviselőket a munkahelyi egészségügyi kérdésekre (stressz, pszichoszociális kockázatok, zajterhelés stb.), például konferenciák és speciális képzések révén. Háromévente kötelező orvosi vizsgálat bevezetése 55 éves kortól.

m) *Tudásátadás*. Egyes technikai ágazatokban a szakmai tapasztalat és a tudás gyakran irratlanul halmozódik fel az évek során. Annak érdekében, hogy ne vesszen el ez a tudás, amikor a tapasztalt generáció nyugdíjba vonul, formalizáltan, meghatározott eljárásrend szerint kell azt átadni. A tudásátadás legismertebb módja az idősebb, nagy tapasztalattal rendelkező munkatárs kijelölése mentorként. A magas technikai tudást igénylő szakmákban az évek során megszerzett szakértelem alapvető fontosságú. Ezért elengedhetetlen ezen tapasztalat megőrzése. Egyes szakterületeken már tradicionálisnak mondható, hogy idővel kialakul a mester-tanítvány viszony, amely szintén a tudás átadását szolgálja. Ezt a már kulturálisan beágyazott gyakorlatot érdemes intézményesíteni a mentorálás segítségével. A személyügyi osztály felel a mentor kijelöléséért. Például a pszichiátriai ápolók egységes mentorálási rendszere már jelenleg is kötelező, amely jól mutatja, hogy bizonyos szakmák különösen alkalmasak az ilyen tudásátadási módszerre. A mentorálás nem kizárólag az idősebb munkatársak privilégiuma; egy fiatalabb foglalkoztatott is rendelkezhet olyan tudással vagy technikai ismerettel, amelyet egy idősebb kolléga nem birtokol. A mentorálás szervezése nem feltétlenül igényel teljes munkaidős elkötelezettséget, elegendő lehet rendszeresen ütemezett találkozókat beiktatása, amelyeket mindkét fél munkarendjéhez lehet igazítani. A mentorálási feladatokat hivatalosan el kell ismerni, és szerepeltetni kell

az éves teljesítményértékelő megbeszélés jegyzőkönyvében, hogy megfelelően elismerjék és értékeljék az elvégzett munkát.

n) *Intergenerációs menedzsmentkultúra* fejlesztése. Többgenerációs munkamódszerek alkalmazása.

A néhány évvel ezelőtt elfogadott *személyzetfejlesztési stratégia* külön kitér a generációmenedzsmentre is. Mentorálási feladatok ellátásával, önkéntes munka lehetőségével, továbbképzések, tanulmányok támogatásával próbálják rendszerben tartani az idősebbeket, míg az ösztöndíjakkal, a karrier felgyorsításával, rugalmasabb munkaidővel, képzési lehetőségekkel és extra szabadsággal a gyermeknevelő vagy családalapító fiatalokat támogatják.²⁷ A mentorálási programok több mint hat hónapig tartanak. A „Mentor” online képzési platform képzési programokat kínál.²⁸

A fiatalok bevonása érdekében a szervek közszolgálati *márkaépítési stratégiával* rendelkeznek. Ez főleg az alábbi „előnyöket” hangsúlyozza:

- karrierlehetőségek;
- információ a munkalehetőségekről és a követelményekről (például toborzási eszközök);
- egyéb pénzügyi juttatások (például *cafeteria*, céges autó, laptop, telefon, utazási költségtérítés);
- a közösség szolgálatának eszméje, társadalmi felelősségvállalás;
- teljesítményértékelési rendszer;
- foglalkoztatási biztonság;
- képzési és fejlesztési lehetőségek;
- munkahelyi légkör (például közösség, fizikai környezet, közösségi események);
- a változatos szakmai feladatok rendszere (például rotáció).

Két évvel ezelőtt indították el a *Choisir le service public* (Válaszd a közszolgálatot)²⁹ közszolgálati márka bevezetését szolgáló platformot. Ez a munkáltatói

²⁷ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

²⁸ „Mentor” online képzési platform.

²⁹ *Le service public: plus de 1000 métiers à découvrir* [é. n.].

márka egy multimédiás kommunikációs kampány részeként indult el. A márka egy weboldalon található, amely összegyűjti az összes elérhető információt a közszférában kínált állásajánlatokról, a különböző munkáltatókról és az elérhető munkakörökről. Tanácsokat ad az egyéni szakmai tervek, elképzelések felülvizsgálatához és a szakmai életút során szerzett tapasztalatok bemutatásához.

Dánia példája

Dániában külön *stratégiát* alkalmaznak az előregedés kezelésére. Az idősebb tisztviselők számára *új képzési lehetőségeket* és *rugalmas munkaidőt* biztosítanak. Kollektív szerződések alapján lehetőség van arra, hogy 60 éves kor felett a heti munkaidőt akár 15 órával csökkentsék anélkül, hogy ez később hátrányos lenne a nyugdíjra, illetve 62 év felett évi 12 nap fizetett többletszabadságot is adhatnak. Bónusz jár a 62 éves vagy annál idősebb tisztviselők számára, ha elhalasztják a nyugdíjazásukat. A bónuszt a megállapodás szerinti időpontban fizetik ki.³⁰ Bónusz jár azért is, ha valaki elvállalja egy fiatal munkatárs mentorálását.³¹

Önálló közszolgálati *márkaépítésüket* a szervek általában a következőkre alapozzák:³²

- karrierlehetőségek;
- versenyvizsgák, egyéb kiválasztási módszerek;
- foglalkoztatási biztonság;
- képzési és fejlesztési lehetőségek;
- munkahelyi légkör (például közösség, fizikai környezet, közösségi események);
- a változatos szakmai feladatok rendszere (például rotáció);
- a generációs kihívások megfelelő kezelése.

³⁰ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

³¹ OCDE 2007: 144.

³² Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

Németország példája

Németországban³³ már az 1990-es évek elejétől foglalkoznak az előregedés kedvezőtlen hatásaival, mégis 2014-ben meglehetősen magas, 48%-os volt a közsférában az 50 év felettiek aránya.³⁴ Ez összefüggésben van azzal, hogy a legnépesebb *baby boomer* generáció nyugdíjaskorúvá vált. Ráadásul Németországban igyekeznek különféle ösztönzőkkel munkában tartani a korosztály tagjait. Ezeknek köszönhetően folyamatosan magas a közigazgatásban dolgozó idősebb tisztviselők létszáma. Jelenleg az 55 év felettiek aránya közel megegyezik az EUPAN-átlaggal (29,6%).³⁵

A generációváltás miatt fellépő problémák kezeléséhez és a kiáramlás megtervezéséhez *életciklus-szemléletűvé* alakították az egyéni karrierek menedzselését. Ennek lényege, hogy figyelemmel vannak a tisztviselők egyes életciklusainak eltérő igényeire. A pályakezds szakaszában a családalapítást, otthonteremtést helyezik előtérbe, míg idősebb korban az egészségvédelem, a tudás- és tapasztalatátadás élvez előnyt. Az eltérő igényekhez való alkalmazkodás egyik eszköze a hosszú távú, *rugalmas* munkaidő-beosztási rendszer (munkaidőkeret), amelynek segítségével azokban az időszakokban, amikor a gyermeknevelés vagy az idős, beteg szülők gondozása miatt több időt kell szánni a családra, csökkentik a munkaidőt, míg más időszakokban a kiesett munkaidő pótlására hosszabb munkaidőt állapítanak meg.³⁶ A rugalmasságot alkalmazzák a kiáramlás (nyugdíjba vonulás) tervezéséhez is. Lehetőséget nyújtanak arra, hogy a nyugdíj előtt álló tisztviselők a nyugdíjig hátralévő időszakban részmunkaidőben dolgozzanak, illetményüket azonban nem arányosan, hanem csak kisebb mértékben csökkentik (50%-os munkaidő-csökkentés esetén csak 17%-kal lesz alacsonyabb az illetmény). A tisztviselők választhatnak, hogy a nyugdíjazásig részmunkaidőben dolgoznak, vagy megtartják a teljes munkaidőt, s így az előírt munkaóraszámot már korábban

³³ HAZAFI 2017a: 56; 2020.

³⁴ BISS 2015: 94.

³⁵ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

³⁶ BOSSAERT–DEMME–MOILANEN 2012: 51.

teljesítik, aminek köszönhetően már a nyugdíjba vonulást megelőzően abba-hagyhatják a munkát.³⁷

Figyelemmel arra, hogy a *baby boomer* generáció nyugdíjba vonulásával több foglalkoztatott hagyja el a munkahelyét, mint ahány fiatal új belépő érkezik, és így a közszolgáltatban is munkaerőhiány fenyeget, az utóbbi időben a közigazgatás „demográfiai biztonsága” érdekében több intézkedést is hoztak. Egyrészt, *strukturált és dokumentált tudásátadási eljárást* dolgoztak ki annak érdekében, hogy a nyugdíjba vonuló, kvalifikált tisztviselők tudásának, különösen a hosszú évek során megszerzett gyakorlati tapasztalatainak átadására rendszerezetten kerüljön sor. Másrészt, elindították a *WEGE-WEISER programot*, amely a nyugdíjba vonulás folyamatát támogatja.³⁸ A strukturált tudásátadással³⁹ különösen az implicit tudás elvesztését kívánják megelőzni, amely nehezen megfogalmazható, s így nagyon nehezen átadható. Ez a tudás általában nincs dokumentálva. Idetartoznak a kapcsolattartók, hálózatok, különleges szokások, gyakorlatok és problémák. A rendszerezett tudásátadást minden hivatalban bevezetik. Nyugdíjba vonulás előtt feladatátadási jegyzőkönyvet kell készíteni, valamint a vezetőnek beszélgetést kell folytatnia a nyugdíjba vonuló tisztviselővel, hogy egyértelműen tisztázni lehessen a munkakör betöltéséhez szükséges tudást. A leendő utódot a lehető legkorábban be kell vonni a tudásmegosztás folyamatába. Ezt elő kell segíteni a pozíció betöltését megelőző kapcsolatfelvétellel és beszélgetésekkel. A strukturált tudásátadás folyamata több, egymásra épülő szakaszból áll. Az eljárást egy évvel a nyugdíjazás előtt kell elkezdni. A vezetők számára készült ellenőrző lista segít abban, hogy minden szükséges lépést időben figyelembe vegyenek. A vezető és a nyugdíjba vonuló tisztviselő közötti beszélgetést ellenőrző lista segíti. A generációs problémák kezelésére az egyes *minisztériumok saját stratégiával* rendelkeznek. Ezek a stratégiák a fiatalok bevonását, valamint az idősebb tisztviselők „megtartását” egyaránt megcélözzák.

³⁷ OCDE 2007: 97.

³⁸ *Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst* [é. n.].

³⁹ *Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen – Konzept* [é. n.].

*Kormányzati Személyügyi Döntéstámogatási
Rendszer (KSZDR) a magyar közigazgatásban*

A kormányzati személyzetpolitika alapja a stratégiai tervezés, legyen szó az utánpótlásról, a továbbképzésről vagy éppen a szociális párbeszédéről. Ennek előfeltétele, hogy álljanak rendelkezésre a hosszú távú tervezéshez szükséges adatok, információk a személyi állományról.⁴⁰ A munkaerő-tervezéshez figyelembe veszik a személyi állomány demográfiai (létszám- és korösszetételi) fejlődését is.⁴¹

Magyarországon már évtizedek óta több kísérlet történt egy statisztikai, személyügyi nyilvántartási rendszer kialakítására a közigazgatásban, de ezek nem hoztak tartós eredményt. Néhány évvel ezelőtt ismét a kormányzati személyzetpolitika fókuszába került az *adat- és tényalapú közszolgálati döntéstámogató rendszer* létrehozása, mivel a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok miatt egyre égetőbb problémává vált, hogy a kormányzat tényadatok hiányában nem látja előre a személyi állomány változásának irányait, nem ismeri a közszolgálat munkaerőpiaci igényeit, s mindezek miatt nem képes közép- és hosszú távon tervezni a közszolgálat utánpótlását, valamint a szervezet- és feladatrendszerben bekövetkező változások személyügyi hatásait.⁴² Míg nem több évig tartó fejlesztés eredményeképpen kialakították a KSZDR-t,⁴³ amely információs, elemző és értékelő rendszerének köszönhetően lényegesen gyorsabbá, rugalmasabbá és megalapozottabbá teszi a humán erőforrás-gazdálkodással és szervezeti működéssel kapcsolatos döntéseket.

A KSZDR képes kormányzati szinten:

- a közszolgálat szervezeteivel, személyi állományával, munkaköri rendszerével kapcsolatos adatokat gyűjteni, tárolni, s azokból kimutatásokat készíteni;

⁴⁰ OCDE 2017.

⁴¹ HUERTA MELCHOR 2013.

⁴² HAZAFI–SZEKÉR 2021.

⁴³ HAZAFI – KOVÁCSNÉ SZEKÉR 2021.

- a szervek személyügyi tevékenységét, illetve a személyi állomány legfontosabb jellemzőinek alakulását nyomon követni, illetve különböző szempontok alapján (például ágazati, szervtípusok), illetve hierarchikus szintek szerint összehasonlítani;
- a különböző adatokat, illetve az adatok egymással összekapcsolt tudományos értékű elemzéseit és értékeléseit a lehető legszélesebb körben beépíteni a kormányzati személyzetpolitikai döntéshozatalba;
- támogatást nyújtani a szervek számára, hogy a rendszerben tárolt adatai felhasználásával modellezzék a szervezetet, a feladatokat, a munkaköröket és a személyi állományt érintő változásokat.

Összegzés

A személyi állomány korösszetétele befolyásolja az emberierőforrás-gazdálkodással szemben felmerülő kihívásokat. Ott, ahol az idősebb generációk vannak túlsúlyban, a szervezet kihasználhatja a tisztviselők gazdag tapasztalatait, ugyanakkor megfelelő stratégiával kell rendelkeznie a szervezetnek az utánpótlás biztosításához. Ahol a munkatársak többsége fiatalabb, ott érdemes hangsúlyt fektetni a karriertervezésre, a fejlesztésre, a továbbképzésre. A szervezeten belüli emberierőforrás-gazdálkodásnak olyan karriergondozási stratégiákat kell kidolgoznia, amelyek figyelemmel vannak az egyes *korosztályok jellemzőire*, preferenciáira.

A személyi állomány elöregedésén túlmenően az alacsony munkanélküliség, a magas szintű foglalkoztatottság, vagyis a *megváltozott munkaerőpiaci viszonyok* is szemléletváltást követelnek meg a HRM-mel szemben.⁴⁴ A személyügyi szakembereknek már nem kell kreatív ösztönző megoldásokat találniuk arra, hogy az idősebbek elhagyják a szervezetet, hanem pont fordítva, arra kell törekedniük, hogy minél hosszabb ideig aktív „foglalkoztatottként” visszatartsák őket.⁴⁵

A generációs kihívások kezelése lehetőséget teremt arra, hogy a szervezetek felülvizsgálják HRM-politikájukat, s bevezessék *stratégiai integrált*

⁴⁴ OCDE 2007: 17–29.

⁴⁵ MCKINNON 2010: 101.

emberierőforrás-rendszerüket. A rendszer egységes keretbe foglalja az állandónak tekinthető humán folyamatokat (stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés, munkavégzési rendszer, emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, teljesítménymenedzsment, ösztönzésmenedzsment, személyügyi szolgáltatások és tevékenységek),⁴⁶ és az ezek alá besorolható, szüntelenül változó, közel száz humán funkciót.⁴⁷ Az integrált HRM biztosítja, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás elemei egymással és a szervezet szakmai és egyéb funkcionális területeivel dinamikusan összekapcsolódjanak.⁴⁸

Csökkenthetők a *bérlétségek* ott, ahol a nyugdíjazott tisztviselők helyére fiatalokat vesznek fel. Erre főleg azokban az országokban van lehetőség, ahol a díjazási rendszer döntően az életkort, illetve a szolgálatban eltöltött időt veszi figyelembe, s a munkaerőlétségek, valamint a várható nyugdíjazási arányok a legmagasabbak (például Spanyolország, Portugália, Olaszország).⁴⁹ Magyarország esetében kevésbé használható ki ez az előny, mivel az EUPAN-országok közül a harmadik, ahol a legkisebb az 55 év felettiek aránya a közigazgatásban (19,3%).⁵⁰ Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy ha a bérlétségek csökkentésének szándéka általánossá válik, ez káros bérversenyt alakíthat ki a fiatalabb és az idősebb generációk között. Az idősebb tisztviselők azzal is ösztönözhetők a maradásra, hogy a díjazás kevésbé kötődik az életkorhoz, sokkal inkább a munkaköri kompetenciákhoz. Ezzel megelőzhető a bérverseny kialakulása.

Az életkortudatos HRM szükségessé teszi a *munkakörök újratervezését*. Hosszú távon a létszám és a bérlétségek csökkentésére, a személyi állomány strukturális átalakítására s a humán erőforrások arányosabb újraelosztására, rugalmasabb foglalkoztatási megoldások bevezetésére kerülhet sor, amely hosszú távon növelheti a hatékonyságot.⁵¹

⁴⁶ SZAKÁCS 2015: 47–49; 2016: 105–106.

⁴⁷ BAKACSI et al. 2000: 48–51; SZAKÁCS 2016: 104–107.

⁴⁸ BAKACSI et al. 2000: 48–51; SZAKÁCS 2016: 104–107.

⁴⁹ OCDE 2007: 23.

⁵⁰ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

⁵¹ OCDE 2007: 17.

Az öregségi *nyugdíjkorhatár emelése* nem lehet megoldás, mivel ez önmagában nem elegendő ahhoz, hogy az idősebb tisztviselők „munkaképesek” és „alkalmasak” maradjanak a feladataik ellátására. Átfogó stratégiára van szükség, amely nemcsak reagál a generációs problémákra, hanem megelőzi azokat. Egyaránt figyelemmel van az életkortudatos személyzeti politika, a képzés és a tanulás, az életkorral kapcsolatos diszkrimináció elleni küzdelem, az egészség, a munkával való elégedettség, a karriermenedzsment, valamint a munkakörülmények általános szempontjaira. Ez a megközelítés nemcsak az idősebb tisztviselőket célozza meg, hanem a személyi állomány valamennyi tagját.⁵²

Felmérések szerint a képzés különösen fontos az idősebb tisztviselők számára, hogy elavult tudásuk megújítható legyen. Ugyanakkor a képzési technikákat hozzá kell igazítani a különböző korosztályok igényeihez. Akkor maradnak motiváltak, ha tanulási és karrierfejlesztési lehetőséget kapnak. A karriermenedzsment segítségével hosszabb és változatosabb, úgynevezett „cikkakos” karrierutakat kell kialakítani. Célszerű bevezetni *életkoralapú munkaköröket*, s megadni a lehetőséget a rugalmas munkakörváltásra. Ezekkel az intézkedésekkel az idősebbek arra ösztönözhetők, hogy a nyugdíjkorhatáron túl is vállalják a szolgálatot.⁵³

A SZENIORITÁS LÁTENS TOVÁBB ÉLÉSE A DÍJAZÁSBAN

K4: Tovább él-e a szenioritás látens módon a díjazás és a „besorolás” tekintetében?

A Kit. egyik legjelentősebb módosítása, hogy megszüntette a szolgálati időtől függő *besorolást és díjazást*.⁵⁴ Ugyanakkor a magyar közszolgálat erősen kötődik a szenioritásra épülő karrierrendszerhez, porosz–osztrák mintát követ a 19. század óta. Ezért arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire van jelen a magyar közigazgatás kultúrájában a magasabb életkorral együtt járó tapasztalat anyagi

⁵² BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 52–53.

⁵³ BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 52–53.

⁵⁴ Lásd a szenioritáson alapuló illetményrendszerről bővebben: KRAUSS–PETRÓ 2014.

elismerésének igénye. Ehhez megvizsgáltuk, hogy kimutatható-e korreláció az életkor és az illetmények között.

Mivel csak minisztériumi illetményadatok álltak a rendelkezésünkre, a vizsgálatot *minisztériumokra* végeztük el. Azok kerültek be a vizsgálati körbe, akik kormányzati szolgálati jogviszonyban állnak, teljes munkaidőben dolgoznak, felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek, s legalább egy idegen nyelvet beszélnek.

A *korrelációt* összesítetten, minisztériumonként (2. táblázat) és besorolási kategóriák szerint is megvizsgáltuk (3. táblázat).

2. táblázat: Korreláció minisztériumonként

Minisztériumok	Korreláció
Agrárminisztérium	0,237234478
Belügyminisztérium	0,259531766
Energiaügyi Minisztérium	0,206311117
Építési és Közlekedési Minisztérium	0,194280174
Európai Unió's Ügyek Minisztériuma	0,361338988
Honvédelmi Minisztérium	0,410810965
Igazságügyi Minisztérium	0,284424507
Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium	0,227295059
Kulturális és Innovációs Minisztérium	0,193437586
Külügyminisztérium	0,108446016
Miniszterelnöki Kabinetiroda	0,154050194
Miniszterelnökség	0,386821497
Nemzetgazdasági Minisztérium	0,302157038
Pénzügyminisztérium	0,326154131
Összesen	0,211018760

Forrás: a KSZDR adatai alapján a szerző számítása

3. táblázat: Korreláció besorolási kategóriák szerint

Besorolási kategória	Korreláció
Főosztályvezető	0,026251852
Kormányfőtanácsos	0,165550139
Kormánytanácsos	-0,168078639
Osztályvezető	0,047355637
Vezető-kormányfőtanácsos	0,106240990
Vezető-kormánytanácsos	0,139425081

Forrás: a KSZDR adatai alapján a szerző számítása

A minisztériumok átlageredménye azt mutatja, hogy *biztos, de gyenge* kapcsolat áll fenn az illetmények és a kormánytisztviselők életkora között. Ha a minisztériumokat egyenként vizsgáljuk, akkor árnyaltabb eredményt kapunk. A *Honvédelmi Minisztérium* esetében *közepes a korreláció, és jelentős a kapcsolat*. Ez azzal is összefüggésbe hozható, hogy a katonai rendfokozatok szerinti előmenetel erősen beépült a szervezeti kultúrába, s ennek hatása még a „civil” állományra is kiterjed. Ugyanakkor a másik „egyenruhás” minisztérium, a Belügyminisztérium eredménye alig tér el az átlagtól, vagyis a „rendfokozati szemlélet” egyáltalán nem érezteti hatását a kormánytisztviselők körében. Ennek oka valószínűleg abban keresendő, hogy a Belügyminisztérium nem tisztán rendészeti minisztérium, hanem portfóliójába jelentős „civil” szakpolitikai területek is tartoznak. Az *átlagot jelentősen meghaladó mértékű* a korreláció a *Miniszterelnökség* és az *Európai Unió Ügyek Minisztériuma* esetében.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a *minisztériumok* átlagosan *biztos, de gyenge* összefüggést mutatnak, vagyis kimutatható ugyan az életkor és az illetmények közötti kapcsolat, de ez kevésbé befolyásolja az illetmények nagyságát. Ez nem zárja ki azt, hogy egyes tárcánál jóval egyértelműbb és meghatározóbb az összefüggés. Ebből arra is következtethetnénk, hogy a Kit. néhány év alatt nemcsak formailag törölte el a szénioritást, hanem a szervezeti kultúrában is jelentősen csökkentette a hatását, leszámítva egy-két tárcát, ahol az életkorhoz

való kötődés erősebben van jelen. Ugyanakkor mindezekhez tegyük hozzá azt is, a Kit. előtti törvényi szabályozás nem kezelte mereven a szolgálati időtől függő előmenetelt és díjazást, illetménykiegészítéssel, pótlékokkal, alapilletmény-eltérítéssel, címadományozással tette rugalmasabbá a javadalma-zást. Lényegében már a kilencvenes évek elejétől kimutatható a differenciálás iránti igény. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúra már évtizedek óta nyitott a munkáltatói mérlegelésre épülő differenciálásra, a senioritás követéséből fakadó merevség csökkentésére. Úgy tűnik azonban – s ezt a kérdőíves felméré-sünk eredményei is megerősítik –, hogy a Kit. hatálybalépésével és a senioritás eltörlésével túlságosan kilengett az inga, s a személyi állomány körében egyre erősebb az igény a törvény által garantált életpályára.

A besorolási kategóriákon belül gyenge, majdnem elhanyagolható a kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy amikor a munkáltató a sávok között mérlegelve állapítja meg az illetményeket, lényegében nincs tekintettel az életkorra.

KOROSZTÁLYI JELLEMZŐK

Ebben a kutatási részben a következő kérdéseket vizsgáltuk meg.

K5: Tapasztalható-e különbség a korosztályok között abból a szempontból, hogy a törvényi garanciákkal védett, merev vagy a munkáltatói mérlegelésre épülő, rugalmas rendszert részesítik előnyben?

K6: A magyar kormányzati igazgatásban a különböző generációkat milyen sajátos értékek jellemzik a munkavégzéshez kapcsolódóan, s hogyan gondolkodnak munkáról, közigazgatásról, illetve a különféle kommunikációs technológiákról, illetve milyen munkaerőpiaci preferenciáik vannak?

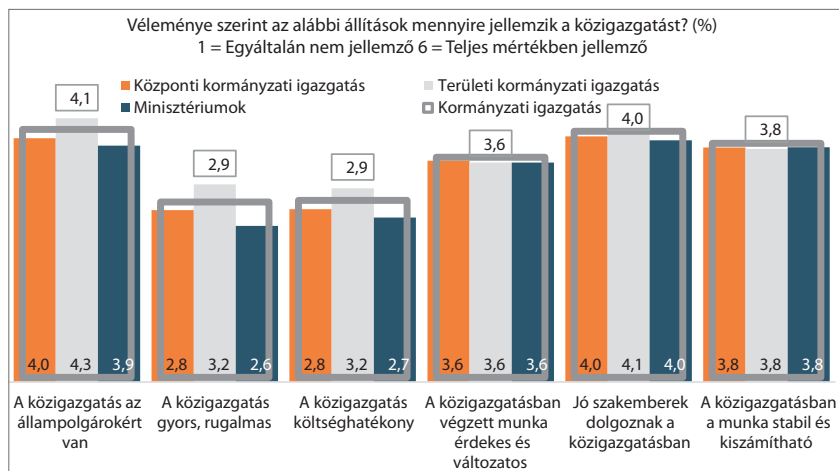
K8: A magyar kormányzati igazgatásban is kimutatható-e, hogy valójában nem olyan „mélyek” a generációkat elválasztó szakadékok, s a korosztályi tagoltság leegyszerűsíthető két nagy blokkra?

A közigazgatásról alkotott vélemények

Megkérdeztük a válaszadókat, hogy mit gondolnak a közigazgatásról, a felsorolt *jellemzőket* mennyire tartják rá igaznak. A válaszokat 1-től 6-ig terjedő skálán kellett megadni. Az 1 azt jelentette, hogy „egyáltalán nem jellemző”; a 6 azt, hogy „teljes mértékben jellemző”.

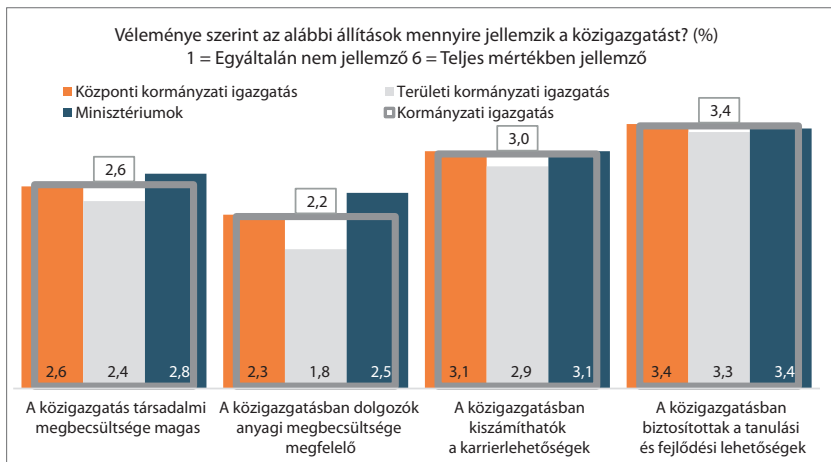
A legmagasabb értékeket a *szakmaisággal* kapcsolatos jellemzők kapták. „A közigazgatás az állampolgárokért van” 4,1, „Jó szakemberek dolgoznak a közigazgatásban” 4, „A közigazgatásban a munka stabil és kiszámítható” 3,8. A közepesnél magasabb értéket kapott még szintén a szakmaisággal összefüggő „A közigazgatásban végzett munka érdekes és változatos”.

Legalacsonyabbra a közigazgatásban dolgozók *anyagi és társadalmi megbecsültségét* értékelték.



17. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények I.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

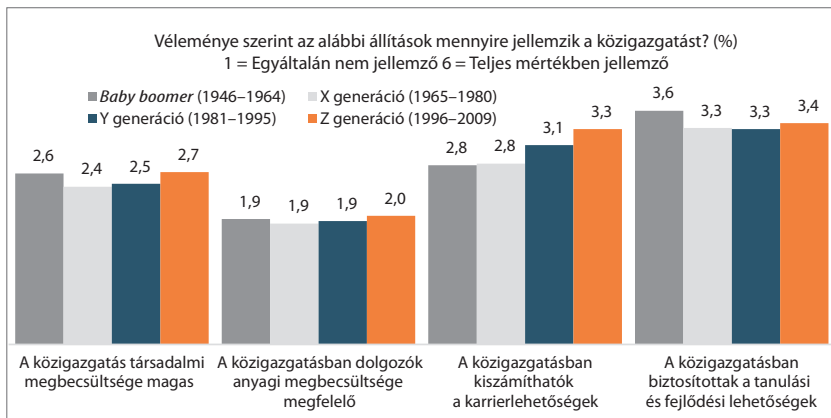


18. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Míg a pozitív vélemények értékei között nincs különösebb különbség az egyes szervtípusok között, addig a *negatív vélemények „súlyossága” erősen eltér* a központi és a területi szint között. Míg a vármegyei kormányhivatalokban a központi szinthez képest jelentősen kedvezőbben ítélik meg a közigazgatás gyorsaságát és költséghatékonyosságát, addig ugyanebben a relációban jóval gyengébbre értékelték a közigazgatás társadalmi és anyagi megbecsültségét. A különbség arra vezethető vissza, hogy a gyorsaság, rugalmasság, költséghatékonyság elsősorban az állampolgároknak helyi (területi) szinten nyújtott közszolgáltatásokkal összefüggésben mérhető le, ugyanakkor a vármegyei kormányhivatalokban az alacsonyabb átlagilletmények miatt érezhetik kedvezőtlenebbnek a társadalmi és anyagi megbecsültséget a központi szint miatt.

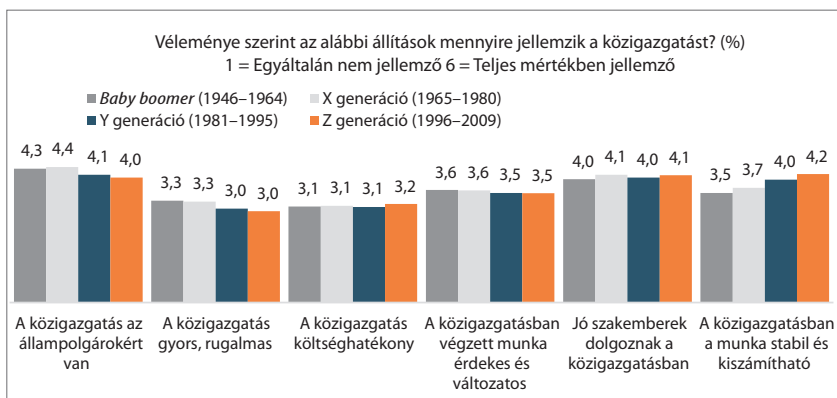
A korosztályok szerinti adatok más összefüggésekre is rávilágítanak. A *baby boomerek* értékelték legalacsonyabbra a közigazgatás *stabilitását, kiszámíthatóságát*, illetve a kiszámítható karrierkilátásokat. Ebben valószínűleg szerepet játszik az, hogy legidősebb korosztályként a legtöbb szervezeti átalakítást, létszámcsökkenést éltek át, s megtapasztalták az egzisztenciális kiszolgáltatottságot.



19. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények III.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Ugyanakkor a Z generáció vélekedik ugyanezekről a jellemzőkről a legpozitívabban, ami érthető, mivel ők rendelkeznek a legkevesebb tapasztalattal, s ezért inkább csak hírből, hallomásból szerzett információik alapján alakítják ki véleményüket.

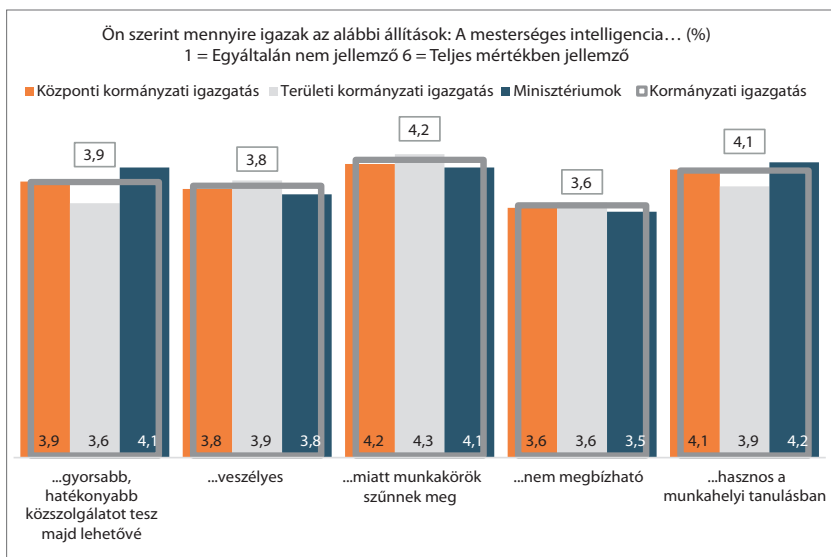


20. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények IV.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények

Megkérdeztük a válaszadókat arról is, hogy mit gondolnak a *mesterséges intelligenciáról*.⁵⁵ A különféle állításokat 1-től 6-ig terjedő skálán lehetett értékelni, az 1 „egyáltalán nem jellemző”; a 6 „teljes mértékben jellemző”. A kormánytisztviselők leginkább azt gondolják a mesterséges intelligenciáról, hogy miatta *munkakörök* fognak megszűnni. Vagyis azt gondolják, hogy a közigazgatási munka jelentős része mesterséges intelligenciával is ellátható, ezért csökkenthető a munkakörök száma, s ezzel együtt – ezt már mi tesszük hozzá – a létszám is. Ugyanakkor alkalmazását hasznosnak találják, mert gyorsabb és hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé. Bár csaknem azonos mértékben veszélyesnek és nem megbízhatónak gondolják.



21. ábra: A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények I.

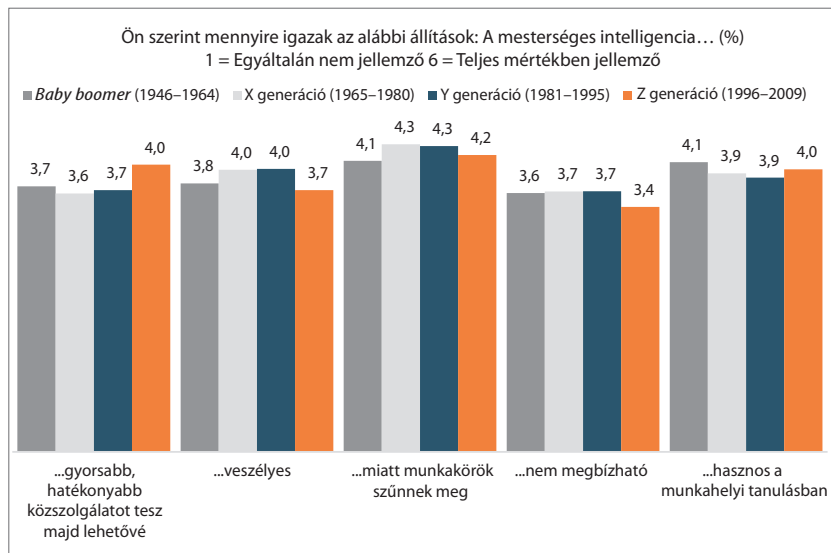
Forrás: EUPAN-felmérés adatai

⁵⁵ A mesterséges intelligencia közszolgálatban történő alkalmazásáról lásd bővebben: KAMRÁS 2024.

Ha szervtípusok szerint nézzük az adatokat, azt látjuk, hogy a mesterséges intelligencia *gyakorlati hasznosságát* kedvezőtlenebbnek ítélik meg területi szinten, ahol egyébként széles körben felhasználható lenne a közszolgáltatások ellátásához. Ez a gondolkodás valószínűleg azzal lehet összefüggésben, hogy a mesterséges intelligencia jelenleg még csak kevésbé épült be helyi és területi szinten a közszolgáltatások ellátásába.

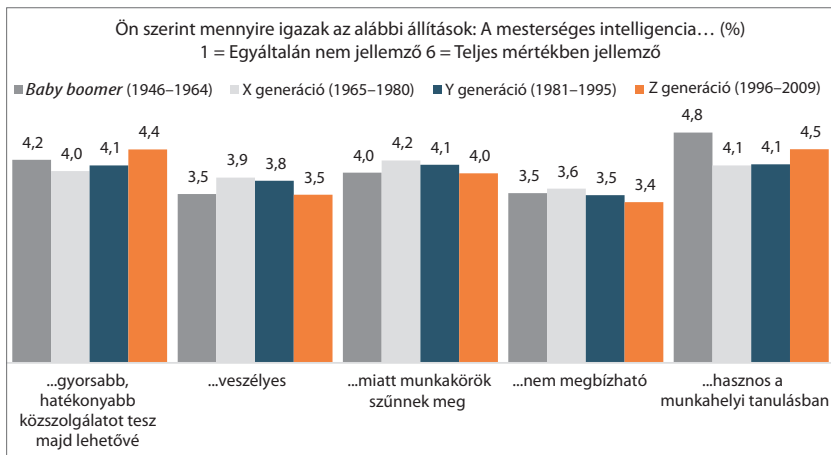
A generációk szerinti adatok azt mutatják, hogy a Z generáció tagjai kedvezőbben ítélik meg a mesterséges intelligencia szerepét a közigazgatás *hatékonyságának, gyorsaságának* növelésében.

A minisztériumokban a *baby boomer* generáció jóval hasznosabbnak ítéli a mesterséges intelligenciát a *munkahelyi tanulásban*, mint a többi korosztály.



22. ábra: A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



23. ábra: A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények III.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A munkaerőpiaci preferenciáikról alkotott vélemények

Megkérdeztük, hogy a kormánytisztviselők milyen szempontokat mérlegelnek, amikor *munkahelyet* választanak. Négyfokozatú skálán lehetett válaszolni, 1: „nem fontos” – 4: „nagyon fontos”.

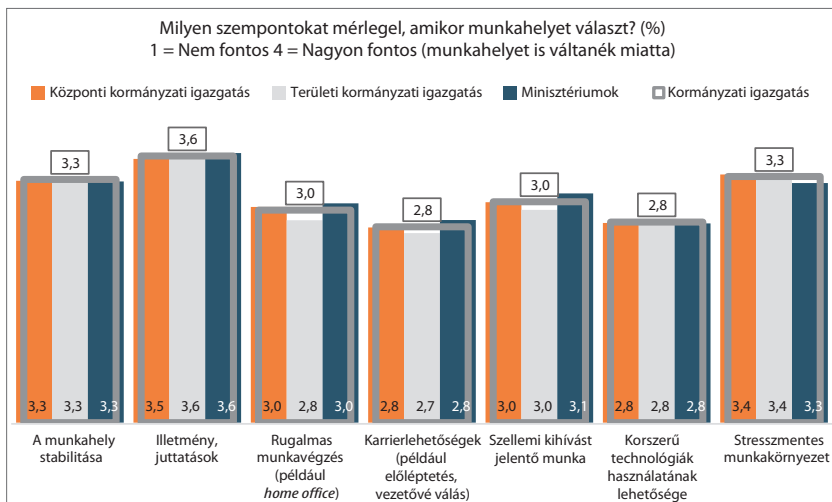
A korosztályi értékelések között *nincsenek jelentősebb különbségek*, csaknem azonosak az értékek. Valamennyi generáció egyformán az illetményt (3,6), a munka és magánélet egyensúlyát (3,4), a stresszmentes munkakörnyezetet (3,3), valamint a munkahely stabilitását (3,3) ítélte a legfontosabbnak.

Valamennyi szempont az egyén egzisztenciális igényeihez kapcsolódik. A keresleti munkaerőpiacon felértékelődik *az illetmény szerepe* a munkahely-választásban, különösen egy olyan jogi szabályozási környezetben, amely tág teret enged a munkáltató és a kormánytisztviselő közötti béralkunak. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a szélesre nyitott béralku lehetősége, valamint az illetmény prioritásként való kezelése egy speciális, közigazgatáson belüli munkaerőpiacot eredményezhet, mivel a kormánytisztviselők már azzal is kedvezőbb bérpozíciót tudnak kivívni maguknak, ha egyik minisztériumból „átmennek” egy másik

minisztériumba vagy kormányzati igazgatási szervhez, ahol magasabb illetményt ajánlanak nekik. Bérverseny alakulhat ki a közigazgatási szervek között a jó szakemberekért. Ez megnehezíti a generációs problémák kezelését összkormányzati szinten, hiszen az anyagi megbecsültséggel kapcsolatos legfontosabb döntés minisztériumi (szervezeti) szinten születik meg. Ilyen körülmények között – a piac logikája szerint – a bérversenyt a kedvezőbb pénzügyi feltételekkel rendelkező közigazgatási szervek fogják „megnyerni”. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy valamennyi kormánytisztviselőnek egységesen a Kormány a munkáltatója, ezért a Kormány személyzetpolitikai felelőssége egyformán kiterjed a közigazgatás valamennyi ágazatára. Ez a generációs kihívások sikeres kezelésére is irányadó.

A szakmai felső vezetőkkal készített interjúkból kiderül, hogy a *munkaerőpiac hatását* árnyaltan kell megítélni. Így például a vármegyei munkaerőpiaci keresleti-kínálati viszonyok területi és szakági oldalról is nagy fokú különbözőségeket mutatnak. A vármegyéknek lehetnek olyan térségei, ahol az országos átlagnál is alacsonyabb a munkanélküliség (elsősorban az iparosodottabb városok), de olyanok is, ahol a duplája, sőt háromszorosa. De nemcsak területenként változhat a kép, hanem szakmák szerint is. Vannak olyan szakmák, amelyekben az ország más pontjaihoz hasonlóan szinte lehetetlen a versengés a versenyszférával (például állatorvosok, mérnökök). Az is jellemző, hogy egy-egy nagyobb munkáltató megjelenése átrajzolja a foglalkoztatási viszonyokat, aminek eredményeként nehéz helyzetbe kerülnek az utánpótlást kereső közigazgatási szervek. Mindezek alapján túlzottan leegyszerűsített képet mutat, ha csak a vármegyei átlagkeresetekhez hasonlítjuk a közigazgatási átlagbéreket. Egy részletesebb, terület- és szakmaspecifikus adatgyűjtésre és elemzésre lenne szükség ahhoz, hogy célzott intézkedések születhessenek.

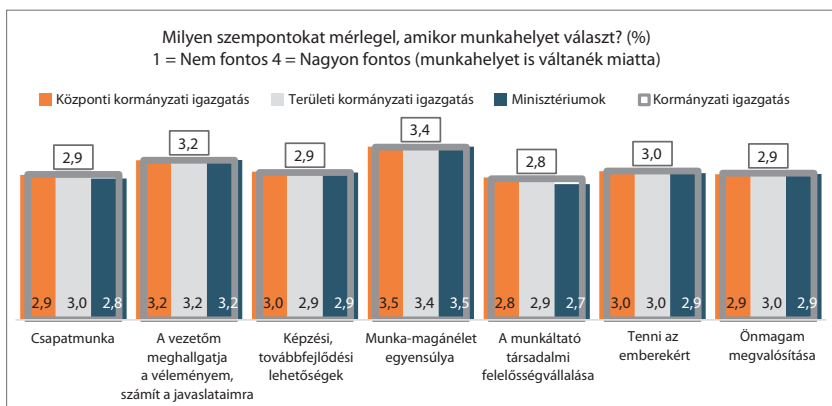
A legkevésbé a *munkáltató hírneve* számít (2,6) a munkahely választásánál, s ebben is egyforma a véleménye a korosztályoknak. Ugyanakkor a szakmai felső vezetők fontos szerepet szánnak a közigazgatási márkaépítésnek, s vannak már pozitív kezdeményezések a kormányhivatalok körében is. A kormányhivatalok brandje az ügyfelek számára egyet kell hogy jelentsen a szakértelemmel, a minőségi ügyintézással, az ügyfélbarát és szolgáltató hivatallal, a foglalkoztatottak és a munkaerőpiacon állást keresők számára pedig a stabilitással, a biztonsággal, a megbecsüléssel, illetve a szakmai fejlődés lehetőségével.



24. ábra: A munkaerőpiaci preferenciákról alkotott vélemények I.

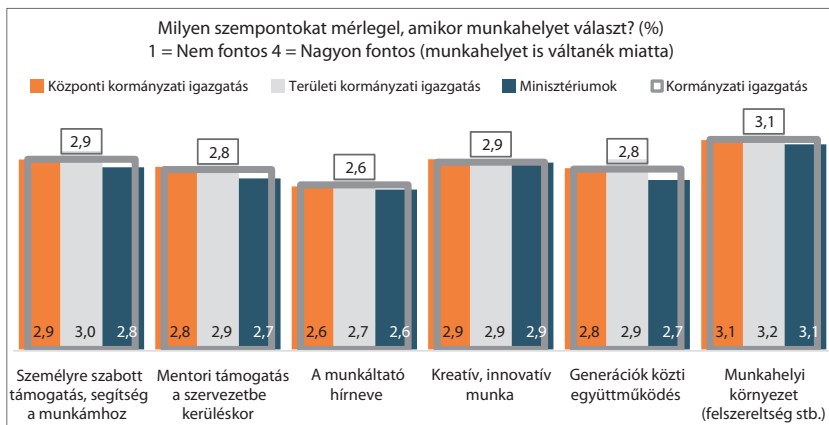
Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A kormányhivatalok brandépítése körében fontos erősíteni a médiamegjelenéseket, illetve a szakmai jellegű tartalmak mellett betekintést kell engedni az érdeklődők számára a hivatal hétköznapiiba.



25. ábra: A munkaerőpiaci preferenciákról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

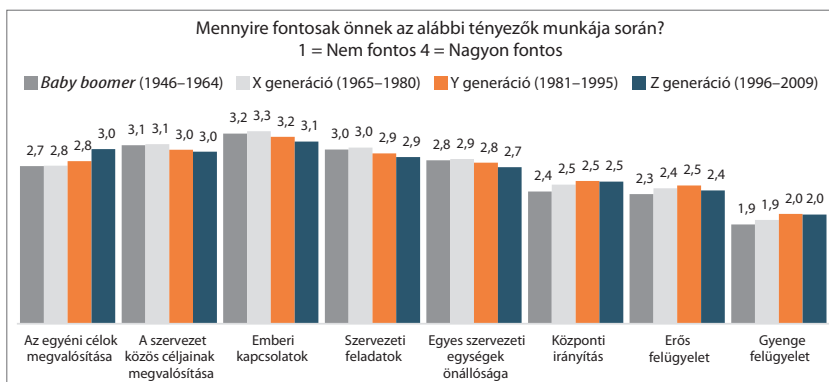


26. ábra: A munkaerőpiaci preferenciákról alkotott vélemények III.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

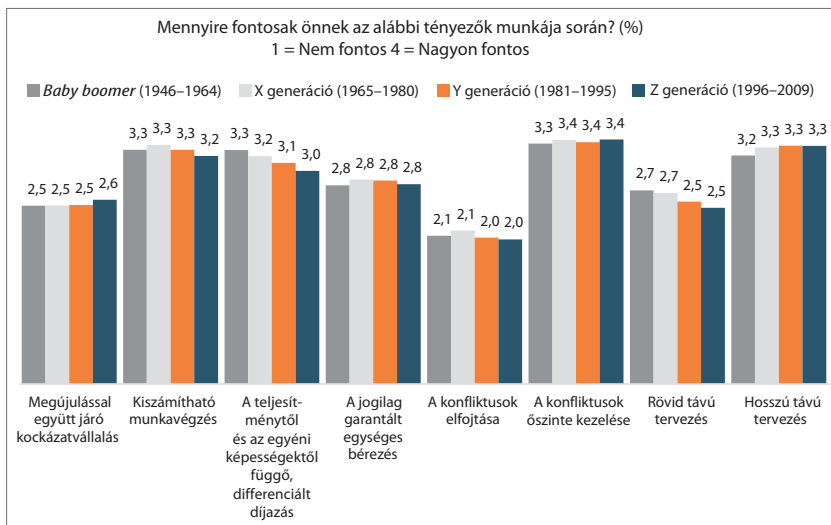
A munkavégzéshez kapcsolódó értékorientációról alkotott vélemények

A szervezetet meghatározó tényezők korosztályi értékei sem mutatnak jelentős különbséget. Azt lehet mondani, hogy a különféle értékekről csaknem egyformán gondolkodnak a generációk. Ugyanez elmondható a szervtípusok szerinti adatokra, nincsenek szervtípushoz köthető kiugró értékek.



27. ábra: A munkavégzéshez kapcsolódó értékorientációról alkotott vélemények I.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



28. ábra: A munkavégzéshez kapcsolódó értékorientációról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az egyén- vagy csoportközpontság kapcsán az állapítható meg, hogy a kormánytisztviselők inkább a csoportcélokat helyezik előtérbe az egyéni célokkal szemben. Erősen *humán orientációjú* a személyi állomány, a legmagasabb értékeket adták az emberi kapcsolatok fontosságának, szemben a szervezeti struktúrával, feladatrendszerrel. Ezzel függ össze, hogy hasonlóan magas értékelést kapott a konfliktusok őszinte kezelése. Mindezek azt mutatják, hogy a kormánytisztviselők inkább a *human relations* teljesítményösztönző modell elveivel azonosulnak, szemben a taylorizmus tanával, amely a teljesítmény fokozását a „munkafolyamatok kicsi, könnyen elsajátítható műveletekre történő felbontásával, a műveletek legracionálisabb módszereinek kidolgozásával és a műveletek gyorsabb elvégzésére történő ösztönzésével” képzelte el.⁵⁶ A *human relations* bizonyította, hogy „az elismerés, a biztonság, a tartalmas emberi kapcsolatok, a presztízis utáni vágy legalább olyan fontos tényezők

⁵⁶ JENEI 2004.

a dolgozók teljesítményének alakulásában, mint az anyagi ösztönzés és a munkakörülmények”.⁵⁷ Talán ezért sem meglepő, hogy a stabilitás és a biztonság iránti vágy is magas értéket kapott. A válaszadók számára fontos a kiszámítható munkavégzés, illetve a hosszú távú tervezés.

Ugyanakkor valamelyest ellentmondásnak tekinthető, hogy a jogilag garantált, egységes bérezést a kormánytisztviselők alulértékelték, és a teljesítménytől, egyéni képességektől függő, *differentiált díjazást* preferálták. Valószínű, hogy ebben az is szerepet játszott, hogy a „jogilag garantált, egységes bérezés” tényező értékelésében inkább az egységességgel, az egyenlődiszempléttel szembeni ellenérzés nyilvánult meg. Egyértelműen mutatja a *kockázatkerülés* alacsony értékelése is, hogy a személyi állomány nehezen tolerálja a bizonytalanságokkal járó körülményeket.

A korosztályok gondolkodásának különbözősége

Az említett eredmények azt mutatják, hogy a várakozásokkal ellentétben nincsenek nagy különbségek az egyes generációk között a munkahelyválasztás és a szervezeti értékek tekintetében, több más részletkérdésben is csaknem egyformák a vélemények. Kérdés, hogy miért nem jelennek meg markánsabban a korosztályi különbségek. Ennek okainak tudományos igényű feltárására most nem vállalkozhatunk, de azt valószínűsítjük, hogy bekerülve a közigazgatásba a fiatalok igen gyorsan *átveszik a közigazgatás gondolkodását*, idomulnak tradicionális értékeihez, amelynek következtében „kisimulnak” a generációk közötti különbségek. A generációelméletek kritikai hangsúlyozzák, hogy a generációhoz tartozáson kívül *egyéni tényezők* is befolyásolják az emberi tulajdonságokat, viselkedésmódot, így például a munkahelyi szocializáció. Emiatt a korosztályi jellemzőket nem szabad kőbe vésett tényként kezelni.⁵⁸

⁵⁷ JENEI 2004.

⁵⁸ CSUTORÁS 2020: 38.

A HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA

H1: A központi közigazgatás személyi állományának előregedése egyformán érinti az EU-tagállamokat, viszont az egyes országok különböző stratégiákat követnek az utánpótlás biztosítása céljából. Ez utóbbi ellenére kimutathatók közös trendek.

A statisztikai adatok elemzése *igazolja* a hipotézist. A legújabb előrejelzések azt mutatják, hogy az elkövetkezendő évtizedekben folytatódni fog a lakosság *előregedése* az Európai Unióban is. A 80 éves vagy annál idősebb emberek aránya az EU lakosságán belül 2021 és 2100 között két és félszeresére nőhet. Ugyanakkor az előregedés mértéke tagállamonként eltérő. Magyarországon az európai átlagnál alacsonyabb a 65 évesek vagy annál idősebbek aránya, de folyamatosan növekszik. A növekedés üteme kissé meghaladja az európai átlagot.

Általános jelenség az is, hogy a *közszektorban* az előregedés jelentősebb, mint a társadalom egyéb területein. S ugyanez fordítva is igaz, a közszektorban a legalacsonyabb a fiatalok aránya. Ugyanakkor a magyar közigazgatás életkori megoszlása az európai trendekhez képest több ponton is eltér. A középgeneráció aránya lényegesen magasabb, míg az idősebbeké alacsonyabb az európai átlagnál. Az európai államok személyi állományának korösszetételét különbözően érintette a létszám változása. Az államok többségében a létszám növekedésével együtt emelkedett a fiatalok aránya is, más államokban viszont visszaesett, míg voltak olyan országok, ahol a közigazgatás létszáma és a fiatalok aránya egyaránt csökkent. Magyarországon a létszám növekedése ellenére nem sikerült a korábbiaknál nagyobb mértékben bevonítani a fiatalokat, éppen ellenkezőleg, az idősebb korosztályok létszámaránya növekedett. A magyar közigazgatás korösszetételét két egymással ellentétes irányú változás jellemzi. A 2010-es évek elején megvalósított „fiatalítás” mára megtorpant, sőt a korösszetétel újra az öregedés irányába fordult. Ez azt vetíti előre, hogy 5-15 éven belül egy újabb, inkább elhúzódó, mint egyszerre, lökészerűen jelentkező nyugdíjba vonulási hullámmal kell a magyar közigazgatásnak szembenéznie. Ez döntően a területi közigazgatásban fogja éreztetni hatását.

Az előregedés valamennyi országot érinti, de eltérő mértékben. A közigazgatás létszámának növekedése és a korösszetétel változása közötti kapcsolat trendjei szintén különbözők. A magyar közigazgatás is általában követi a nemzetközi folyamatokat, de bizonyos kérdésekben az átlagtól eltérő értékeket mutat. Az OECD-országok többsége a humán kapacitás fenntartására törekszik. Ennek érdekében különböző stratégiákat követnek. Ugyanakkor közös törekvés, hogy a HRM-rendszer jobban igazodjon a különböző generációk igényeihez. Ennek lényege, hogy figyelemmel vannak az alkalmazottak egyes életciklusainak eltérő igényeire. Az eltérő igényekhez való alkalmazkodás egyik eszköze a *hosszú távú, rugalmas munkaidő-beosztási rendszer* (munkaidőkeret). Céljuk, hogy az aktív foglalkoztatást minél hosszabb időre kitolják. Igyekeznek különféle ösztönzőkkel munkában tartani az idősebb korosztály tagjait. A fiatalok bevonása érdekében közszolgálati márkaépítési stratégiával rendelkeznek. Új képzési lehetőségeket és rugalmas munkaidőt biztosítanak. A strukturált tudásátadással különösen az implicit tudás elvesztését kívánják megelőzni, amely nehezen megfogalmazható, s így nagyon nehezen átadható.

H2: A magyar kormányzati igazgatásban kevésbé a fiatalok bevonása, inkább a megtartása okoz nehézséget.

A statisztikai adatok *részben igazolták* a feltevést, ugyanis ma már a fiatalok bevonása és megtartása egyaránt nehezebbé vált.

H3: A komparatív előnyök megszüntetése hátrányosan érintette a kormányzati igazgatás munkaerőpiaci vonzerejét.

A kormányzati igazgatás munkaerőpiaci vonzerejét az illetmény, a munka és magánélet egyensúlya, a stresszmentes munkakörnyezet, valamint a munkahely stabilitása befolyásolja. A korosztályok között nincsenek lényeges különbségek. A Kit. az úgynevezett *komparatív előnyöket* pontosan ezekkel kapcsolatban szüntette meg. A kiszámítható előmenetel, törvényben garantált illetmény, fokozott foglalkoztatási védelem, illetve tervezhető életpálya idesorolható. A válaszadók a közigazgatásban dolgozók *anyagi és társadalmi megbecsültségét* értékelték a legalacsonyabbra.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BAKACSI Gyula et al. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV.
- BISS (2015): The Study on the Future Role and Development of the Public Administration. In *Description of Employees of Public Administration and the Solutions for Ageing Problems*. Riga: Foundation "Baltic Institute of Social Sciences".
- BOSSAERT, Danielle – DEMMKE, Christoph – MOILANEN, Timo (2012): *The Impact of Demographic Change and Its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors*. Luxembourg: European Institute of Public Administration.
- CEDEFOP (2010): *Working and Ageing. Emerging Theories and Empirical Perspectives*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Online: www.cedefop.europa.eu/files/3053_en.pdf
- CSUTORÁS Gábor (2020): *Az Ygenerációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szervezeteknél*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatástudományi Doktori Iskola.
- GREENWAY, Andrew (2016): The Civil Service Must Tackle Its Middle-Aged Problem – or Risk Becoming a Monoculture. *Civil Service World*, 2016. szeptember 12. Online: www.civilserviceworld.com/news/article/the-civil-service-must-tackle-its-middleaged-problem-or-risk-becoming-a-monoculture
- HAZAFI Zoltán (2017a): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(2), 48–83.
- HAZAFI, Zoltán (2017b): The Role of Workforce Planning and HRM Improvement in Ensuring the Recruitment of Competitive Civil Service. In S. SOLIMAN, Khalid (szerk.): *Vision 2020. Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth*. Madrid: International Business Information Management Association (IBIMA), 904–916. Online: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=browse¶ms=publication;3295441>
- HAZAFI, Zoltán – KOVÁCSNÉ SZEKÉR, Enikő (2021): Introduction of the Personal Decision Support IT System in the Hungarian Public Service. *Public Governance Administration and Finances Law Review*, 6(2), 67–82. Online: <https://doi.org/10.53116/pgaftr.2021.2.6>

- HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (2022): Egy befejezetlen törvény margójára. A közszolgálati HRM fejlesztési keretrendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 78–104. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.5>
- HAZAFI Zoltán – SZEKÉR Enikő (2021): Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1335–1360. Online: <https://doi.org/10.38146/bsz.2021.8.3>
- ILMARINEN, Juhani (2005): *Towards a Longer Worklife: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- JENEI György (2004): A magánvállalkozások teljesítményösztönzése és hatása a közintézményi rendszerekre. *Vezetéstudomány*, 35(9), 26–33.
- KAMRÁS István (2024): MI-lyen a jövő közszolgálat? Fejlesztési irányok, jövőkép. *Filológia.hu*, 15(1–4), 52–63. Online: <https://doi.org/10.59648/filologia.2024.1-4.4>
- KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla (2014): A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2(2), 56–68.
- LŐRINCZ Lajos (1995): A közigazgatás létszámáról. In FOGARASI József (szerk.): *A közigazgatás személyi állománya*. Budapest: Unió Lap- és Könyvkiadó, 5–10.
- MCKINNON, Roddy (2010): An Ageing Workforce and Strategic Human Resource Management: Staffing Challenges for Social Security Administrations. *International Social Security Review*, 63(3–4), 91–113. Online: <https://doi.org/10.1111/j.1468-246X.2010.01371.x>
- OCDE (2007): *Vieillessement et service public. Le défi des ressources humaines*. Paris: Éditions OCDE. Online: www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2007/07/ageing-and-the-public-service_g1gh7955/9789264029736-fr.pdf
- OCDE (2017): *Panorama des administrations publiques 2017*. Paris: Éditions OCDE. www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-des-administrations-publiques-2017_gov_glan-ce-2017-fr
- OCDE (2021): *Panorama des administrations publiques 2021*. Paris: Éditions OCDE. Online: <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>
- OECD (2021): *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing. Online: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OECD (2023): *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing. Online: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

- SZAKÁCS Gábor (2015): A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás-gazdálkodás rendszermodellje. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 37–60.
- SZAKÁCS Gábor (2016): A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje. In *Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus, 95–139.
- The Study on the Future Role and Development of the Public Administration* (2015). Riga: Baltic Institute of Social Sciences – Organization Development Academy. Online: www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/03/2015_1_LV_The_Study_on_the_Future_Role_and_Development_of_the_Public_Administration.pdf

Egyéb felhasznált források

- Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst* [é. n.]. Online: www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/demografiestrategie-oed/demografiestrategie-oed-node.html
- La gestion des âges de la vie dans la fonction publique: pour une administration moderne et efficace* (2012). Online: www.vie-publique.fr/rapport/32335-gestion-des-ages-de-la-vie-dans-la-fonction-publique
- Le service public: plus de 1000 métiers à découvrir* [é. n.]. Online: <https://choisirleservicepublic.gouv.fr/>
- Les plus de 65 ans dans l'Union européenne* [é. n.]. Online: www.touteleurope.eu/societe/les-plus-de-65-ans-en-europe/
- „Mentor” online képzési platform. Online: <https://mentor.gouv.fr/login/index.php>
- Population Structure and Ageing* [é. n.]. Online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing#Slightly_more_than_three_persons_of_working_age_for_every_person_aged_65_or_over
- Proportion de la population âgée de 65 ans et plus* [é. n.]. Online: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00028/default/map?lang=fr>
- Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen – Konzept* [é. n.]. Online: www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=4

A tudástőke átadása, mentorprogramok

BEVEZETÉS

A fluktuáció és a tudásvesztés kockázatának csökkentése, *a tudástőke megőrzése* napjainkban nagy kihívást jelent a közigazgatási szervek számára. A közigazgatásban is tapasztalható *fluktuáció*, és ennek okaként a tudásvesztés a közigazgatás versenyképességére is hatással van. Ezért felértékelődik a közszolgálati pályára vonzást és pályára illesztést befolyásoló tényezők vizsgálata. Különösen fontos a *beillesztési* folyamat (*onboarding*) vizsgálata, amely nagymértékben meghatározza a munkahelyi elköteleződést.

A közszolgálati tudásmenedzsment működtetésének kritikus lépése a *tudásmegosztás*, azaz hogy a tisztviselők hajlandók legyenek ne csak megszerezni, fejleszteni, hanem megosztani is tudásukat. Ez a közigazgatási szervek számára a tudásvesztés elkerülése vagy legalábbis mérséklése érdekében lényeges kihívás, különös tekintettel a szervezeteket érintő fluktuációra.

Az elmúlt években több KÖFOP-projekt is foglalkozott a témával, így például „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001 azonosítós számú projekt (a továbbiakban: KÖFOP 2.1.5. projekt), amelynek egyik stratégiai célkitűzése a közszolgálati pályára illesztés segítése, azaz a pályakezdők közigazgatási szervezetbe történő beillesztése volt. A KÖFOP-2.1.3.-VEKOP-15-2016-00002 azonosítós számú, „A területi államigazgatási szervek humán erőforrásának fejlesztése” című projekt (a továbbiakban: KÖFOP 2.1.3. projekt) célja az ügyfelek elégedettségének, valamint a munkatársak elkötelezettségének és felkészültségének növelése a területi államigazgatás humán erőforrásának fejlesztése által. Mindkét projekt kiemelten foglalkozott a hatékony szervezeti beillesztéssel, a KÖFOP 2.1.5. projektben kialakították a képzésekkel támogatott

közszolgálati mentori és tehetségmentori programot, a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében megvalósult a mentorálással támogatott kormányablak-ügyintézői képzés is, amely a hatékonyabb, gyorsabb, egységesebb szakmai elvárások mentén történő ügyintézés mellett a munkaerő-megtartás céljának eléréséhez kívánt hozzájárulni.

A kutatási rész arra irányul, hogy a tudástőke átadása és a beillesztési folyamat milyen módszerekkel történik a központi és területi kormányzati igazgatásban. Célunk az volt, hogy feltárjuk, mennyire foglalkoznak a kormányzati igazgatási szervek tervszerűen a *tudásátadással*, az *utánpótlással*, milyen eszközökkel történik a *pályára illesztés folyamata*, hogyan történik a *tudástranszfer*, működnek-e *mentorprogramok*, hogyan valósul meg a mentorok felkészítése, támogatása a feladatra.

Kutatási kérdéseink a témában:

K1: A kutatási témakör kapcsán fontos felmérni, hogy milyen fluktuációs kihívással küzdenek a kormányzati igazgatási szervek. A közel-múltban – a 2023. évben – mekkora volt a fluktuáció, és melyek a fluktuációval leginkább érintett feladatkörök?

K2: Létezik-e tervszerű utánpótlási stratégia a szervezetben?

K3: Milyen módszereket alkalmaznak a kormányzati igazgatási szervek a tudástőke átadására?

K4: Kérdésként merül fel, hogy mi jellemzi a közszolgálati mentori programokat (például szabályozási szint, képzések, vezetői elköteleződés stb.).

Hipotéziseink:

H1: A fluktuáció valamennyi kormányzati igazgatási szervet érinti, de nem egyenlő mértékben. A fluktuáció nem egyértelműen hátrányos folyamat, mivel az új munkaerő felvételével, friss tudás bevonásával új szemlélet, új ismeretek kerülnek a szervezetbe. Ugyanakkor a szervezeti tudástőke sérül a fluktuáció mértékével, különös tekintettel az „érzékeny” feladatkörökre, amelyekre nehéz új munkaerőt találni.

H2: A tudástőke átadásának módszertana kiemelkedő fontosságú a kormányzati igazgatási szerv feladatellátásának hatékonysága szempontjából.

H₃: A szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok hatékony eszközei lehetnek a pályára vonzásnak és a pályára illesztésnek egyaránt, továbbá hozzájárulhatnak a tudástőke szervezett átadásához.

A *kérdőíves kutatás* során a kutatási részterület vonatkozásában az alábbi kérdéseket tettük fel:

- Ön szerint mi okozza az Önök szervezetében a tudásvesztés kockázatát? (21. kérdés)
- Kérjük, jelölje meg, hogy milyen technikákat alkalmaz szervezete a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében! (22. kérdés)
- Mit kell még tennie a szervezetének, hogy igazán erős és vonzó legyen a dolgozók és a leendő munkatársak számára? (23. kérdés)
- Arra kérjük, írjon le egy példaértékű képzési, illetve tehetségeket támogató gyakorlatot, amelyre büszkéek, és amelyből az Ön véleménye szerint más szervezet is tanulhat. (24. kérdés)
- Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? Egyik választási lehetőség: mentori támogatás a szervezetbe kerüléskor. (14. kérdés)

A 23. és 24. kérdés nem volt kötelező a válaszadók számára, több vizsgált téma-területet is érint, a beérkezett kifejtős válaszok jelentős része azonban tartalmaz a tudástőke átadásával, beillesztéssel, mentoringgal kapcsolatos véleményeket. A 14. számú kérdésre adott válaszok részletes elemzése a *Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés* című tématerülethez kapcsolódik.

A kérdések elemzése során figyelembe vettük a generációs kohorszokat, a központi-területi kormányzati igazgatási szervek és a vezető-beosztott kategóriákat.

A kérdőíves kutatást *félleg strukturált interjúkkal* mélyítettük, a központi és területi közigazgatás személyügyi politikáját ismerő és annak alakulására hatással levő szakmai és politikai vezetők (közigazgatási államtitkár, személyügyi döntésekért felelős helyettes államtitkár, főispán) álláspontjait is megismerhettük a kutatás alá vont kérdésekben:

- Hogyan valósul meg a tudástőke átadása a szervezetben? Hogyan ösztönzik a munkatársakat a tudásátadásra?
- Hogyan valósul meg a gyakorlatban a generációk közötti tanulás?
- Milyen az ideális szervezeti beillesztést támogató (*onboarding*) folyamat?

A kutatás során *adatszolgáltatáson alapuló kérdőíves felmérést* végeztünk az interjúba bevont kormányzati igazgatási szervek körében arról is, hogy mekkora a fluktuáció mértéke, melyek a fluktuációval leginkább érintett feladatkörök, melyek a beillesztés eszközei. A vármegyei és fővárosi kormányhivatalok által kitöltött és összesítve a Területi és Közigazgatási Minisztérium Területi Közigazgatásért Felelős Államtitkárság által rendelkezésünkre bocsájtott adatszolgáltatás teljes körű, ezért lehetőségünk nyílt a teljes területi közigazgatás egészére vonatkozóan vizsgálni a tématerületet.

A FLUKTUÁCIÓ ÉS A SZERVEZETI TUDÁSTŐKE ÖSSZEFÜGGÉSEI

A kutatás során a *Közszolgálati Online Lexikon* fluktuációdefinícióját vettük alapul: „A szó eredeti jelentésének (ingadozás, hullámozás) megfelelően egy munkahelyről önként vagy kényszer hatására távozott munkatársak pótlására felvetteknek a személyi állomány összlétszámához viszonyított, egy éves időintervallumra vetített százalékos arányát fluktuációnak nevezzük. A fluktuáció összetételének vizsgálata adhat választ arra, hogy valójában milyen okok bújhatnak meg a folyamatok háttérben, illetve hogy milyen intézkedéseket kell hozni a fluktuáció optimális szinten tartása érdekében. E vizsgálatok során általában az alábbi tényezőket mérik és elemzik: a távozás módját, a teljesítményt, az életkort, a nemi hovatartozást, az ágazat-, a foglalkozás- és a munkacsoport-jellemzőket, a munkakört, a vezető személyét, a bérezést és a besorolást, a távozás megjelölt okait, a munkaerőpiac aktuális helyzetét. *A fluktuáció számításánál jellemzően a munkaerő-forgalmat, a kilépési*

*és belépési forgalmat, a munkaerő-váltást és a munkaerő-váltás intenzitását veszik figyelembe.*²¹

A közelmúltban két fluktuációkutatás zajlott a közszolgálat vonatkozásában, 2013-ban a Közzolgálati Tükör kutatási eredményei láttak napvilágot.² 2017-ben a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja és a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézete kutatóinak a TESK Csoport támogatásával, valamint a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) szakmai közreműködésével végeztek a fluktuáció és a munkaerőhiány összefüggéseiről kérdőíves kutatást.³

Megjegyezzük, hogy jelen kutatás nem tekinthető a korábbiakhoz hasonló teljes körű, minden kérdésre kiterjedő fluktuációkutatásnak. Arra vállalkoztunk, hogy megvizsgáljuk, milyen mértékű fluktuációs kihívással szembesülnek a kormányzati igazgatási szervek, és a szervezeti tudástőke mennyiben sérül a fluktuáció mértékével, különös tekintettel az „érzékeny” feladatkörökre, amelyekre nehéz új munkaerőt találni. A vonatkozó szakirodalom szerint – a tudástőke terminológiai csoportosítását vizsgálva – *strukturális tőkének* tekintjük, ami az alkalmazottak távozása után is megmarad, például a folyamatokat, a szervezeti felépítést, az információs rendszereket. Az *emberi tőke* a dolgozók ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze, és jellemzője, hogy a munkatársak távozása után elvész a szervezetek számára. Az *explicit tudás* rendszerezhető, rögzíthető, formalizálható, mások számára könnyen megfogalmazható, átadható például jelentések, könyvek, a közigazgatásban sablonok, formanyomtatványok, belső szabályozó eszközök által. Az *explicit tudás* a tények ismeretét jelenti, amelyeket elsősorban információkon keresztül sajátítunk el. Az *implicit tudás* az egyén tapasztalataira, cselekedni tudására épül. Az egyén személyes kapcsolatait, szakmai kapcsolati hálóját, hosszú évek

¹ *Közzolgálati Online Lexikon*. Szerző: SZAKÁCS Gábor.

² A kutatási eredményeket lásd részletesen: SZAKÁCS Gábor: *A Közzolgálati Humán Tükör 2013* című kutatás eredményei, legfontosabb tapasztalatai, Budapest, 2014. március 25.

³ A kutatási eredményeket lásd részletesen: POÓR et al. 2019.

alatt megszerzett szaktudását takarja. A fejekben meglévő, nem strukturált tudást nem lehet megfogalmazni, csak megfigyeléssel, gyakorlattal szerezhető meg. A tudásunknak ezt a részét más terminológiával *tacit tudásnak* nevezik.⁴

Budai szerint az intellektuális (tudás-) tőke egy szervezet szempontjából három részre osztható.⁵ *Humán – alkalmazotti – tudástőke*: az az ismeret, amelyet a dolgozók „köölcsönadnak” a vállalatnak, amikor ott dolgoznak. Munkájuk során hasznosítják az iskolarendszerben és a korábbi munkahelyeken megszerzett tudást, és jelen szervezetnél kamatoztatják. *Strukturális tudástőke*: dolgozóktól független tőkejavak, például módszertanok, ügymenetmodellek, K+F- (kutatás-fejlesztési) anyagok stb. *Ügyfél- vagy piaci tudástőke*: olyan ismeretek, amelyeket a szervezet működése során halmoz fel az őt körülvevő környezetről, intézményekről, partnerekről, ügyfelekről stb.

A kutatás során a szervezeti intellektuális tudástőke vonatkozásában elsősorban a humán tudástőke aspektusából vizsgáltuk azt, hogy a kormányzati igazgatási szervek milyen technikákat alkalmaznak a fluktuációval érintett területeken a tudásvesztés kockázatának mérséklésére, az új belépők *explicit és implicit tudásának fejlesztésére*.

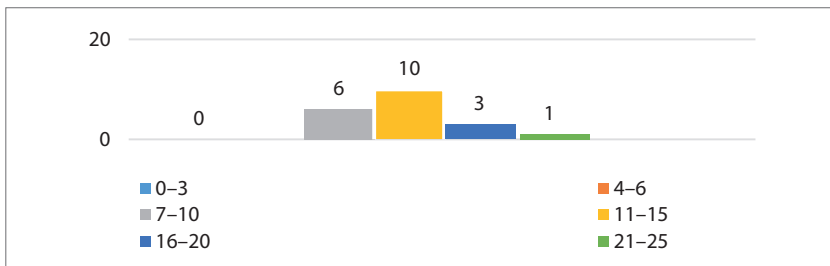
Fluktuációs mutatók és a fluktuációval leginkább érintett feladatkörök a kormányzati igazgatásban

A kutatás során az egy munkahelyről önként vagy kényszer hatására távozott munkatársak pótlására felvetteknek a személyi állomány összlétszámához viszonyított, egyéves időintervallumra vetített százalékos arányát vizsgáltuk. A fluktuáció mértékét a 2023-as évre vetítve mértük.

A rendelkezésünkre bocsájtott adatok alapján megfigyelhető, hogy tíz olyan kormányhivatal volt, ahol 11–15% közötti *fluktuációról* számoltak be, hat olyan, ahol 7–10% közötti, három, ahol 25–30% közötti, valamint egy olyan kormányhivatal, ahol 21–25% közötti fluktuációt azonosítottak.

⁴ A tudástőke, tudásmenedzsment témáról bővebben: BENCSIK 2016; GÉRÓ 2004.

⁵ BUDAI 2016.



1. ábra: A fluktuáció mértéke 2023-ban (kormányhivatalok száma szerint, %)

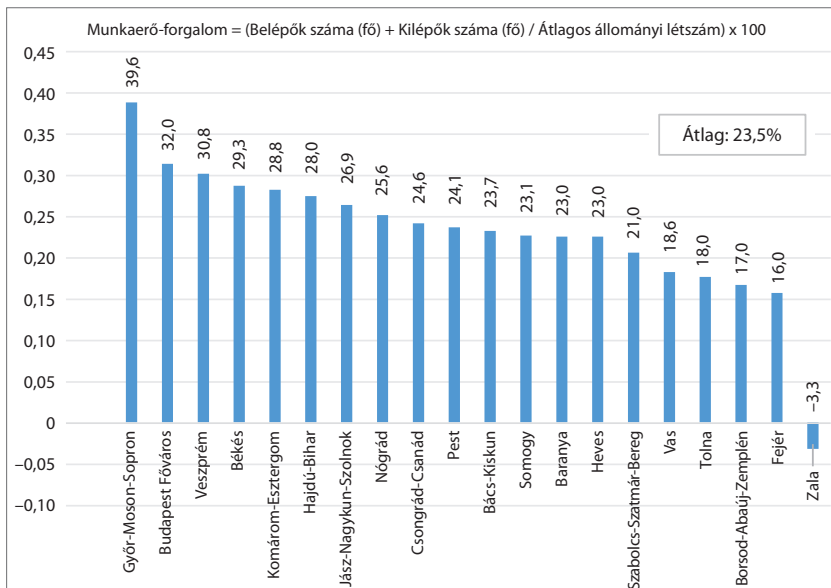
Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése

A központi közigazgatás területéről teljes körű adataink nincsenek, ennek oka részben, hogy a kormányzati feladatmegosztás módosítását követően új minisztériumok jöttek létre, illetőleg a meglévők feladatai bővültek, így ezekben a 2023. évre vetített fluktuáció nem értelmezhető. A fluktuációra vonatkozó információkat interjúk kutatásunk során mélyítettük. Három minisztériumot vizsgáltunk, ezek között az egyik minisztérium alaplétszáma nem változott jelentősen, itt 10–15% közötti fluktuációs értéket mértek. A másik vizsgált minisztérium egy 2023-ban újonnan létrejövő kormányzati igazgatási szerv, a harmadik minisztérium pedig jelentős feladat- és létszámbővítést kapott a vizsgált időszakban. Ezekben a szervezetekben a módszertani elemzést és a humán erőforrásra vonatkozó stratégiai tervezést⁶ ezek a folyamatok nagymértékben hátráltatják.

A munkaerő-forgalom mértékére vonatkozó adatokat szintén csak a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok vonatkozásában tudtuk mérni teljeskörűen a fentiekben felsorolt indokok alapján.

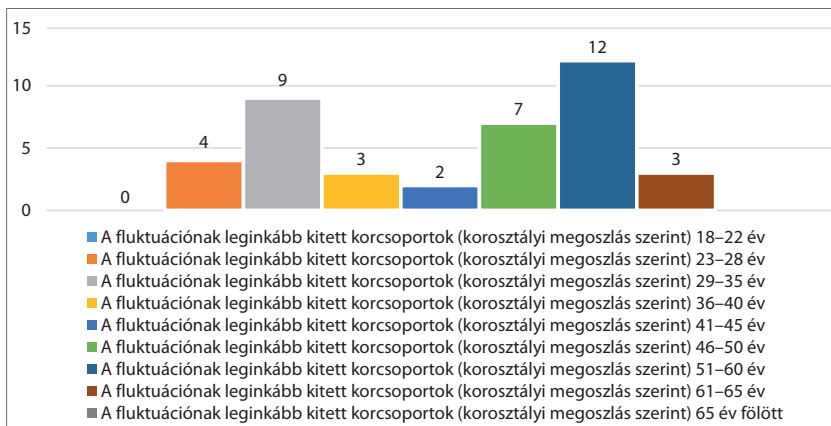
A munkaerő-forgalom mértéke az egyes kormányhivatalokban átlagosan 23,5%. Legmagasabb arányú a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Kormányhivatalban, legalacsonyabb pedig a Zala Vármegyei Kormányhivatalban.

⁶ Lásd a stratégiai alapú HRM kapcsán: HAZAFI 2017.



2. ábra: A munkaerő-forgalom mértéke 2023-ban (%)

Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése



3. ábra: A fluktuáció leginkább kitett korcsoportok (kormányhivatalok válasza és korosztályi megoszlás szerint)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A kormányhivatali válaszok alapján megállapítható, hogy a fluktuációnak leginkább kitett korcsoportnak az 51–60 év közöttiek tekinthetők. Őket követi elsősorban a 29–35 év közötti, majd nem sokkal lemaradva a 46–50 év közötti korosztály. Ezek a válaszok minden bizonnyal a jogi szabályozás, azon belül is az előmeneteli rendszer hiányosságaival lehetnek összefüggésben.

Az interjúk kutatásba bevont interjúalanyok szerint a fluktuáció természetes folyamat. Az interjúalanyok között egyetértés mutatkozott abban, hogy a tudástőke megőrzése és átadása kiemelkedő jelentőségű a szervezet hatékony működése érdekében. A tudástőke elvesztésére a szervezetben végbemenő fluktuációs folyamatok is hatással lehetnek, viszont gondot jelent, hogy vannak olyan fluktuációval jelentősen érintett szakterületek, ahol nehéz szakmailag felkészült, megfelelő képzettséggel rendelkező kollégát találni. Jellemzően ilyen területek a kormányhivatalokban a kormányablak-ügyintézői, foglalkoztatási és közfoglalkoztatási, építésügyi, népegészségügyi, gyámügyi, műszaki, környezetvédelmi és gazdasági feladatkörök, minisztériumokban a gazdasági, informatikai és egyes speciális (például egészségügyi, adótanácsadói) szakterületek. A fluktuáció okaiként az interjúalanyok a versenyszféra elszívó hatását, a versenyképes jövedelem hiányát, a kötött munkarendet, a rugalmas munkakörnyezet hiányát jelenítik meg.

A területi közigazgatás működtetéséért felelős vezető megemlítette, hogy felismerve a problémát több kezdeményezést indítottak útjára a kormányhivatalok vonatkozásában, a kormányhivatali felső vezetőkkel, főispánokkal, főigazgatókkal együttműködve – több esetben nemcsak hazai jó gyakorlatokat, hanem a nemzetközi trendeket, kutatásokat, tanulmányokat (például az OECD *Idősödés és tehetséggondozás Európa közigazgatásaiban* című jelentését) is figyelembe véve –, és elkészült egy *Ajánlás a személyi állomány utánpótlásának biztosítására a fővárosi és megyei kormányhivatalok számára*.

Arra a kérdésre, hogy „Jellemzően mely két korcsoportot érinti a fluktuáció a legnagyobb mértékben az Önök szervezetében?”, egyöntetűen a 23–28 éves korosztályt jelölték meg, továbbá változó mértékben a 29–35, 36–40 és a 45–50, valamint az 50–60 év közöttieket. A tudástőke átadása szempontjából a legnagyobb nehézséget tehát az jelenti, hogy a fluktuáció a 23–28 éves korosztályt

is érinti, azaz a fiatalok szervezetből való eltávozása jelentősebb mértékű a vizsgált szervezetekben. Ugyanakkor látható, hogy a nagy munkatapasztalattal és szervezeti tudással rendelkező munkaerő eltávozása is problémát jelent. A kormányhivatali átlagot tekintve a fluktuációnak leginkább kitett korcsoportnak az 51–60 év közöttiek tekinthetők.

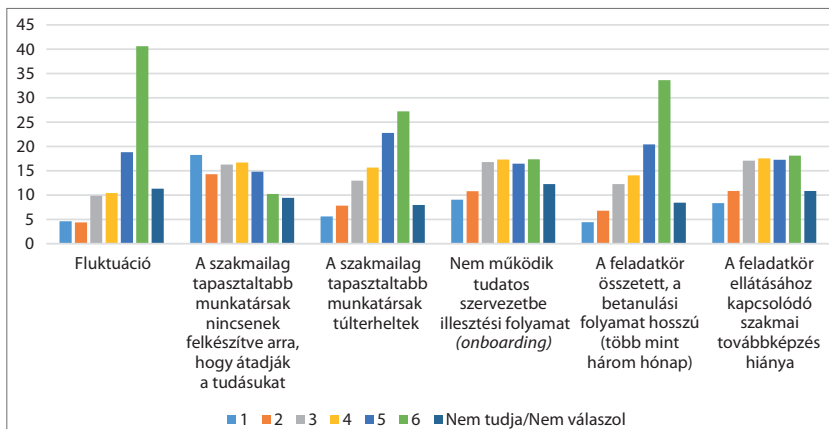
A tudásvesztés kockázati tényezői

Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a válaszadók szerint mi okozza a szervezetükben a tudásvesztés kockázatát (értékelési szempontok: 1 = egyáltalán nem; 6 = döntően; NT = nem tudja; NV = nem válaszol).

A tudásvesztés kockázati tényezőit az új belépők beillesztésére fókuszálva az alábbiak szerint határoztuk meg a kérdőíves kutatásban:

- Fluktuáció.
- A szakmailag tapasztaltabb munkatársak nincsenek felkészítve arra, hogy átadják a tudásukat az újonnan érkező kollégáknak.
- Nem működik tudatos szervezetbe illesztési folyamat (*onboarding*), amelyben az új belépők megkapják az összes szükséges információt, képzést, eszközöket és mentorálást, amelyek segítenek nekik az új feladatkörük betöltésében.
- A feladatkör összetett, a betanulási folyamat hosszú (több mint három hónap).

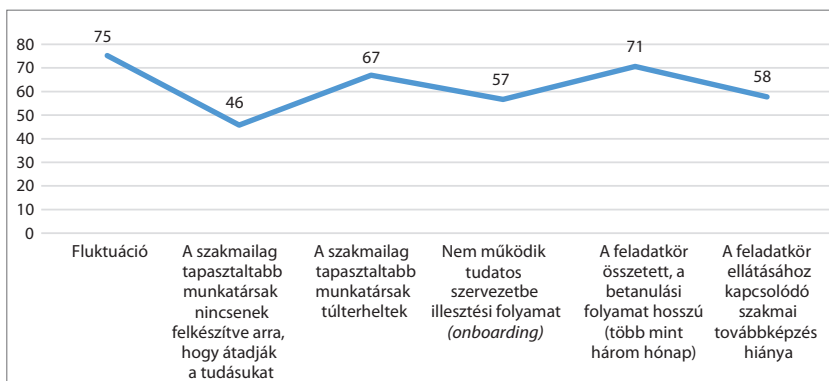
A kérdőíves kutatás adatai alapján a tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények az alábbiak szerint alakultak:



4. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények megoszlása a válaszadók között (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A 4. és 5. ábrából levonható az a következtetés, hogy a kérdőív kitöltői szerint *legnagyobb mértékben a fluktuáció az oka* (75%) a tudásvesztés kockázatának. További veszélyfaktor, hogy a kormányzati igazgatás feladatkörei összetettek, a betanulási folyamat három hónapnál hosszabb időtartamot vesz igénybe (71%).



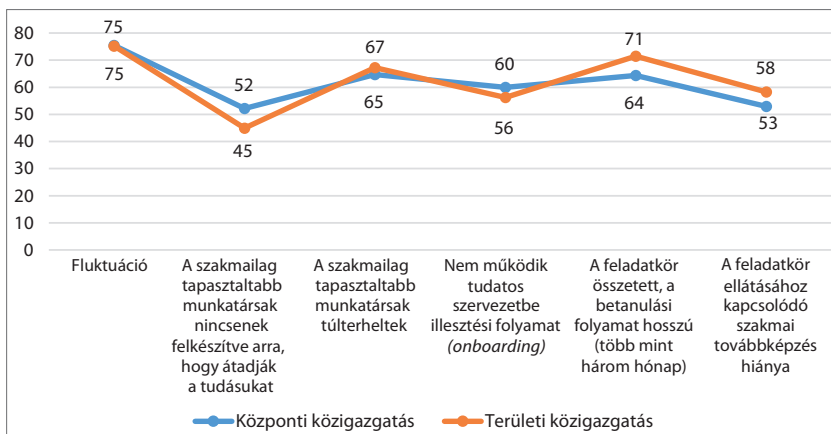
5. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények súlyozott átlaga (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A szakmailag tapasztaltabb munkatársak túlterheltségét, akiktől a szakmai folyamatok elsajátíthatók, a válaszadók 67%-a jelölte meg. A feladatkör ellátásához kapcsolódó továbbképzés hiányát és az *onboarding* folyamat hiányát a válaszadók 57–58%-a találta kritikusnak. Legkevésbé kritikusnak „a szakmailag tapasztaltabb munkatársak nincsenek felkészítve arra, hogy átadják tudásukat” válaszlehetőséget jelölték meg a válaszadók.

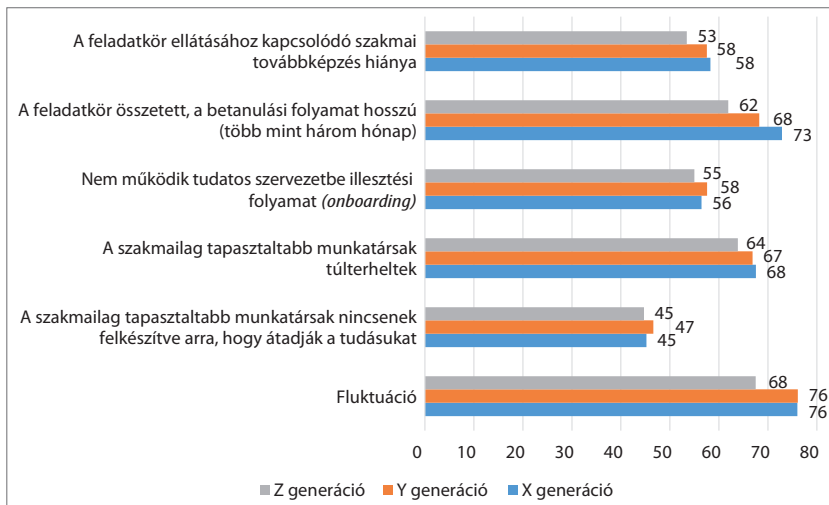
A tudásvesztés kockázati tényezőit *a központi és területi közigazgatás vonatkozásában, generációs aspektusból, valamint a közigazgatásban eltöltött időt és a vezetői besorolást tekintve is vizsgáltuk.*

A 6. ábrából levonható a következtetés, hogy a központi és területi közigazgatás szintjén nincs számottevő, szignifikáns különbség a kutatási kérdésben. Egyöntetűen a fluktuációt jelölték meg első helyen mint kockázati tényezőt. A többi kérdésben is hasonlóan vélekednek, a válaszok súlyozott átlaga csak néhány százalékponttal tér el.



6. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények súlyozott átlaga a központi és a területi közigazgatásban dolgozók között (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

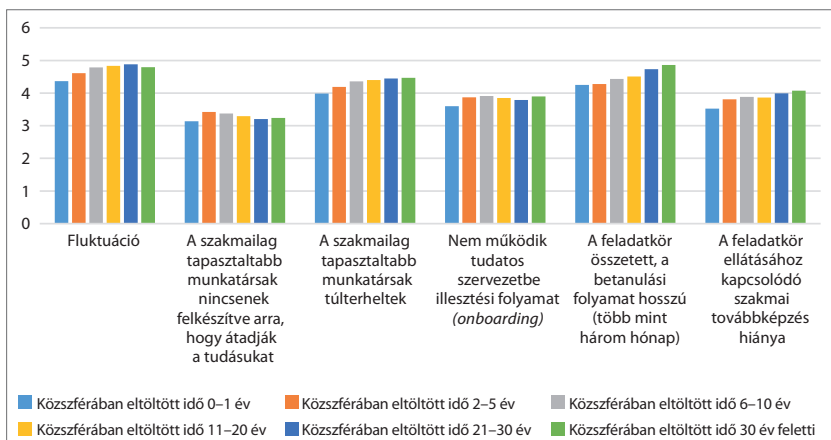


7. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények súlyozott átlaga az X, Y és Z generációs válaszadók között (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

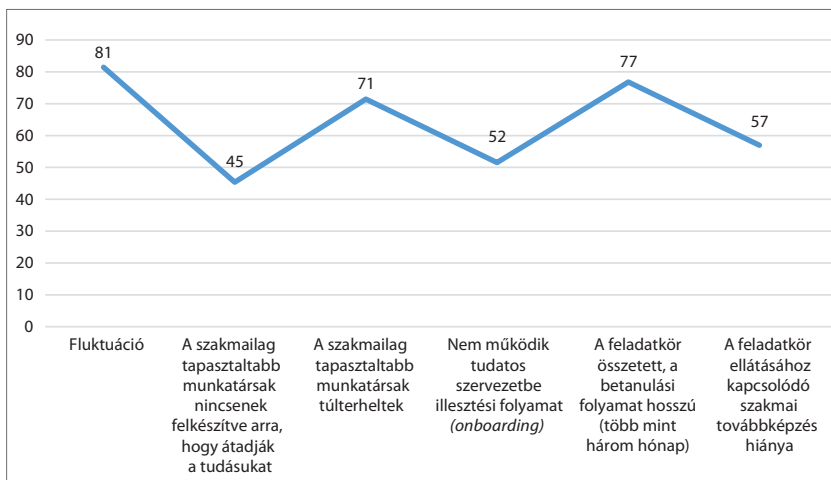
A generációs kohorszokat tekintve megfigyelhető, hogy az X, az Y és a Z generációból kikerülő válaszadók egyaránt a fluktuációt helyezték az első helyre, ugyanakkor az X és Y generációs válaszadók döntő többsége szerint a feladatkör összetettsége és a betanulási folyamat hossza a második leg súlyosabb kockázati tényező. Ugyanakkor a Z generációba tartozó kitöltők többsége a szakmailag tapasztaltabb munkatársak túlterheltségét sorolta a második helyre.

A 8. ábra alapján látható, hogy a válaszadók valamennyi szegmensben a fluktuációt tekintik a legmagasabb kockázati tényezőnek. További magas kockázati szintet jelölnek meg a válaszadók – függetlenül attól, hogy milyen időtartamban dolgoznak a közgazdaságban – a feladatkör összetettségére, a betanulási folyamat hosszúságára vonatkozóan.



8. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények megoszlása a különböző időt a közszférában dolgozó válaszadók között (1–6 skála)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



9. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények súlyozott átlaga a vezetőként dolgozó válaszadók között (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A kutatás során megvizsgáltuk, hogy a vezető besorolású tisztviselők hogyan vélekednek a kérdésben. A vezetők szintén a fluktuációt emelték ki, és ezt követően a feladatkör összetettségét és a hosszú betanulási folyamatot (9. ábra).

Összegezve megállapítható, hogy a tudásvesztés legnagyobb kockázatát korösszetételtől, vezetői besorolástól, közigazgatásban eltöltött időtől és generációba tartozástól függetlenül első helyen a fluktuációban látják a kérdőívet kitöltők. A tudástőke megőrzésének egyik kulcseleme a fluktuáció csökkentése a válaszadók szerint. Ezt követi, hogy a feladatkörök összetettek, a betanulási folyamat hosszú (több mint három hónap) időtartamú.

A kérdőíves kutatás szabad közléses válaszai között (23. kérdés: Mit kell még tennie a szervezetének, hogy igazán erős és vonzó legyen a dolgozók és a leendő munkatársak számára?) számos, összesen 81 hozzászólásban szintén szerepel a fluktuáció, döntően a versenyképes fizetéssel és a motivációval, rugalmas munkavégzéssel együtt említve. Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül közlünk néhány releváns hozzászólást.

„Fluktuáció csökkentése, motiváció erősítése (munkaidő-kedvezmény, csapatépítés, versenyképes fizetés, *home office*/távmunka bevezetése stb).”

„Fluktuáció megállítása, rugalmas munkavégzés.”

„Közigazgatásban való munka elismertségének javítása, versenyképes fizetés és béren kívüli juttatások növelése, szélesebb körű lehetőségek kínálása béren kívüli juttatásként, valós előre lépési lehetőség biztosítása, fluktuáció csökkentése.”

„Megakadályozni a fluktuációt. Jönnek-mennek a dolgozók a minisztériumok között.”

„Versenyképes bérezéssel a fluktuáció csökkenne.”

„Sajnos hiába a nyugodt munkakörnyezet, a bérezés alacsony a közigazgatásban, ami nagyban hozzájárul a fluktuációhoz. A magas szakmai tapasztalattal rendelkezők nincsenek arányosan bérezve. A gépek régiek, a programok nem felhasználóbarátok.”

„Elsősorban fizetésemelés és motiválás!! Megbecsülés... és nem lenne ekkora fluktuáció.”

„Az új belépőkkel szembeni segítőkészséget és toleranciát kellene erősíteni, mert jelenleg sajnos nem létező fogalom a közsférában a »betanítás«. Ha már csak ebben történne változás, akkor kisebb mértékű lenne a fluktuáció.”

„Versenyképes fizetés, munkatársak megbecsülése, munkatársak motivációja, fluktuáció visszaszorítása, vonzó életpályamodell kialakítása a fiatalok számára.”⁷

„További bérfejlesztés, fluktuáció csökkentése, teljesítmény elismerése.”

„Csökkenteni a fluktuációt, magasabb bérezés, több szakmailag tapasztalt kolléga megtartása, törekedni arra, hogy megfelelő létszámmal működjenek az osztályok, hogy az új kollégák mentorálása is jobban és gyorsabban menjen, valamint meg tudjuk tartani az új kollégákat.”

A TUDÁSTŐKE ÁTADÁSÁRA ALKALMAZOTT MÓDSZEREK A KÖZIGAZGATÁSBAN, TERVSZERŰ UTÁNPÓTLÁSI STRATÉGIA

A kérdéskör vizsgálatára szervezeti szinten az interjúk során, illetve a szervezeti adatbekérés elemzésével került sor. A kérdőíves felmérés során pedig arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen technikákat alkalmaz a válaszoló szervezete a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében. A többszörös választás lehetséges elemei a következők voltak:

- írásbeli tájékoztató a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzókról;
- írásbeli tájékoztató a feladatkörhöz kapcsolódó jogszabályokról és egyéb szabályozó eszközökről;
- 1-2 napos belső jelenléti képzés, amelyen az új belépő megismeri a szervezetet, fő szabályzókat, illetékes vezetőket;
- az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása;
- egyéb: szabad szöveges mező.

⁷ Lásd az életpálya fogalmáról: HAZAFI 2019; 2012.

A szervezeti interjúk és adatbekérés eredményei a tudástőke átadására és az utánpótlási stratégiára vonatkozóan

A kérdéskört a fejezet elején említett vezetőkkel folytatott mélyinterjúk és szervezeti adatbekérés módszertanával vizsgáltuk. Az interjúk során az alábbi kérdésekre fókuszáltunk:

- Hogyan valósul meg a tudástőke átadása a szervezetben? Hogyan ösztönzik a munkatársakat a tudásátadásra?
- Hogyan valósul meg a gyakorlatban a generációk közötti tanulás?
- Milyen az ideális szervezeti beillesztést támogató (*onboarding*) folyamat?

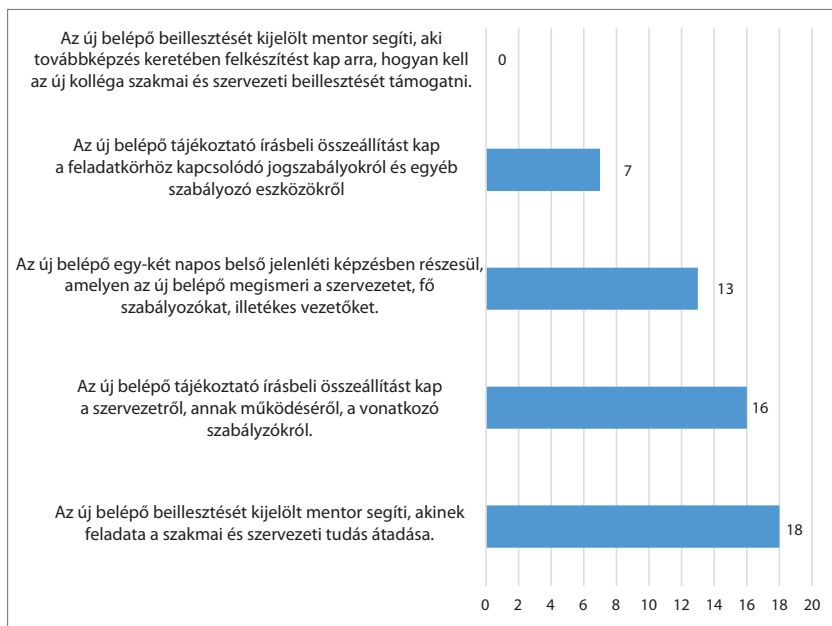
A területi közigazgatás irányító vezetője szerint az ideális *szakmai és szervezeti beillesztést* támogató (*onboarding*) folyamat tudatos tervezést igényel a pályázat kiírásától az álláshelyen betöltendő feladatok elvégzéséig. Magában foglalja a szervezet céljának, feladatainak, továbbá a szervezeti kultúra megismertetését, valamint az álláshelyhez kapcsolódó feladatok, folyamatok megismeréséhez szükséges szakmai támogatást, mentorálást. *A szervezeti tudástőke átadása* alapvetően két úton valósul meg. A szervezet működését meghatározó jogszabályok, szervezetszabályozó eszközök, valamint a szervezeti folyamatok, eljárásrendek mint tudás írásos formában, digitalizálva elérhetők a jogtárban, a szervezeti irattárban és a megismerést, elsajátítást elősegítő képzési, továbbképzési tananyagokban. A kormányhivatalokban dolgozó munkatársak adott szakterületet érintően évek, évtizedek során szerzett tudásának átadására elsősorban az újonnan belépő munkatársak mentorálásán keresztül, másodszorban a munkatársak részére szervezett belső képzések megvalósítása során van lehetőség.

Tervezerű utánpótlási stratégiával az adatszolgáltatás szerint húsz kormányhivatalból kilenc rendelkezik, a vizsgált három minisztériumból egy jelezte, hogy létezik ilyen stratégia a szervezetben.

A tudásvesztés egy minisztériumi vezető megítélése szerint elkerülhető, mert minden szakterületen biztosított ez idáig az egészséges folyamatosság, működik az úgynevezett intézményi emlékezet.

„Elég sok olyan kolléga van, aki tíz évnél régebben dolgozik a szervezetben, és olyan is van, aki húsznál régebben. Fontos, hogy mindig legyen egy olyan stáb, és ha lehet, akkor minden államtitkárságon, aki ezt biztosítani tudja. Ne csak a valahol lévő szervezeti emlékeztetőre hagyatkozzunk, hanem legyenek meg azok a rutinok, amik mindig tovább öröklődnek, és mindig legyen minden területen egy olyan csapat, aki ennek a birtokában van, és azt pedig tovább tudja adni. Úgyhogy talán tudásvesztés nincs, de a veszélye azért megvan.”

A szervezeti adatbekérésben arra kérdeztünk rá, hogy a szervezetek milyen technikákat alkalmaznak a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében.



10. ábra: Technikák a pályakezdők beillesztésére a kormányhivatalokban
(kormányhivatalok válaszai alapján)

Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése

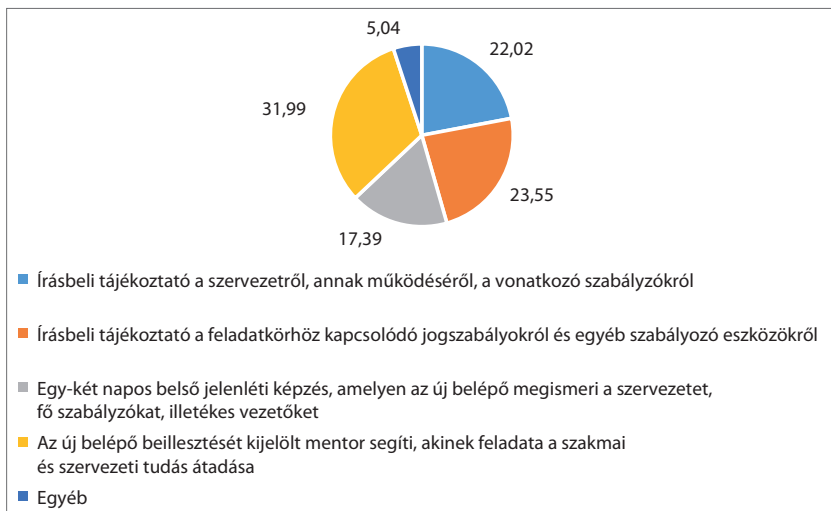
A kormányhivatalok válaszai alapján legtöbbször az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása. A második leggyakoribb eljárás, hogy az új belépő tájékoztató írásbeli összeállítást kap a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzokról. Ezt a módszert a három vizsgált minisztérium is megjelölte. Szintén gyakori, hogy az új belépő egy-két napos belső jelenléti képzésben részesül, amelyen az új belépő megismeri a szervezetet, fő szabályzókat, illetékes vezetőket. Hét kormányhivatal jelölte meg, hogy az új belépő tájékoztató írásbeli összeállítást kap a feladatkörhöz kapcsolódó jogszabályokról és egyéb szabályozó eszközökről. Ugyanakkor egyetlen kormányhivatalban sincs jelenleg olyan mentori program, ahol az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, aki továbbképzés keretében felkészítést kap arra, hogyan kell az új kolléga szakmai és szervezeti beillesztését támogatni. A mentori programokról a következő alfejezetben lesz szó részletesen.

Látható, hogy a szervezet működésének, a vonatkozó szabályzóknak megismertetésére nagy hangsúlyt fektetnek a vizsgált szervezetek, a tudástőke átadására vonatkozóan a belső képzéssel, mentorálással támogatott további elemek viszont már eltérő mértékben jelennek meg. *Az onboarding folyamat támogatására* kiadtak egy mintakézikönyvet és -diasort, amelynek szervezetre szabásával valamennyi kormányhivatal elkészítette saját oktatóanyagát, amely alapján képzéseiket szervezik. A központi közigazgatásban ilyen egységes tudásátadási módszerrel nem találkoztunk.

A vizsgált minisztériumokban az *onboarding* jellemzően nem formalizált, mentori támogatással segített folyamat. Az interjúalanyok elmondása szerint szakterületenként más, a szakmai és szervezeti beillesztés az adott vezető és a tapasztaltabb kollégák feladata.

A kérdőíves kutatás eredményei a tudástőke átadására vonatkozóan

A kérdőíves kutatást a tudástőke átadására vonatkozóan a pályakezdők beillesztési módszereinek vizsgálatával végeztük.

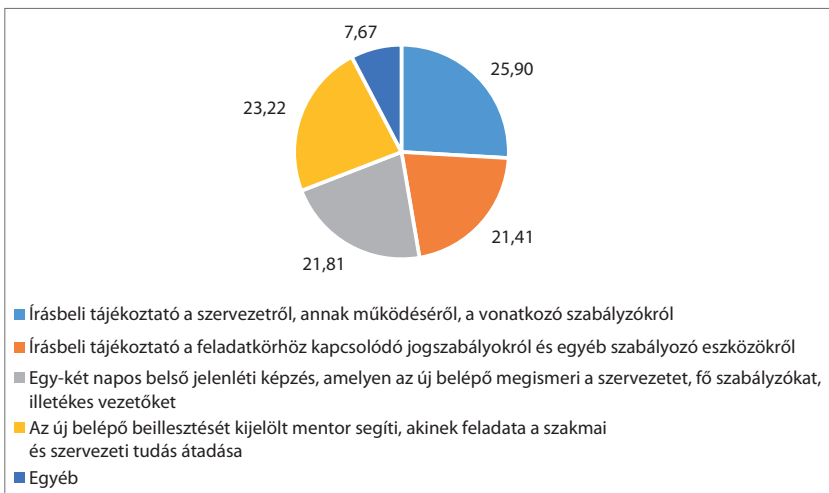


11. ábra: A pályakezdők beillesztési módszereinek megoszlása a válaszadók munkahelyein (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

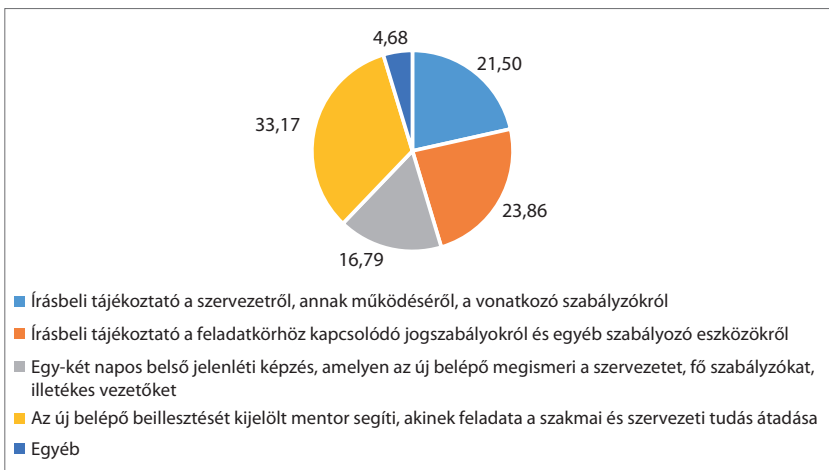
A „Milyen technikákat alkalmaz a válaszoló szervezete a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében?” kérdésre többszörös választási lehetőségük volt a kitöltőknek.

A szervezeti adatbekéréssel összhangban a tisztviselők is jellemzően, 31,99%-ban azt a választ adták, hogy az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása. Feltételezzük, hogy ez nem minden esetben jelent dedikált mentori programot és folyamatot. Másodikként, szintén nagy arányban, 23,55%-ban jelölték meg az írásbeli tájékoztatást a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzokról. Ez is egybecseng a szervezeti adatbekérés eredményével. Megvizsgáltuk, hogy a központi és területi közigazgatásban mutatkozik-e eltérés a beérkezett adatok között.



12. ábra: A pályakezdekők beillesztési módszereinek megoszlása a központi közigazgatásban (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



13. ábra: A pályakezdekők beillesztési módszereinek megoszlása a területi közigazgatásban (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Megállapítható, hogy a központi és területi közigazgatás beillesztési módszerei között az arányszámokat tekintve nincs szignifikáns eltérés. A beillesztést segítő mentorálást a területi közigazgatásban körülbelül 10%-kal magasabb arányban jelölték meg a kitöltők. Ennek valószínűleg az az oka, hogy a mentori programok a területi közigazgatásban legalább pilotszinten elindultak.

A kitöltőknek lehetőségük volt a szabad szöveges mezőben egyéb beillesztési módszereket megjelölni. Nem várt módon azonban a válaszok 5%-át kitevő kitöltések nagy arányban információhiányról, nemleges válaszról tanúskodtak, gyakori volt a „nincs információ”, „nem történik ilyesmi”, „nincs rálátásom”, „nincsenek ilyen technikák” válasz.

Az érdemi közlések többnyire *ad hoc* beillesztési gyakorlatról számolnak be. Ezek közül a teljesség igénye nélkül felsorolunk néhányat. Megállapítható a leírtak alapján, hogy számos szervezet és/vagy szervezeti egység küzd a beillesztéssel, hivatkozva többek között az eseti vezetői döntésekre és leterheltségre.

„Személyes oktatás számítógép mellett.”

„Az osztály dolgozói segítik a beilleszkedést.”

„Integrációs nap.”

„Tapasztalt kollégák által vezetett kötetlenebb betanulási napok/tréningek bevezetése célzott területen (nem központi képzés).”

„Személyes elbeszélgetés vezetőkkal.”

„Hozzáférés korábbi feladatmegoldásokhoz, eljárásokhoz, hogy azokat alapul vehesse munkája során.”

„Közvetlen vezető támogatása, tudásának átadása.”

„Szervezeti egységen belüli tudásátadás, saját anyagok megosztása az újonnan belépő kollégákkal.”

„Az új belépő kérdezhet a vezetőjétől, kollégáitól, társterületekről.”

„A belépőt a kollégák tanítják be, különösebb tájékoztatóról nem tudok.”

„Nincs egységes beléptetés, osztályvezető döntésének függvénye.”

„Egyik munkatársamat megkérték, hogy figyeljen rám.”

„A pályakezdő munkatársak a kollégák kapacitására vannak bízva, a leterheltség miatt nincs lehetőség emberséges beillesztésre, többnyire a munkaerőváltás egyik napról a másikra történik.”

„Kijelölnek néhány embert, akihez lehet fordulni kérdésekkel.”

„A túlterheltség miatt alig jut idő az új belépő betanítására, az ügyfélforgalmat meg a betanulási idő alatt sem korlátozzák, így lehetetlen hatékonyan betanulni.”

„A többi dolgozó próbál segíteni az új belépőnek.”

„Ülj be a helyedre, aki ráér éppen, elmondja, mit csinálj.”

„Osztályon belül a feladatok szerinti kolléga kijelölés nélkül, »önszorgalomból« végzi a betanítást.”

„Az első két-három év a betanulás időszaka, mindenben segítünk és kérdezhet bárki-bármit!”

„Kollégák tanítják be, akik igyekeznek minden szükséges tudást, információt átadni (már amennyiben még van olyan kolléga, aki át tud valamit adni.”

„Kijelölnek egy segítőt, de ettől csak jobban leterhelt lesz. A feladatainak kis részét sem tudja átadni másnak a betanítás ideje alatt.”

Megállapítható a beérkezett válaszok alapján, hogy számos szervezet és/vagy szervezeti egység küzd a beillesztéssel, hivatkozva többek között az eseti vezetői döntésekre és leterheltségre. A beillesztést és tudásátadást számos szervezeti egységben a vezető vállalja magára. Több olyan bejegyzéssel találkozunk, ahol a munkatársakon múlik a beillesztés, mivel jól felfogott érdekük, hogy az új kolléga minél előbb betanuljon. A válaszokból az szűrhető le, hogy szabályozott beillesztési folyamat nem jellemző ezen válaszadók szervezeti egységeiben.

MENTORÁLÁS, MENTORI PROGRAMOK

Mentori programok kimunkálásával és a mentorok képzésével az elmúlt években több Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program is foglalkozott. A fejezet elején említett KÖFOP 2.1.3. projekt keretében megvalósult a mentorálással támogatott kormányablak-ügyintézői képzés. Az ügyfélkapcsolati mentorok támogatást nyújtottak a kormányablak-ügyintézői vizsga sikeres elvégzéséhez.

A KÖFOP 2.1.5. projekt keretében kifejlesztették a közszolgálati mentori programot, amelyhez közszolgálati továbbképzések is társulnak. A projektben igényfelmérő kutatást végeztek a szervek utánpótlásáról, a nyugdíjazás miatt kiüresedő, nagy fluktuációjú munkakörökről, a beillesztés problémáiról a közszolgálaton (közigazgatás, rendészet) belül bevezetendő mentori rendszer kiépítése érdekében. A kutatási eredmények értékelése alapján összegző kutatási jelentés készült.⁸ A kutatási jelentés alapján került sor a közszolgálati pályát kezdő munkatársak szakmai fejlődésének és munkahelyi beillesztésének támogatása érdekében mentori módszertan kidolgozására. A mentori pilot-programok és azok monitoringvizsgálata alapján javaslat készült a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére *A kiválasztott pilot szervezetnél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés* módszertanát követve.⁹

A pályakezdők beillesztését célzó mentori program a közigazgatásban a versenyszférában már alkalmazott megoldásokat igyekszik átvenni. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kifejlesztett módszertan szerint a 3-4 hónapos mentorálási időszakban a mentorált az önálló munkavégzést megalapozó szakmai gyakorlat megszerzéséhez, valamint a szervezeti szokások és értékek elsajátításához kap támogatást a mentortól. A módszertan speciális jellegét az adja a versenyszférában kialakított programokhoz képest, hogy a mentorok speciális képzésben részesülnek, ezért valamennyi közigazgatási szerv azonos standardok alapján valósítja meg a programot. Az NKE által fejlesztett, *A pályakezdők beillesztését támogató mentorok felkészítése című közszolgálati továbbképzési program a mentori kompetenciák, így például a szakmai példamutatás, a motiváció, a tudásátadás képességének fejlesztése által alkalmassá teszi a jelentős szakmai tapasztalattal rendelkező közigazgatási munkatársakat az új munkaerő integrálására, motiválására.* A program *integritási elemekkel* is bővült a Kormány döntésének megfelelően. A 2024–2025 közötti időszakra szóló középtávú Nemzeti Korruptióellenes

⁸ KRAUSS–MAGASVÁRI–SZAKÁCS 2018.

⁹ CSÓKA et al. 2019.

Stratégia, valamint az annak végrehajtására vonatkozó intézkedési terv elfogadásáról szóló 1025/2024. (II. 14.) Korm. határozat 6.4. pontja értelmében a Kormány felhívja a belügyminisztert, hogy – az érintett miniszterek bevonásával – gondoskodjon a közszféra tervezett mentorálási rendszereiben a mentorok felkészítéséről a korrupcióval kapcsolatos ismeretátadásra.

A közszolgálati mentorprogramok csak akkor lehetnek hatékonyak, ha a módszertant a vezetők a szervezeti sajátosságok figyelembevételével alakítják és alkalmazzák, továbbá törekszenek a támogató szakmai szervezeti környezet kialakítására. Számukra fejlesztették ki *A mentori folyamatot támogató vezető* című továbbképzési programot, amelynek célja, hogy a közigazgatásban dolgozó vezetők megismerjék a mentori programokban rejlő szervezetfejlesztési lehetőségeket, a programok módszertanát, a támogató szakmai-szervezeti környezet kialakításának lépéseit, támogassák a pályakezdők beillesztését és a tehetséggondozási programokat.

A mentori programok megvalósulása a kormányzati igazgatási szerveknél

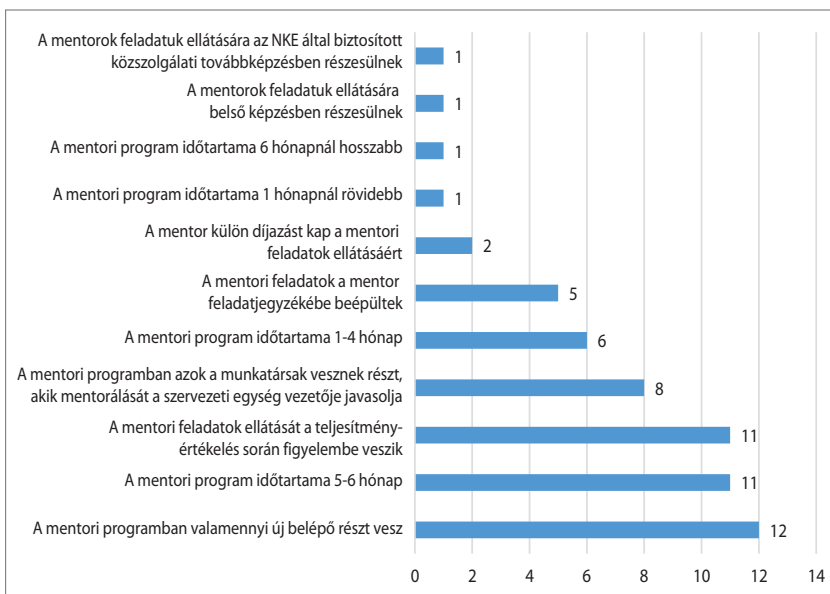
A válaszadók az előző pontban kifejtettek szerint 31,99%-ban azt a választ adták, hogy az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása.

A mentori folyamatokról az interjúk kutatás résztvevőit kérdeztük. Jellemzően a területi közigazgatás vezetői számoltak be intézményesített mentorprogramokról. A vizsgáltak közül két kormányhivatalban a közszolgálati szabályzatba is beemelték. A központi közigazgatásban vizsgált minisztériumokban szabályozott, intézményesített mentori programok jelenleg nem működnek. A szervezeti adatbekérés során a következő mutatókra kérdeztünk rá a mentorálással összefüggésben:

Amennyiben működik a szervezetben mentori program, kérjük, jelölje meg a jellemző állításokat:

- A mentori program időtartama 1 hónapnál rövidebb.
- A mentori program időtartama 1-4 hónap.

- A mentori program időtartama 5-6 hónap.
- A mentori program időtartama 6 hónapnál hosszabb.
- A mentori programban valamennyi új belépő részt vesz.
- A mentori programban azok a munkatársak vesznek részt, akik mentorálását a szervezeti egység vezetője javasolja.
- A mentorok feladatuk ellátására belső képzésben részesülnek.
- A mentorok feladatuk ellátására az NKE által biztosított közszolgálati továbbképzésben részesülnek.
- A mentori feladatok a mentor feladatjegyzékébe beépültek.
- A mentori feladatok ellátását a teljesítményértékelés során figyelembe veszik.
- A mentor külön díjazást kap a mentori feladatok ellátásáért.



14. ábra: A mentorálás jellemzői a kormányhivatalokban (kormányhivatalok válaszai alapján)

Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése

Az első leggyakoribb válasz szerint a mentori programban valamennyi új belépő részt vesz. A második leggyakoribb válasz arra mutatott rá, hogy a mentori program időtartama 5-6 hónap. A harmadik gyakori válasz szerint pedig a mentori feladatok ellátását figyelembe veszik a teljesítményértékelés során.

A kérdőíves kutatás során külön kérdésben nem kérdeztük a válaszadókat arról, hogy szervezetükben működik-e mentori program. A 23. és a 24. számú kérdésekre adott szabadon kitöltős válaszok szolgálnak információval ezen a téren. „Mit kell még tennie a szervezetének, hogy igazán erős és vonzó legyen a dolgozók és a leendő munkatársak számára?” (23. kérdés) „Arra kérjük, írjon le egy példaértékű képzési, illetve tehetségeket támogató gyakorlatot, amelyre büszkéek, és amelyből az Ön véleménye szerint más szervezet is tanulhat.” (24. kérdés)

A mentor, mentorálás kifejezés 89 alkalommal jelenik meg a válaszokban, jellemzően jó gyakorlatként, vagy ellenkezőleg, a szervezet irányába fejlesztési elvárásként. Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül bemutatunk néhány releváns választ:

„Az oktatási központunkban többnapos képzésekre van lehetőség, melyen a szervezetünk más részlegeinek a munkájával is megismerkedhetünk, valamint a munkánkhoz kapcsolódó rendszeres továbbképzést is elvégezhetjük.”

„Jó mentorprogramunk van.”

„Rendszeresen fogadunk egyetemi hallgatókat nyári gyakorlatokon, akik közül később többen a munkatársaink lettek.”

„A szervezeti igények alapján azonosított képzési tematika, rászabva az adott közigazgatási szervezet saját specifikus szokásaira, igényeire, az ott létező valós kihívásokra.”

„Közigazgatási mentorálás (NKE által kidolgozott módszertan alapján).”

„Nem működik tudatos szervezetbe illesztési folyamat, amelyben az új belépők megkapják az összes szükséges információt, képzést, eszközöket és mentorálást, amelyek segítenek nekik az új feladatkörük betöltésében.”

„Az új belépő beillesztését segítő mentor azonnali kijelölése, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása.”

„Mentorálás »személyre szabottan«. Egyéni mentorálással.”

„Nincs ilyen képzés nálunk. Viszont én személy szerint a kolléganőmre vagyok büszke, aki példaértékűen tanított be, és folyamatosan tanít és osztja meg a tudását mindenkivel.”

„Minden szervezetben fontos lenne, hogy legyenek mentorok, akik tudásukat megosztják. Valamint a továbbiakban az új információkat is továbbadják. Ez a záloga annak is, hogy az egyes részlegek között ne legyen szakmai eljárási különbség...”

„Rugalmas munkaidő, versenyképes fizetés és juttatás, jóléti programok szervezése, mentorok kijelölése, akikhez bármikor fordulhatunk, a munkavégzéshez szükséges ismeretek megfelelő átadása, családbarát munkahely.”

„Közigazgatási Ösztöndíjprogram, mentorhálózat kialakítása.”

„A mentorálási program fél évig tartó, a beilleszkedést, terhelést fokozatosan bevezető, kontrollált, jó gyakorlat a szervezetben.”

„Pályakezdők beilleszkedését segítő mentori program.”

„Az új dolgozók betanítása, amit kitudok emelni. Melynek lényege először az elméleti tudás megszerzése, majd annak gyakorlati alkalmazásának megszerzése, amely szintén a mentor segítségével történik.”

„Hosszú tanulási folyamat mentorálással, folyamatos visszacsatolással.”

„A mi szervezeti egységünkben nagyon bevált a mentorprogram. Hat hónapig tarthat, de amennyiben a fiatal ügyes és rátermett, hamarabb is befejeződhet. A mentor azonban még később is olyan viszonyban marad a mentoráltjával, hogy bármikor fordulhat hozzá kérdésekkel. Ez azonban fennáll a szervezeti egységen belül bárkivel kapcsolatban. Munka-értekezlet keretében vetjük fel a problémás jogeseteket és találunk hozzá megoldást. Ezen felül nagyon hasznosnak tartom az e-learning rendszerű továbbképzéseket, újabban már olyanok is vannak, ahol a példahelyzetet szereplők játsszák el és így még érthetőbb a szituáció, mintha olvasni kellene.”

„Az új kollégák mind gyakorlati, mind elméleti mentorral rendelkeznek, de a saját tanulás, sőt később az önfejlesztés is nagy szerepet kap. Nem gondolom, hogy ez kiemelkedő lenne, ez a természetes a betanulás folyamatában.”

„Nem a generációs különbségek a meghatározóak, hanem az, hogy az újonnan érkezőknek nincs egy biztos pont, nincs egy állandó mentor, aki mellett elsajátíthatnák a szakma csínját-bínját.”

„Mindig a személyes mentori képzés a legjobb, a gyakorlatias oktatás, szerintem abból lehet a legtöbbet tanulni. A régi munkatárs több hónapon keresztül mentorálja az új munkatársat, persze kell átmeneti időszakot biztosítani erre, hogy ez megvalósuljon.”

„Sokkal nagyobb hangsúlyt lehetne a betanulásra, mentorálásra, kezdeti képzésekre fektetni, magabiztosabb ügyintézők, széles körű tudással, hosszabb távon maradnának a szervezetben véleményem szerint. Megfelelően működő és mennyiségű informatikai eszköz, nyomtató szükséges lenne a hatékonyabb, problémamentes ügyintézéshez.”

„A szakterületünkön nagy hangsúlyt fektettek az új kollégák képzésére, akiket legtöbb esetben személyesen mentorálok. A rendszeres szakmai megbeszéléseken a szakterülethez kapcsolódó egyéb szervezetek munkatársainak bevonásával széles körű információcserére van lehetőség az új belépőnek, hogy megismerje a rendszerszintű folyamatokat. Az általam végzett mentori tevékenység biztosítja a munkavállaló számára a napi munkavégzéshez szükséges összes feltételt, így megfelelő iratmintákat, folyamatleírásokat, ügymenet-modelleket és azok szakmai értelmezését.”

„A beillesztési mentorprogramunk kiemelkedő véleményem szerint, amikor a tapasztalt kollégáknak van idejük a belépőkkel foglalkozni.”

„Mentorálás a próbaidő alatt. Illetve néhány évvel ezelőtt lehetőség volt európai uniós támogatással a hatósági területen dolgozóknak más hatósági területek munkáját is megismerni, elméletben és gyakorlatban egyaránt. Ez nagymértékben bővítette a tudást, a rálátást más területekre, és megkönnyítette a mozgást más területek között (mobilitási program).”

„Nagyon hasznosnak tartom, hogy a kijelölt mentor mellett az újonnan belépő kolléga a többi szakügyintézővel is eltölt jó pár napot ügyintézéssel, ügyfélfogadással. Így megtapasztalhatja, hogy bár az elérendő cél mindenki számára azonos, az ahhoz vezető út rendkívül sokféle, személyre szabott is lehet.”

„Saját szorgalomból működik a mentorálási rendszer. (Semmilyen ellentételezés nincs, mert nem tudtuk elérni, hogy a betanító kollégák többletmunkáját bármilyen formában is, de elismerjék.)”

„A nyugdíjba vonult kollégák felelősséget éreznek szakterületük iránt, és visszajárnak mentorálni a kevésbé képzett/tapasztalt munkatársakat.”

„A szervezetnél az új belépőknél féléves mentorprogram működik. Íratlan szabályként megmaradt, hogy a mentor a mentorált részére még akár évekig is szakmai segítséget tud nyújtani.”

„A szakterületen belül az érkező új kollégát egy külön munkatárs, »mentor« segíti, összeállít részére egy úgynevezett »képzési tervet«, ami alapján az újonc megismerheti a feladatait és az adott főosztály egyéb területeit, munkatársait is. A feladatokat az első néhány alkalommal közösen végzik, így testközelből láthatja, megtanulhatja a folyamatot az új kolléga. Ami fontos szabály az újoncok esetében: mindig kérdezzen, ha valami nem világos vagy nem egyértelmű.”

Az idézett hozzászólásokból azt a következtetést lehet levonni, hogy a mentori folyamatokat illetően meglehetősen „vegyes a kép”, a válaszadók többsége a betanítást is mentorprogramként értelmezi. A válaszokból egyértelműen leszűrhető az igény a beillesztést támogató mentorprogramok iránt, ezek strukturált, szabályozott eszközrendszeréről nem lelhető forrás a hozzászólásokban.

Az interjúk kutatásba bevont két kormányhivatal tájékoztatása szerint a területi közigazgatásban egyre inkább felmerül az igény a mentorprogramok szervezeti szintű integrálására a tudásvesztés kockázatának mérséklése érdekében. Az alábbiakban ismertetünk két szervezeti jó gyakorlatot.

Az egyik interjú során vizsgált vármegyei kormányhivatal közszolgálati szabályzata (KSZ) részletesen tartalmazza az új belépők beillesztéséhez kapcsolódó felkészítések, mentorálási rendszer szabályainak kialakítását. A KSZ szerint a mentori program célja a beillesztés és a szakmai fejlődés elősegítése az egyéni és szervezeti célok összehangolásával, illetve a szervezeti kultúrában felhalmozott tudás átadásával. A mentori program hatálya kiterjed minden új belépő kormánytisztviselőre, az egy évet meghaladó tartós távollétről visszaérkezőkre, illetve más álláshelyre/szervezeti egységhez áthelyezett foglalkoztatottakra, amennyiben feladatköre megváltozása indokolja. A mentori program időtartama minimumán öt hónap, amelytől a szakmai vezető esetenként eltérhet egyes speciális szakmai területek esetében (például gyámügyi feladatellátás). A mentori program két részből áll, általános beillesztő és szakmai mentorálási szakaszból. Az általános beillesztő szakaszban történik meg az esélyegyenlőségről szóló tájékoztatás, a munkavédelmi-tűzvédelmi, az információbiztonsági, adatvédelmi, etikai oktatáson, illetve integritástudatosságot növelő képzésen való részvétel, továbbá a Hivatalról, öltözködési utasításról szóló általános tájékoztatás; az új belépőkhöz kapcsolódó vizsgakövetelmények és a vizsgarendszer

ismertetése; a munkavégzéssel, munkarenddel, teljesítményértékeléssel, javadalmazással kapcsolatos eljárásrend és információk ismertetése.

A szakmai mentorálási szakaszban történik meg a mentorált felkészítése az álláshelyen ellátandó feladatokra, amelynek során a foglalkoztatott megismeri azokat a területeket, amelyekkel munkája során találkozni fog, és amelyekkel együttműködésre lesz szüksége, továbbá az álláshelyen ellátandó feladatok meghatározása elnevezésű dokumentumban meghatározott részletes feladatok egyeztetése.

A vezető feladatai közé tartozik a mentor kijelölése, felkérése a feladat ellátására, az álláshelyen ellátandó feladatok meghatározása elnevezésű dokumentumban, illetve célkitűzésében a mentorálási feladat rögzítése. A vezető felelőssége a szükséges információ átadása a mentor részére (a célokról, feladatokról és az ehhez kapcsolódó határidőkről), a belépési adminisztráció megszervezése, jogosultságok igénylése. További feladata a közvetlen munkatársak tájékoztatása, a munkavégzés helyének kijelölése, a mentor és a mentorált bemutatása, a mentorált tájékoztatása a mentori rendszerről, a betanulási időszakról és a mentori programról.

Folyamatos kapcsolatot tart a mentorral, havonkénti megbeszélést folytat a mentorált munkájáról, teljesítményéről, hozzáállásáról. Feladata az új belépő vizsgáztatásának végrehajtása, arról jegyzőkönyv készítése. Döntést hoz a mentorált próbaidőt követő továbbfoglalkoztatásáról.

A mentor feladata az együttműködés feltételeinek egyeztetése, az esélyegyenlőségi, a munka- és tűzvédelmi, az információbiztonsági, az adatvédelemi, az etikai, illetve az integritástudatosságot növelő képzésen való részvétel megszervezése, továbbá a Hivatalról szóló általános, illetve az öltözködési utasításról szóló tájékoztatás megtartása, tájékoztató az adott szervezeti egység felépítéséről, működéséről, a szervezeti kultúráról. A felmerülő kérdések, problémák megbeszélése. Folyamatos jelenlét és elérhetőség biztosítása a mentorált részére.

Folyamatos szakmai és technikai segítségnyújtás. A szakmai segítségnyújtás keretén belül visszajelzést ad a mentorált részére az elvégzett munkájáról. Segítséget nyújt a munkatársi kapcsolatok kialakulásában. Felkészít az általános kormányhivatali és szakmaspecifikus ismeretekből történő számonkérésre, az új belépő részére előírt vizsgakötelezettség teljesítésére. Közvetít a vezetés felé, értékeli az új belépő teljesítményét és hozzáállását

meghatározott szempontok alapján, ugyanakkor segíti a mentoráltat érdekeinek érvényesítésében, esetleg képviseli javaslatait, szakmai tanácsait, ötleteit.

Egy másik kormányhivatal az NKE közszolgálati továbbképzéseit igénybe véve most alakítja ki szervezetre szabott mentori rendszerét. Nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a mentorálással támogatott szakmai és szervezeti beillesztést valamennyi vezető támogassa, ezért a hivatal összes vezetője (főigazgató, főosztályvezetők, járási hivatalvezetők) elvégeztette a képzést, ezzel alkalmassá váltak arra, hogy kijelöljék a szervezeti egységek mentorait. 2024 novemberében került sor a 165 fő mentor képzésére. A mentorok jellemzően különdíjazásban nem részesülnek, de munkájuk, teljesítményük értékelésekor ezt a feladatot figyelembe veszik.

Összességében megállapítható, hogy a szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok a területi közigazgatásban jelennek meg, fő céljuk a pályára illesztés támogatása, a szervezeti beillesztés és a tudástőke intézményesített átadása. Időtartamuk jellemzően 5-6 hónap, a mentorokat a szervezeti egységek vezetői választják ki. A kormányhivatalok önállóan döntenek a mentori programok bevezetésének szükségességéről, egységes módszertan a területi közigazgatásban nincs. A központi közigazgatás területéről átfogó képpel nem rendelkezünk, elsősorban szakmai betanítás és tudásátadás jellemző. A kérdőíves kutatás szabadon kitöltős válaszai alapján egyértelműen leszűrhető az igény a beillesztést támogató mentorprogramok iránt.

A HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA, ÖSSZEGZÉS

A kutatási tématerületre vonatkozóan az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

H₁: A fluktuáció valamennyi kormányzati igazgatási szervet érinti, de nem egyenlő mértékben. A fluktuáció nem egyértelműen hátrányos folyamat, mivel az új munkaerő felvételével, friss tudás bevonásával új szemlélet, új ismeretek kerülnek a szervezetbe. Ugyanakkor a szervezeti tudástőke sérül a fluktuáció

mértékével, különös tekintettel az „érzékeny” feladatkörökre, amelyekre nehéz új munkaerőt találni.

A statisztikai adatok elemzése és az interjúk kutatás igazolja ezt a tézist. Fluktuációs adatokkal a területi közigazgatás vonatkozásában rendelkezünk teljeskörűen, a központi közigazgatási szervek vonatkozásában sajnálatos módon nem. Bebizonyosodott, hogy a fluktuáció mint jelenség minden területi és vélhetőleg minden központi közigazgatási szervnél jelen van.

A központi közigazgatás területéről teljes körű adataink nincsenek, ennek oka részben, hogy a kormányzati feladatmegosztás módosítását követően új minisztériumok jöttek létre, illetőleg a meglévők feladatai bővültek, így ezekben a 2023. évre vetített fluktuáció nem kiszámítható.

A vizsgált adatok alapján megfigyelhető, hogy tíz olyan kormányhivatal volt, ahol 11–15% közötti *fluktuációról* számoltak be, hat olyan, ahol 7–10% közötti, három, ahol 25–30% közötti, valamint egy olyan kormányhivatal, ahol 21–25% közötti fluktuációt azonosítottak. Az egyik vizsgált minisztériumban 10–15% közötti fluktuációs értéket mértek.

A munkaerő-forgalom mértékére vonatkozó adatokat szintén csak a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok vonatkozásában tudtuk mérni a fentiekben felsorolt indokok alapján.

A *munkaerő-forgalom mértéke* az egyes kormányhivatalokban átlagosan 23,5%. A legmagasabb arányú a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Kormányhivatalban (39,6%), a legalacsonyabb pedig a Zala Vármegyei Kormányhivatalban (16%). Tehát a munkaerő-forgalom mértékét tekintve is jelentős a szórás.

Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a fluktuáció nem feltétlenül hátrányos folyamat, külön előnyként értelmezték a „friss”, fiatal munkaerő bevonzásának lehetőségét. Többen megjegyezték ugyanakkor, hogy egyre kevesebb fiatal választja a területi közigazgatást. A vizsgált minisztériumokban ez a probléma nem merül fel élesen.

Szintén valamennyi interjúalany egyetértett abban, hogy vannak olyan feladatkörök, ahol magasabb a fluktuáció mértéke, illetve amelyekre nehéz új munkaerőt találni a versenyszféra elszívó hatása vagy a nem versenyképes felkínált jövedelem miatt. A kutatásban felmértük ezeket a feladatköröket.

Jellemzően ilyen területek *a kormányhivatalokban a kormányablak-ügyintézői, foglalkoztatási és közfoglalkoztatási, építésügyi, népegészségügyi, gyámügyi, műszaki, környezetvédelmi és gazdasági feladatkörök, a minisztériumokban a gazdasági, informatikai és egyes speciális (például egészségügyi, adótanácsadói) szakterületek.*

Beigazolódott az is, hogy nem minden korcsoportot érint egyenlő mértékben a fluktuáció a munkahelyeken. Arra a kérdésre, hogy „Jellemzően mely két korcsoportot érinti a fluktuáció?”, az interjúalanyok szervezetei a 23–28 éves korosztályt jelölték meg, továbbá változó mértékben a 29–35, a 36–40 és a 45–50, valamint az 50–60 év közöttieket. A tudástőke átadása szempontjából a legnagyobb nehézséget tehát az jelenti, hogy a fluktuáció a 23–28 éves korosztályt is érinti, azaz a fiatalok szervezetből való eltávozása jelentősebb mértékű a vizsgált szervezetekben. Ugyanakkor látható, hogy a nagy munkatapasztalattal és szervezeti tudással rendelkező munkaerő eltávozása is problémát jelent. A kormányhivatali átlagot tekintve a fluktuációnak leginkább kitett korcsoportnak az 51–60 év közöttieké tekinthető.

H2: A tudástőke átadásának módszertana kiemelkedő fontosságú a kormányzati igazgatási szerv feladatellátásának hatékonysága szempontjából.

A hipotézisünk részben igazolódott. A hipotézisben foglalt állítással a megkérdezett interjúalanyok egyetértettek, a tudástőke átadásának módszertanát vizsgálva több anomáliát is feltártunk. A tudástőke átadásának módszertana kevésbé tudatos, inkább a szervezeti hagyományok határozzák meg.

A területi közigazgatás irányító vezetője szerint az ideális *szakmai és szervezeti beillesztést* támogató (*onboarding*) folyamat tudatos tervezést igényel a pályázat kiírásától az álláshelyen betöltendő feladatok elvégzéséig. Magában foglalja a szervezet céljának, feladatainak, továbbá a szervezeti kultúra megismertetését, valamint az álláshelyhez kapcsolódó feladatok, folyamatok megismeréséhez szükséges szakmai támogatást, mentorálást. A *szervezeti tudástőke átadása* alapvetően két úton valósul meg a területi közigazgatásban. A szervezet működését meghatározó jogszabályok, szervezetszabályozó eszközök, valamint a szervezeti folyamatok, eljárásrendek mint tudás írásos formában, digitalizálva elérhetők a jogtárban, a szervezeti irattárban és a megismerést,

elsajátítást elősegítő képzési, továbbképzési tananyagokban. A kormányhivatalokban dolgozó munkatársak adott szakterületet érintően évek, évtizedek során szerzett tudásának átadására elsősorban az újonnan belépő munkatársak mentorálásán keresztül, másodsorban a munkatársak részére szervezett belső képzések megvalósítása során van lehetőség.

Tervszerű utánpótlási stratégiával az adatszolgáltatás szerint húsz kormányhivatalból kilenc rendelkezik, a vizsgált három minisztériumból egy jelezte, hogy létezik ilyen stratégia a szervezetben.

Összegezve megállapítható, hogy a tudásvesztés legnagyobb kockázatát korösszetételtől, vezetői besorolástól, közigazgatásban eltöltött időtől és generációba tartozástól függetlenül első helyen a fluktuációban látják a kérdőívet kitöltők. A tudástőke megőrzésének egyik kulcseleme a fluktuáció csökkentése a válaszadók szerint. Ezt követi, hogy a feladatkörök összetettek, a betanulási folyamat hosszú (több mint három hónap) időtartamú. További magas kockázati szintet jelölnek meg a válaszadók – függetlenül attól, hogy milyen időtartamban dolgoznak a közigazgatásban – a feladatkör összetettségére, a betanulási folyamat hosszúságára vonatkozóan.

A vizsgált minisztériumokban az *onboarding* jellemzően nem formalizált, mentori támogatással támogatott folyamat. Az interjúalanyok elmondása szerint szakterületenként más, a szakmai és szervezeti beillesztés az adott vezető és a tapasztaltabb kollégák feladata.

H3: A szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok hatékony eszközei lehetnek a pályára vonzásnak és a pályára illesztésnek egyaránt, továbbá hozzájárulhatnak a tudástőke szervezett átadásához.

A hipotézisünk beigazolódtott. Valamennyi interjúalany kiemelte a mentori programok kialakításának fontosságát. Ugyanakkor jellemzően a területi közigazgatás vezetői számoltak be intézményesített mentorprogramokról. Stratégiai szabályozási szinten eltérő a gyakorlat.

A szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok a területi közigazgatásban jelennek meg, fő céljuk a pályára illesztés támogatása, a szervezeti beillesztés és a tudástőke intézményesített átadása. Időtartamuk jellemzően 5-6 hónap, a mentorokat a szervezeti egységek

vezetői választják ki. A kormányhivatalok önállóan döntenek a mentori programok bevezetésének szükségességéről, egységes módszertan a területi közigazgatásban nincs. A vizsgáltak közül két kormányhivatalban a közszolgálati szabályzatba is beemelték a mentori folyamatot.

A pályakezdők beillesztési módszereinek megoszlását vizsgálva a kérdőíves kutatásban a válaszadók legnagyobb arányban, azaz 31,99%-ban adták azt a választ, hogy az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása. Feltételezzük, hogy ez nem minden esetben jelent dedikált mentori programot és folyamatot. Másodikként, szintén nagy arányban, 23,55%-ban jelölték meg az írásbeli tájékoztatást a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzokról.

A kérdőíves kutatás szabadon kitöltős válaszai alapján egyértelműen leszűrhető az igény a beillesztést támogató mentorprogramok bevezetése iránt. Jellemző, hogy a mentorokat a mentori kompetenciákat fejlesztő képzésekkel nem támogatják, közszolgálati továbbképzést nem vesznek igénybe. A kutatás során csak egy kormányhivatalt azonosítottunk, amely résztvevőket delegál a képzésbe.

A szervezeti szinten bevezetett beillesztést támogató mentori programok hatékony eszközei lehetnek *a pályára vonzásnak is*. Egyetemekkel kötött gyakornoki együttműködési megállapodásokkal valamennyi vizsgált kormányzati igazgatási szerv rendelkezik, ezek átfogó elemzésére a vizsgálat nem tért ki. Megjegyezzük ugyanakkor, hogy a közszolgálati továbbképzésben a *Gyakorlat teszi a mestert – avagy a gyakorlati idő hasznos eltöltése a közigazgatási szerveknél* című, mentori folyamat alapú *e-learning* továbbképzési program már több mint 3000 megtekintés fölött jár.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BENCsik Andrea (2016): *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- BIBA Sándor (2016): Kiáramlás- és fluktuációpolitikák. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 176–181.
- BUDAI Balázs Benjámin (2016): *Az e-közigazgatás elmélete*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- CSÓKA Gabriella et al. (2019): *Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére. A kiválasztott pilot szervezetnél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- GÉRO Katalin (2004): Tudásmenedzsment a közigazgatási munkában. *Információs Társadalom*, 4(2), 60–78. Online: <http://doi.org/10.22503/infars.IV.2004.2.4>
- HAZAFI Zoltán (2012): Közszolgálati életpályák összehangolása. *Új Magyar Közigazgatás*, 5(4), 2–9.
- HAZAFI Zoltán (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(2), 48–83.
- HAZAFI Zoltán (2019): A közszolgálati életpálya. In HAZAFI Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest: Dialóg Campus, 78–80.
- Közszolgálati Online Lexikon*. Szerző: SZAKÁCS Gábor.
- KRAUSS Ferenc Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua (2018): A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 12–146.
- POÓR József et al. (2019): Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6(3). Online: <https://doi.org/10.3311/opec.331>
- SZAKÁCS Gábor (2014): A „Közszolgálati Humán Tükör 2013” című kutatás eredményei, legfontosabb tapasztalatai. Budapest, 2014. március 25. Online: https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/08/dd/1/AROP-2-2-17_HU_13.pdf

A pszichológiai szerződés

BEVEZETÉS

Az 1960-as évek óta az úgynevezett *pszichológiai szerződés* fogalma és jelentősége egyre inkább előtérbe kerül a munkahelyi kutatásokban. A pszichológiai szerződés keretében a munkavállaló és a munkaadó kölcsönösen megérti, elfogadja az írásba foglalt és informális munkakapcsolat aspektusait.¹ Ebben a látens formában kifejezésre jutnak a munkavállaló és a munkaadó egymással szembeni leíratlan, kimondott és kimondatlan elvárásai.² Ez egy szubjektív, informális megállapodás a munkavállaló és a munkáltató között, amely az elvárások, kötelezettségek és ígéretek nem írásos formában történő cseréje.³ Ha a szervezet nem felel meg a munkavállalók elvárásainak, nem tudja hosszú távon megtartani őket. A szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolatot átfogóan kell kezelni, figyelembe véve a motivációt, a szervezeti ösztönzőket és a jutalmazási rendszert.

A kutatás részeként megvizsgáltuk, hogy hogyan befolyásolja a pszichológiai szerződés a kormányzati igazgatásban dolgozó kormánytisztviselők *munkahelyi közérzetét, motivációját, elkötelezettségét*. A kutatás alapja az a tény, hogy a pszichológiai szerződés és annak teljesülése fontos szerepet játszik a munkavállalók munkahelyi viselkedésében és attitűdjében. A közigazgatásban a pszichológiai szerződés érvényesülése különösen fontos lehet.⁴ A tisztviselők a közösség szolgálatában állnak, és munkájuk minősége közvetlen hatással van a társadalom működésére. Ha a szervezet tiszteletben

¹ ARGYRIS 1960.

² BAKER 1985.

³ CONWAY–BRINER 2009.

⁴ BERA 2021.

tartja az elvárásait, a kölcsönös megállapodásait, az növeli a lojalitást, elkötelezettséget, csökkenti a fluktuációt és a kiegészi kockázatokat.

A pszichológiai szerződést a szakirodalom szerint többféle módszerrel lehet vizsgálni. Ezek közül a kutatás során *kérdőíves felmérést* végeztünk a kormánytisztviselők körében. A kérdőívben megvizsgáltuk a pszichológiai szerződés tartalmát, valamint a munkahelyi elégedettséget és elkötelezettséget. Az adatokat többféle statisztikai elemzésnek vetettük alá az összefüggések megállapítására.

A témakör mélyítése érdekében *mélyinterjúkat* is lefolytattunk a közigazgatás felső vezetői körében. Ez a vizsgálati rész lehetőséget adott arra, hogy feltárjuk a vezetők és a szervezet közti íratlan elvárásokat és kölcsönös kötelezettségeket. Mélyebben megérthettük, hogyan hatnak ezek az elvárások a vezetők döntéshozatalra, motivációra és elkötelezettségre, valamint milyen tényezők járulnak hozzá a pszichológiai szerződés megerősítéséhez vagy megsértéséhez. A mélyinterjúkról külön kutatási jelentés készült.

A *célunk* annak megértése, hogyan alakul ki és változik a pszichológiai szerződés tartalma a jogviszony időtartama alatt, valamint ez milyen hatást fejt ki a tisztviselők jelenlegi munkahelyi elégedettségére és elkötelezettségére. További célunk, hogy feltárjuk az esetleges közszolgálati sajátosságokat, egyedi közszolgálati mintázatokat. A kutatás eredményeiből fontos következtetéseket vonhatunk le a pszichológiai szerződés és a kormánytisztviselők munkahelyi viselkedése közötti összefüggésekre vonatkozóan, ami segíthet a döntéshozóknak jobban megérteni és támogatni munkatársaikat, megfelelő HRM-rendszer kiépítésével.

Kutatási kérdéseink:

K1: Milyennek értékelik a tisztviselők a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatot és annak változásait?

K2: Hogyan vélekednek az egyes generációkba tartozó tisztviselők a pszichológiai szerződés tartalmáról, betartásáról?

Hipotéziseink:

H1: A tisztviselők általában pozitívan értékelik a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatukat, azonban bizonyos hiányállapotok (az illetmények, juttatások, fejlődési lehetőségek terén) növelik az elégedetlenség kockázatát.

H2: A tisztviselők munkába lépése óta eltelt idő alatt a munkahelyi feltételek és körülmények általánosan kismértékben javultak.

A kérdőív összeállítása során három *kérdéscsoportot* rendeltünk a témakörhöz. Ezek az alábbiak:

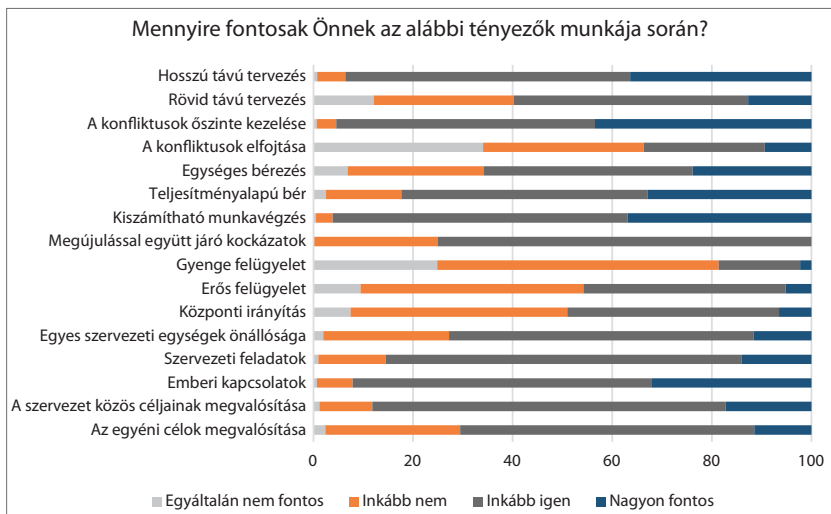
- Mennyire fontosak Önnek az alábbi tényezők munkája során? (15. kérdés)
- Kérjük, értékelje az Ön és munkáltatója közt fennálló kapcsolatot! (19. kérdés)

Kérjük, értékelje, hogy munkahelyén az alábbiak hogyan változtak munkába lépése óta! (20. kérdés)

A kérdések elemzése során egyrészt figyelembe vettük a generációs kohorszokat, másrészt a vezető-beosztott kategóriákat.

A MUNKAVÉGZÉS SORÁN FONTOSNAK TARTOTT TÉNYEZŐK

A „15. Mennyire fontosak Önnek az alábbi tényezők munkája során?” kérdésre állítaspárokban vártuk a megkérdezettek véleményét. A felmérés rámutat arra, hogy ezek a *tényezők* – különösen a munkakörnyezet, a teljesítmény elismerése és a szervezeti támogatás – mind hatással vannak a tisztviselők attitűdjére és motivációjára.



1. ábra: A munkavégzés során fontosnak tartott tényezők (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az egyéni célok megvalósítása fontos szempont a különböző generációk számára a munkájuk során. A *baby boomer* és X generáció válaszadóinak 57%-a, valamint a Y és Z generáció válaszadóinak 62%-a tartja ezt a tényezőt nagyon fontosnak. Ez azt mutatja, hogy mindegyik generáció számára jelentős, hogy elérjék saját egyéni céljaikat a munkájuk során. Az „egyáltalán nem fontos” kategóriát mindössze 1-2% választotta minden generáció esetében.

A szervezet közös céljainak megvalósítása magasabb prioritásként jelenik meg: a válaszadók 70%-a tartja ezt nagyon fontosnak, és további 15% fontosnak ítélte. Ez azt jelzi, hogy a tisztviselők számára kiemelkedő jelentőségű a közös célok elérése, ami arra utalhat, hogy erősen azonosulnak a szervezet céljaival, és fontosnak tartják, hogy a szervezet egészének sikereihez is hozzájáruljanak.

Az *emberi kapcsolatok* jelentősek a tisztviselők számára, de a fontosságukat különböző generációk különböző szinten értékelik. A fontos kategóriába a *baby boomer* generáció válaszadóinak 62%-a, az Y és a Z generáció 61%-a, míg az X generáció 58%-a sorolta az emberi kapcsolatokat. Ugyanakkor a nagyon

fontos kategóriában ezek az arányok csökkennek: a *baby boomer* generációnál 34%, az X generációnál 31%, az Y generációnál 29% és a Z generációnál 27%.

A *szervezeti feladatok* valamelyest fontosabbak a válaszadók számára az emberi kapcsolatoknál, mivel a fontos kategóriában minden generáció esetében 70% feletti értékeket kaptunk. Ez azt mutatja, hogy a szervezeti feladatok jelentőségét széles körben elismerik. Ezzel szemben nagyon kevesen tartják ezt a tényezőt egyáltalán nem fontosnak, mindössze 1% választotta ezt az opciót.

A *szervezeti egységek önállósága* fontos tényező a válaszadók körében: a megkérdezettek közel 60%-a tartja ezt lényegesnek, és ebben a kérdésben nincs jelentős különbség a különböző generációk véleménye között. Ez azt sugallja, hogy függetlenül attól, hogy melyik generációhoz tartoznak, a válaszadók hasonlóan értékelik a szervezeti egységek önállóságát.

A *központi irányítással* kapcsolatban viszont megoszlanak a vélemények: a válaszadók 40%-a tartja ezt kevésbé fontosnak, míg másik 40%-uk szerint fontos. Ez azt jelzi, hogy a válaszadók egy jelentős része nem érzi szükségesnek a szoros központi irányítást, míg egy másik jelentős csoport számára ez lényeges.

Az *erős felügyelet* megítélése generációk szerint változik. A *baby boomer* generációban 34% tartja ezt fontosnak, ami arra utal, hogy számukra a hierarchikus struktúra és a vezetői irányítás nagyobb jelentőségű. Talán azért, mert karrierjük során megszokták és értékelték a jól definiált vezetői szerepeket. A fiatalabb generációk esetében ez az arány 40%-ot ér el (további 5% pedig kiemelten fontosnak tartja), ami azt jelezheti, hogy bár a fiatalabbak is fontosnak tartják a vezetői iránymutatást, lehet, hogy más okokból, például a karrierfejlődés vagy a munkahelyi bizonytalanság kezelésére.

A *gyenge felügyelet* az erős felügyelet ellentétéként értékelték a válaszadók, ami arra utal, hogy ahol az erős felügyeletet fontosnak tartják, ott a gyenge felügyeletet kevésbé pozitívan ítélik meg. Ez logikus is, hiszen azok, akik a szoros vezetői kontrollt előnyben részesítik, valószínűleg kevésbé kedvelik a laza irányítást, amelyben kevesebb a vezetői beavatkozás és nagyobb az egyéni felelősség.

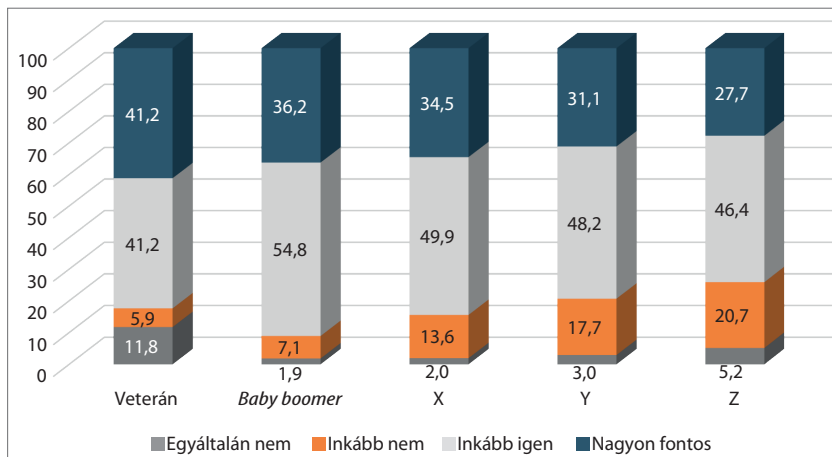
A *kiszámítható munkavégzés* minden korosztály számára fontos, de különösen az X generáció számára, ahol 59% tartja fontosnak, és 36,7% nagyon fontosnak. A többi korosztály esetében is hasonlóan magas értékek születtek,

ahol 60% és 30% közötti arányban tartják a kiszámítható munkavégzést fontosnak és nagyon fontosnak, beleértve a Z generációt is.

A megújulással együtt járó *kockázatvállalással* kapcsolatban a válaszadók nem fogalmaztak meg markáns véleményt, hiszen az inkább nem és az inkább igen válaszok aránya 45-45%. A generációs bontásban sem térnek el szignifikánsan az eredmények. Talán a Z generáció kicsit pozitívabb, hiszen 48%-a jelölte az inkább igen választ, azonban ez sem szignifikáns különbség.

A teljesítménytől vagy *egyéni teljesítménytől függő díjazást* a válaszadók közel fele fontosnak, további 30%-uk pedig kiemelten fontosnak tartja. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy generációról generációra egyre kevésbé tartják ezt jelentősnek, ami arra utalhat, hogy az idősebb generációk számára a teljesítményalapú díjazás nagyobb jelentőségű, míg a fiatalabb generációk esetében ez az érték csökken.

A jogilag *garantált* egységes bérezés esetében nagy szórás látható az eredményekben. A generációk tekintetében sincs jelentős különbség az elvárások tekintetében.



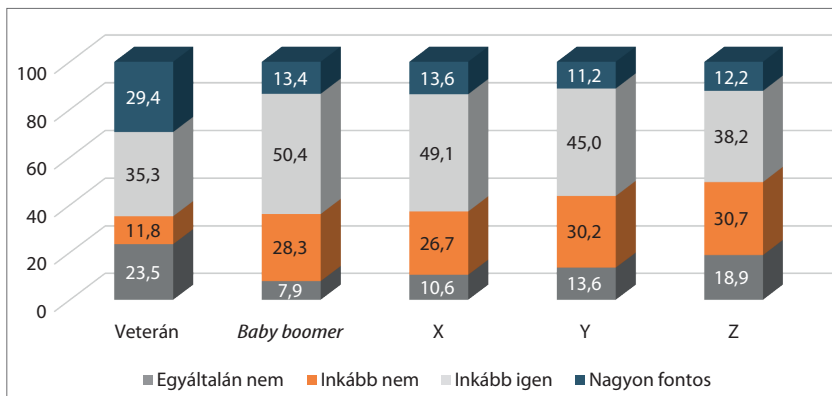
2. ábra: A teljesítményfüggő díjazás megítélése (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A válaszok alapján a *konfliktusok elfojtása* nem preferált megoldás. Különösen a Z generáció véli úgy, hogy ennek a legkevésbé van jelentősége. Ez azt sugallja, hogy a fiatalabb generációk kevésbé tartják szükségesnek vagy hatékónynak a konfliktusok elkerülését, és talán inkább a nyílt kommunikációt részesítik előnyben.

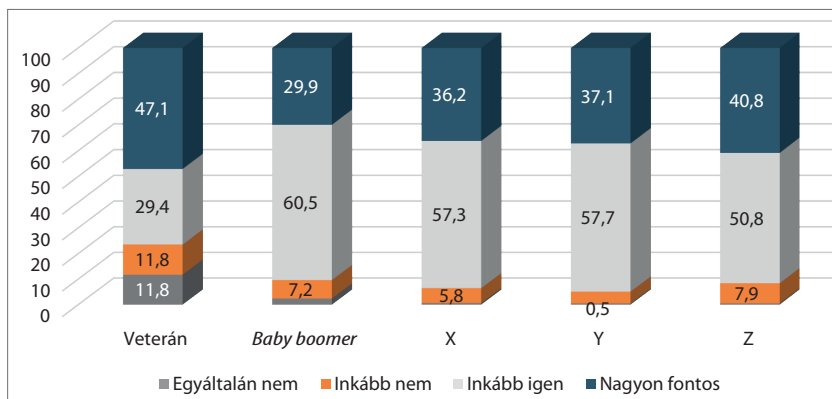
A *konfliktusok őszinte megbeszélése* minden korosztály számára fontos vagy nagyon fontos. A nyílt és őszinte kommunikációt általában előnyben részesítik a válaszadók, függetlenül a generációtól.

A *rövid távú tervezés* tekintetében jelentős különbségek vannak a *baby boomer* és a Z generáció között. A *baby boomer* generáció válaszadóinak 50%-a szerint a rövid távú tervezés fontos, további 13%-uk pedig kiemelten fontosnak tartja. Ezzel szemben a Z generációban csak 39% tartja ezt fontosnak, és már 19% szerint egyáltalán nincs jelentősége. Ez azt jelzi, hogy a fiatalabb generáció, különösen a Z generáció kevésbé helyez hangsúlyt a rövid távú célokra vagy tervezésre.



3. ábra: A rövid távú tervezés megítélése (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

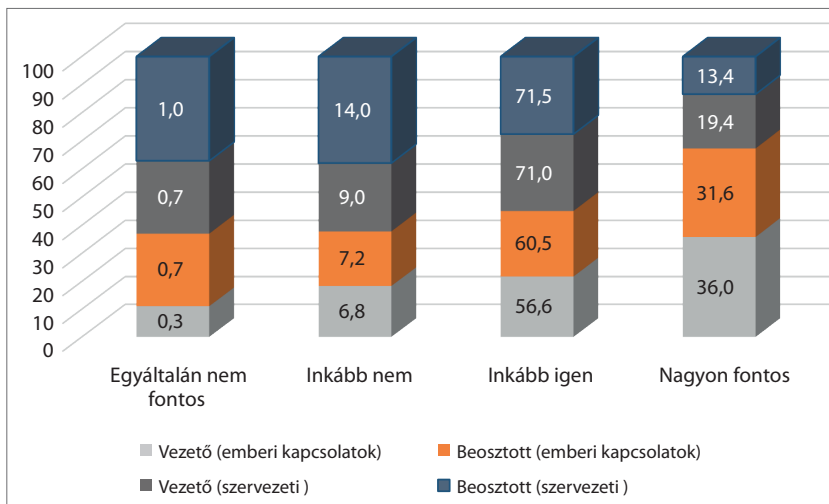


4. ábra: A hosszú távú tervezés megítélése (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A *hosszú távú tervezés* azonban minden generáció számára kiemelkedően fontos. A válaszadók több mint 90%-a, függetlenül attól, hogy melyik generációhoz tartozik, fontosnak vagy kiemelten fontosnak tartja a hosszú távú tervezést. Ez arra utal, hogy a hosszú távú célok és stratégiák megtervezése általánosan elfogadott és elismert érték, amelyet a tisztviselők nagy többsége támogat. Ugyanakkor még ebben a kérdésben is akad néhány válaszadó, aki szerint a hosszú távú tervezésnek nincs jelentősége, ami azt mutatja, hogy léteznek egyéni eltérések a prioritásokban és a tervezési preferenciákban.

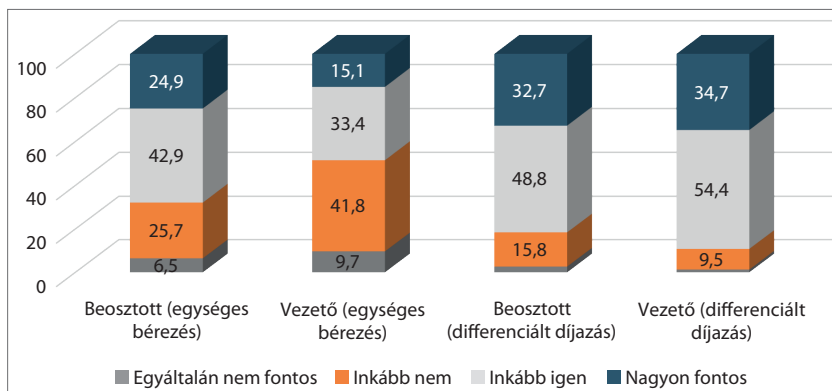
Vezető és beosztotti relációban vizsgálva a kérdést az alábbi fókuszpontok emelhetők ki. Az eredmények összegzése alapján a vezetők és beosztottak véleménye több kérdésben hasonló. Mindkét csoport jelentős többsége fontosnak tartja a munkahelyi tényezőket, mint például a *szervezeti célokat* és az *emberi kapcsolatokat*. A beosztottak 58%-a, míg a vezetők 60%-a tartja fontosnak az általános munkakörülményeket, és a szervezeti célok megvalósítása is mindkét csoport számára kiemelt jelentőségű (beosztottaknál 71%, vezetőknel 67% tartja fontosnak). Az emberi kapcsolatokra a vezetők nagyobb arányban (36%) helyeznek kiemelt hangsúlyt, mint a beosztottak (31,6%).



5. ábra: A szervezeti célok és emberi kapcsolatok megítélése a vezető-beosztott viszonyban (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A szervezeti egységek önállóságát mind a vezetők, mind a beosztottak 60%-a tartja fontosnak, így ebben nincs különbség. A központi irányítást kevésbé tartják fontosnak (a vezetők 47%-a, a beosztottak 43%-a), de jelentős részük fontosnak is véli (40% és 42%). Az erős felügyeletet a vezetők és beosztottak is megosztva ítélik meg: a vezetők 47%-a szerint nem fontos, míg 39%-uk lényegesnek tartja, és a beosztottak is hasonló arányokat mutatnak. A gyenge felügyeletet mindkét csoport kevésbé tartja fontosnak (56%), és sokan egyáltalán nem tartják lényegesnek. A kockázatvállalásról a vélemények szintén megoszlanak: a beosztottak és vezetők hasonló arányban tartják kevésbé fontosnak, illetve fontosnak. A kiszámítható munkavégzés mindenki számára fontos (60%), és 30%-nak kiemelten fontos. Az egyéni teljesítménytől függő bérezést a vezetők fontosabbnak ítélik (54%-nak fontos, 34%-nak kiemelten fontos), míg a jogilag garantált egyenes bérezés a beosztottak számára vonzóbbnak tűnik.



6. ábra: A differenciált vagy egységes bérezés megítélése a vezető-beosztott viszonyban (%)
 Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A vezetők és a beosztottak hasonlóan vélekednek a konfliktusok kezeléséről: a vezetők 42%-a és a beosztottak 33%-a szerint nem szükségszerű a konfliktusok elfojtása, és inkább felszínre hoznák azokat. Az őszinte konfliktuskezelést mindkét csoport vonzónak tartja: a vezetők 54%-a, a beosztottak 51%-a fontosnak és további jelentős részük kiemelten fontosnak ítéli. A rövid távú tervezést a vezetők közel felének (48%) fontos, de 30%-uk kevésbé tartja lényegesnek. A hosszú távú tervezést mindkét csoport fontosnak tartja, a vezetők 69%-a és a beosztottak nagy része kiemelt jelentőséget tulajdonít neki, de szignifikáns különbség nincs a két csoport között.

A következőkben a nagy mennyiségű, összetett adatunkból a rejtett összefüggések, az esetleges közös dimenziók vagy tényezők feltárása érdekében faktoranalízist végeztünk. Az SPSS programban végzett *faktoranalízis* négy faktort különített el, amelyből az eredmények alapján három különíthető el markánsan. Az 1. táblázatban láthatóan az egy faktorba tartozó vonásokat sötétebb színnel jelöltük.

1. táblázat: A munkavégzés során fontosnak tartott tényezők faktoranalízise

Szervezeti jellemzők	A tisztviselők típusa		
	Bástyák	Szabadelvűek	Létfenntartók
	Dimenzió 1	Dimenzió 2	Dimenzió 3
Az egyéni célok megvalósítása	0,498	0,017	-0,323
A szervezet közös céljainak megvalósítása	0,678	-0,144	-0,143
Emberi kapcsolatok	0,581	-0,292	0,069
Szervezeti feladatok	0,729	-0,086	-0,048
Központi irányítás	0,608	0,375	0,126
Egyes szervezeti egységek önállósága	0,650	0,068	-0,097
Erős felügyelet	0,575	0,315	0,150
Gyenge felügyelet	0,168	0,539	-0,257
Megújulással együtt járó kockázatvállalás	0,558	0,283	-0,310
Kiszámítható munkavégzés	0,475	-0,336	0,321
A teljesítménytől és az egyéni képességektől függő, differenciált díjazás	0,336	-0,199	-0,416
Jogilag garantált egységes bérezés	0,349	0,254	0,642
A konfliktusok elfojtása	0,282	0,573	0,204
A konfliktusok őszinte kezelése	0,529	-0,467	0,099
Rövid távú tervezés	0,308	0,177	-0,135
Hosszú távú tervezés	0,547	-0,386	0,117

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A *Dimenzió 1* kapta a legnagyobb átlagos abszolút értéket (0,502), ami arra utal, hogy az első dimenzió a legerősebben kapcsolódik a szervezeti jellemzőkhöz. A *Dimenzió 2* átlagos abszolút értéke közepes (0,292), míg a *Dimenzió 3* kevésbé erős, de a tesztek igazolták (0,214). A Dimenzió 1 a legerősebb faktor, amely a stabilitás és a közösségi értékek fontosságát emeli ki, míg a Dimenzió 3 inkább a biztos megélhetés és a garantált juttatások hangsúlyozására épít. A Dimenzió 2 a rugalmasságra és a gyenge felügyeletre összpontosít, de kevésbé fontos a hosszú távú tervezés és a stabilitás.

Az első faktor jól leírja a „prototipikus közszolga” elvárásait és attitűdjét. A Dimenzió 1-hez tartozó jellemzők, mint például a szervezeti feladatok (0,729), a közös célok megvalósítása (0,678) és az emberi kapcsolatok (0,581), erős pozitív kapcsolatot mutatnak ezzel a faktorrall. A Dimenzió 1 erőteljesen képviseli a szervezeti stabilitást, a közösségi célokat és a központi irányítást. Ez arra utal, hogy a szervezetekben dolgozók számára fontos a közösséghez tartozás, a szervezet céljainak megvalósítása és a stabil, jól strukturált munkahelyi környezet. A jellemzők alapján ezt a kategóriát *Bástyák* névvel illettük. A bástya típusú tisztviselők rendkívül előnyösek a szervezet számára, mert biztosítják a stabilitást és kiszámíthatóságot, amelyre a szervezet építhet. Mivel elkötelezettek a közösségi célok és a hosszú távú tervek megvalósítása mellett, erős támaszt nyújtanak a szervezeti struktúrák fenntartásában és a hatékony működés biztosításában. A *Bástyák* jól viselik a szigorú szabályokat és az erős irányítást, így segítik a szervezet megbízható, folyamatos működését, különösen az olyan szervezetekben, mint a közigazgatás, ahol a stabilitás kiemelt elvárás.

A második faktor azokat jellemzi, akik átmeneti megoldást kereshetnek, akik a gyenge kontroll felé húznak. Pozitív kapcsolat van a gyenge felügyelet (0,539) és a konfliktusok elfojtása (0,573) terén, ami azt mutatja, hogy ez a dimenzió a kevésbé szoros, lazább szervezeti felügyeletet és a belső feszültségek „elsimítását” preferálja. Az eredmények negatívan korrelálnak a hosszú távú tervezéssel (-0,386) és kiszámíthatósággal (-0,336). A megújulás (-0,310) és az egyéni célok megvalósítása (-0,323) negatív kapcsolatban áll ezzel a faktortípussal, ami azt jelzi, hogy az egyéni ambíciók, a megújulás és a teljesítményalapú elismerés kevésbé fontos azoknak, akik ezt a munkakörnyezetet preferálják.

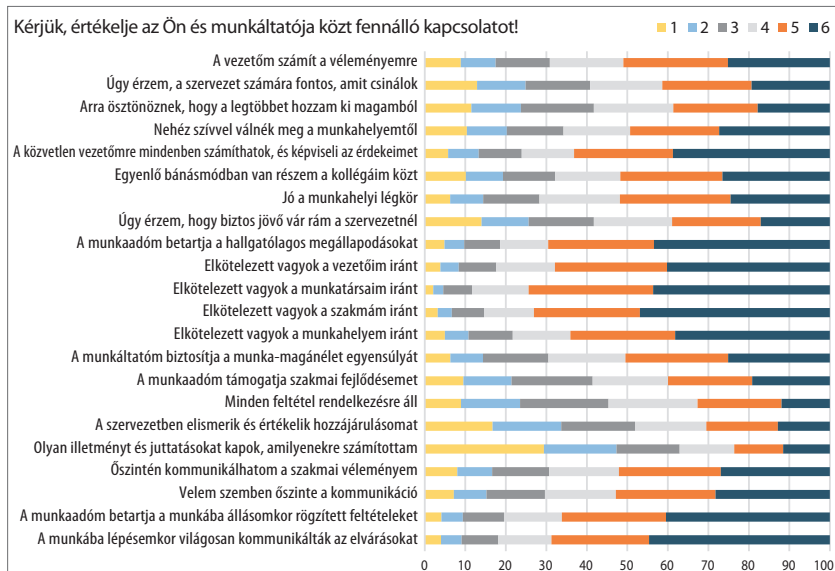
Ezt a kategóriát *Szabadelvéűek* névvel illettük. A csoport tagjai a gyenge kontrollt és a rugalmasságot részesítik előnyben, nem kedvelik a hosszú távú tervezést és a stabilitást, valamint kevésbé érdeklik őket a közösségi célok. Jellemző rájuk, hogy az egyéni kapcsolatok helyett inkább az átmeneti megoldásokat keresik, és jobban érzik magukat laza felügyelet alatt, ahol nincs szoros irányítás. A megújulást és a kiszámíthatóságot kevésbé értékelik, inkább rövid távú, kevésbé strukturált környezetben dolgoznak hatékonyan. Előnyösek a szervezet számára olyan helyzetekben, amikor rugalmas alkalmazkodásra van szükség, és amikor a szoros szabályozás vagy hierarchia akadályozná a működést. Mivel kevésbé kötődnek a szigorú tervekhez, könnyen alkalmazkodnak a változó környezethez, és gyors reakciókat adhatnak a rövid távú célokra vagy válsághelyzetekre.

A harmadik faktorba tartozók azok, akiknek kell egy (munka)hely. Erős pozitív kapcsolat van a jogilag garantált egységes bérezés (0,642) és a kiszámítható munkavégzés (0,321) közt, ami arra utal, hogy a dolgozók számára fontos a garantált bér és a biztos, előre kiszámítható munkakörnyezet. A megújulás (-0,310) és az egyéni célok megvalósítása (-0,323) negatív kapcsolatban áll ezzel a faktortípussal, ami azt jelzi, hogy az egyéni ambíciók, a megújulás és a teljesítményalapú elismerés kevésbé fontos azoknak, akik ezt a munkakörnyezetet preferálják. A Dimenzió 3-ba tartozó tisztviselőket inkább a biztonság és a stabil juttatások érdeklik, biztos bérre és kiszámítható munkafolyamatokra vágnak, és kevésbé motiváltak az egyéni célok és a megújulás iránt. A 3. dimenzió, vagyis a *Létfenntartók* azoknak a csoportját jellemzi, akik számára a megélhetés, a garantált bér és a kiszámítható munkahely a legfontosabb. Nem motiválja őket az egyéni célok megvalósítása vagy a megújulás, inkább a stabilitást és a biztos, teljesítménytől független juttatásokat keresik. A *Létfenntartók* megbízható és állandó munkaerőt biztosítanak, akik nem hajszolják az innovációt, de folyamatosan és megbízhatóan elvégzik a munkájukat. Stabil, kiszámítható munkahelyi környezetben jól teljesítenek, ami hosszú távon fontos a szervezet számára az állandóságot és precizitást igénylő feladatok esetén.

A TISZTVISELŐ ÉS MUNKÁLTATÓJA KÖZTI KAPCSOLAT ÉRTÉKELÉSE

Ennél a kérdésnél arra kértük a tisztviselőket, hogy értékeljék a munkáltatójukkal fennálló *kapcsolatukat*. (19. Kérjük, értékelje az Ön és munkáltatója közt fennálló kapcsolatot!) A kérdésnél a válaszadók több állítást értékelhettek 1–6 skálán (1 = egyáltalán nem; 6 = döntően).

Az arra a kérdésre adott válaszok alapján, hogy „*Munkába lépésemkor világosan kommunikálták a munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokat*”, a válaszadók egyöntűen pozitív véleményt fogalmaztak meg. A megkérdezettek 65%-a a legmagasabb három értékelési kategóriát választotta, ami arra utal, hogy az elvárásokat tisztán és érthetően közölték. A Z generáció tagjai kissé bizonytalanabbnak tűnnek ebben a tekintetben. Összességében azonban csak 4% véli úgy, hogy a beillesztési folyamat nem volt egyértelmű, ami azt mutatja, hogy a legtöbb új munkavállaló számára megfelelően sikerült közvetíteni az elvárásokat.

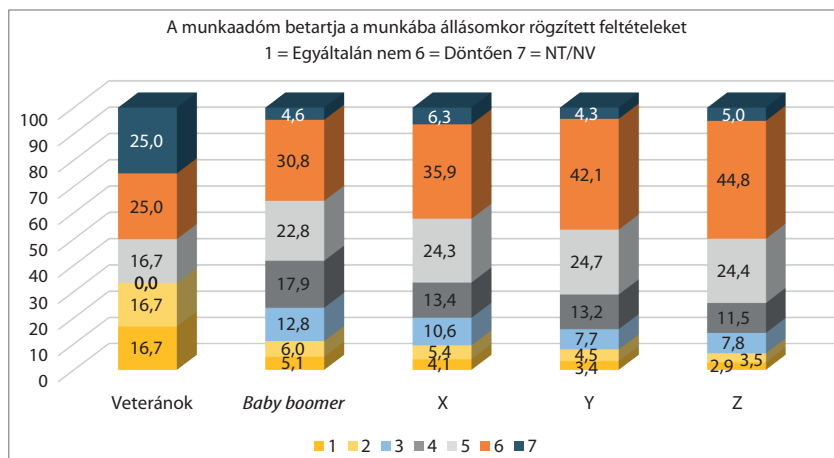


7. ábra: A tisztviselő és munkáltatója közti kapcsolat értékelése (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az arra a kérdésre adott válaszok alapján, hogy „*A munkaadóm betartja a munkába állásomkor rögzített feltételeket*”, már jóval nagyobb eltérések mutatkoznak. A válaszadók közül mindössze 5% véli úgy, hogy a munkáltató teljes mértékben betartotta az elvárásokat, míg 38% szerint nagymértékben betartották azokat. Az eredményekből az is kitűnik, hogy minél fiatalabb a generáció, annál inkább érzi úgy, hogy a munkáltatók betartják az ígéreteiket. Ennek oka lehet, hogy a fiatalabb generációk esetleg még nem rendelkeznek olyan széles körű tapasztalattal a munkahelyi környezetekben, így kevésbé kritikusak.

A „*Velem szemben őszinte a kommunikáció a szervezetemben*” kérdéssel kapcsolatban jelentős szórás figyelhető meg, de a válaszok inkább pozitív irányba mutatnak. A legmagasabb értékelési kategóriát csak 7% választotta, míg a 6-os és az 5-ös kategóriát 26% és 22%. Ezután a válaszok folyamatos csökkenést mutatnak. Az egyest, amely szerint egyáltalán nincs őszinte kommunikáció, mindössze 7,5% jelölte meg. Generációs bontásban az X generáció a legpesszimistább, míg a Z generáció érzi a legpozitívabbnak a kommunikációt. A Z generáció esetében a válaszadók 41%-a jelölte meg a felső két kategóriát, míg az idősebb generációk esetében ez az arány alig éri el a 30%-ot.



8. ábra: A munkáltató által rögzített feltételek betartására vonatkozó vélemények (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az „*Őszintén kommunikálhatom a véleményemet*” kérdésnél a válaszok hasonló tendenciát mutatnak, mint az előző kérdésben. A legmagasabb értéket 6,5% választotta, és további 44% jelölte az 5-ös, illetve a 6-os értéket. A generációs bontásban az eredmények szintén hasonlóak. A Z generáció 42%-a gondolja úgy, hogy kommunikálhatja véleményét, ezzel szemben az idősebb generációknak már csak egyharmada (28%) vélekedik így.

Az „*Olyan illetményt és juttatásokat kapok, amelyekre a belépésemkor számítottam*” kérdésre a válaszadók 28%-a jelölte az egyáltalán nem kategóriát, míg teljes mértékben elégedett mindössze 5% volt. A többi kategóriában nem mutatkoznak jelentős eltérések. Generációs bontásban ismét a Z generáció a legpozitívabb, míg a válaszok alapján az idősebb generációk, különösen a veteránok egyre pesszimistábbak; a veteránok 50%-a jelezte, hogy egyáltalán nem elégedett.

A „*Szervezetben elismerik és értékelik hozzájárulásomat és teljesítményemet*” kérdésre adott válaszokban hasonló tendencia figyelhető meg, bár itt még inkább megoszlanak a vélemények. A két legmagasabb kategóriát összevonva mindössze 17,6% válaszolta, hogy elismerést kap. Ebben a tekintetben is a Z generáció a legpozitívabb, 37,5%-a jelölte a felső két kategóriát.

„*Az összes feltétel rendelkezésre áll ahhoz, hogy a munkámat jól végezzem*” kérdésre a válaszadók 41,6%-a a középértéket választotta, azonban mindössze 3% volt teljesen elégedett, és 23% jelölte az alsó, elégedetlen kategóriákat. Meglepő módon a Z generáció tagjai messze a legelégedettebbek, míg a *baby boomer* generáció úgy érzi, hogy nem rendelkezik megfelelő feltételekkel a munkája hatékony elvégzéséhez.

A „*Munkáltatóm úgy támogatja szakmai fejlődésemet, ahogyan azt a munkába lépéskor megbeszéltük*” kérdésre adott válaszok esetében alig van jelentős eltérés az egyes válaszlehetőségek között. Generációs bontásban sem mutatkozik szignifikáns különbség a nézőpontok között. Az egyáltalán nem választ 8% jelölte, a többi pedig 10% és 16% között oszlik meg. A generációs bontásban egyedül a Z generáció válaszai mutatnak markánsabb véleményt. A pozitív válaszok aránya 27% és 14%.

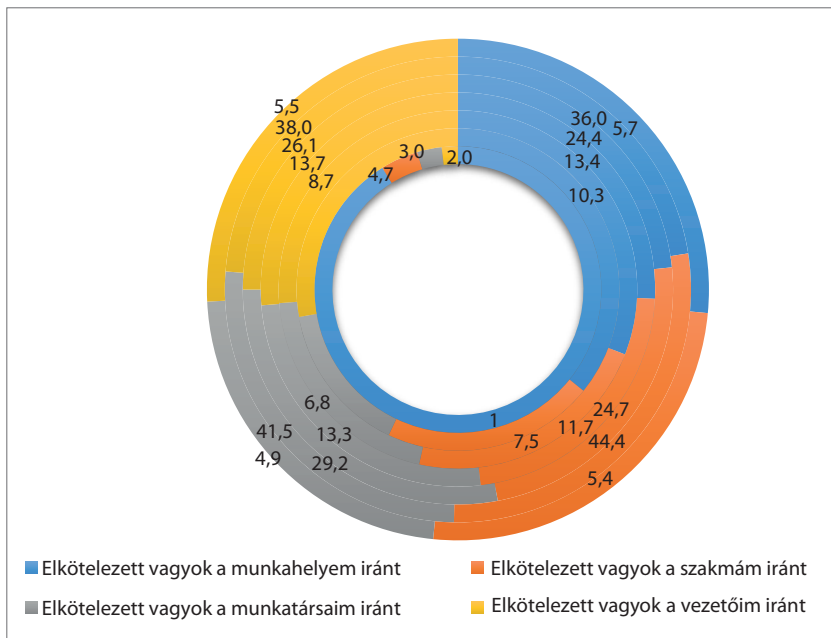
A „*Munkáltatóm biztosítja a munka-magánélet egyensúlyát*” kérdésnél a két szélső válaszlehetőség csak elenyésző, 5%-os arányban szerepel, azonban

a válaszadók többsége inkább pozitív véleményt formált. A felső két kategóriát 29% választotta, és itt is a Z generáció nyilatkozott a legpozitívabban: esetükben 41% érzi úgy, hogy biztosított a munka és a magánélet egyensúlya, míg mindössze 9% gondolja ennek ellenkezőjét.

A mélyinterjúk során az interjúalanyoknál rákérdeztünk, hogy melyek a munkatársakkal szemben támasztott elvárások és az ezek teljesítésében megfigyelhető generációs különbségek. A válaszok közt markánsan kirajzolódik a lojalitás mint az egyik kiemelt elvárás.

A kérdőívben az *elkötelezettségre* négy aspektusból kérdeztünk rá:

- „Elkötelezett vagyok a munkahelyem iránt.”
- „Elkötelezett vagyok a szakmám iránt.”
- „Elkötelezett vagyok a munkatársaim iránt.”
- „Elkötelezett vagyok a vezetőim iránt.”



9. ábra: A tisztviselők elkötelezettségére vonatkozó vélemények (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

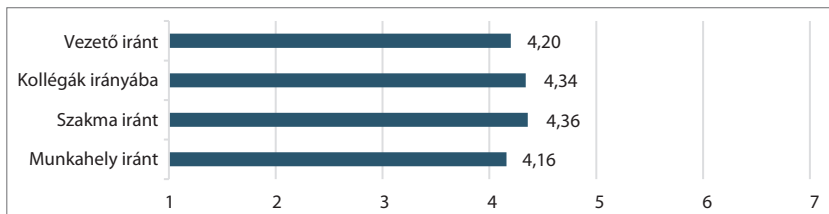
Az elkötelezettség kérdésében jelentős különbségek figyelhetők meg. A *baby boomer* generáció a leginkább elkötelezett (45%), és ahogy haladunk a fiatalabb generációk felé, úgy csökken az elkötelezettség. A legkevésbé elkötelezett a Z generáció, ahol ez az arány mindössze 35%.

Az „*Elkötelezett vagyok a szakmám iránt*” kérdés szintén hasonló eredményeket mutat. Minél fiatalabb a generáció, annál kevésbé elkötelezett a szakmája iránt. Míg a *baby boomer* generáció képviselőinek 59%-a elkötelezett a munkája iránt, a Z generáció esetében ez már 41%. Az X generációnál ez 53%, az Y-nál már csak 43%, ami jól láthatóan mutatja a tendenciát.

A *munkatársak iránti elkötelezettség* tekintetében már sokkal kisebbek a különbségek a generációk között. A *baby boomer* generáció közel fele (49%) véli úgy, hogy egyetért vagy nagymértékben egyetért az állítással, az X generáció 48%-a, az Y generáció 44%-a, míg a Z generáció 42%-a gondolkodik hasonlóan.

Ez azt mutatja, hogy bár a fiatalabb generációk esetében némileg csökken ez az elkötelezettség, a különbségek mégis kisebbek, és egységesebb a hozzáállás. A másik oldalon is hasonló különbségek figyelhetők meg: a Z generáció 7%-a egyáltalán nem érdeklődik a munkatársai iránt, míg a *baby boomer* generációnál ez az arány csak 3%, az X és az Y generáció esetében pedig 4-5% körül mozog.

A *vezetők iránti elkötelezettség* kapcsán a megkérdezettek 43%-a gondolkodik pozitívan, és egyértelműen elkötelezett a vezetője iránt, míg 8% teljesen elutasító. Generációs bontásban itt már jóval egységesebb vélemények mutatkoznak: a *baby boomer* generáció 42,5%-a, az X generáció 43%-a, az Y generáció 42%-a és a Z generáció 41%-a érzi magát elkötelezettnek. Ez arra utal, hogy a vezetővel való kapcsolat döntő tényező abban, hogy valaki mennyire elkötelezett, függetlenül attól, melyik generációhoz tartozik.



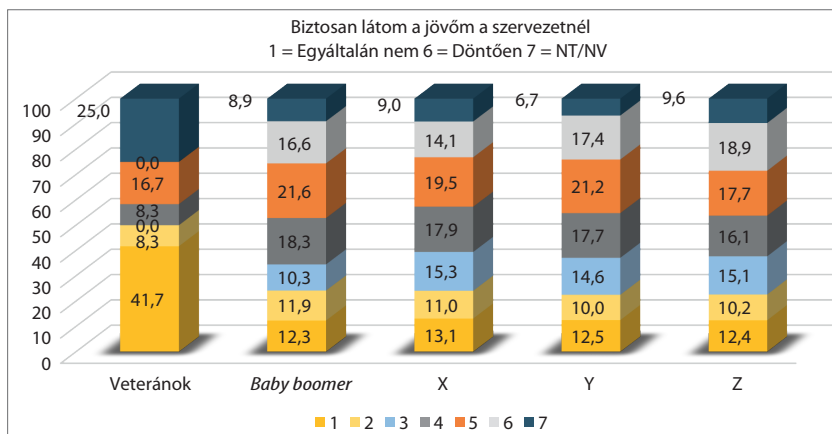
10. ábra: Átlagos elkötelezettségi szintek kategóriánként

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az elkötelezettségi adatok az átlagot tekintve igen magasak, a munkahely iránt 4,16; a szakma iránt 4,36; a kollégák irányába 4,34; a vezető iránt 4,20. Az eredményekből kirajzolódik, hogy a tisztviselők legnagyobb mértékben a *szakmájuk* iránt érznek elkötelezettséget, majd a munkatársaik iránt, és kissé alacsonyabb mértékben a munkahely, majd árnyalatnyi különbséggel, de a legalacsonyabb mértékben a vezetőjük felé.

Az arra vonatkozó kérdésre, hogy „*Munkáltatóm betartja a hallgatólágos megállapodásokat, mint például a túlóra kompenzálása vagy a munkaidő csúsztatása*”, a kormányzati igazgatásban dolgozók fele (48%) válaszolta, hogy betartja, míg 9% szerint egyáltalán nem. Ez összességében pozitív megítélést tükröz. Generációs bontásban a Z generáció véleménye a legpozitívabb, 53%-uk jelölte a legmagasabb kategóriát. A *baby boomer* generációnál ez az arány 44%, és náluk magasabb azok száma is, akik szerint a munkáltató egyáltalán nem tartja be az ígéreteit (9%). Az X generáció 46,7%-a, míg az Y generáció 49,5%-a vélekedik pozitívan.

Az „*Úgy érzem, hogy biztos jövő vár rám a szervezetnél*” kérdésben a válaszok jóval nagyobb szórást mutatnak, mint az előzőekben. A legmagasabb értéket, vagyis azt, hogy biztosnak látja a jövőjét, mindössze 8% választotta, míg a legalacsonyabb értéket 13%. A generációk között sincs jelentős eltérés ebben a kérdésben, és összességében csupán a megkérdezettek 9%-a érzi teljesen biztosnak a jövőjét.



11. ábra: A szervezetben elképzelt jövőre vonatkozó vélemények (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A „Jó a munkahelyi légkör” állítás kapcsán megállapítható, hogy a válaszok széles skálán szóródnak. Mindössze 4% érzi magát igazán jól a munkahelyén, míg a válaszadók több mint fele a középértékeket jelölte. Generációs bontásban a *baby boomer* generációnál már csak 2% mondja, hogy jó a légkör, míg a Z generáció a legpozitívabb: 6%-uk érzi úgy, hogy jó a munkahelyi légkör, és 33%-uk inkább jobban érzi magát, mint rosszul. A *baby boomer* generáció esetében ez az arány mindössze 23%.

Az „Egyenlő bánásmódban van részem a kollégáim közt” kérdés tekintetében a válaszadók egyharmada véli úgy, hogy a munkatársak között egyenlő az elbírálás. Ez arra utal, hogy a munkatársak jelentős része úgy érzi, hogy nem teljesen egyenlő a bánásmód a kollégák közt. Ebben a kérdésben a generációk között nem mutatkozik jelentős különbség.

A „Közvetlen vezetőmre mindenben számíthatok, és képviseli az érdekeimet” kérdésnél a válaszadók 41%-a gondolja úgy, hogy elégedett lehet, mert számíthat a vezetőjére, míg közel 20%-uk érzi úgy, hogy egyáltalán nem számíthat rá. A generációk közötti bontásban ismét a Z generáció a leginkább optimista, hiszen a megkérdezettek közel fele (46%) bízik a vezetőjében. Az Y generációnál

ez az arány 43,5%, az X generációnál 41%, míg a *baby boomer* generációnál 39%. Ezzel párhuzamosan az elégedetlenség aránya is tendenciózusan emelkedik az idősebb generációk felé haladva.

A válaszok alapján a megkérdezettek 32%-a nehezen válna meg a munkahelyétől, „*Nehéz szívvel válnék meg a munkahelyemtől*”, míg 18%-uk egyáltalán nem kötődik hozzá. A legtöbben a középértékeket jelölték, ami azt sugallja, hogy sokan bizonytalanok ebben a kérdésben. A *baby boomer* és az X generáció a leginkább pozitív, hiszen 34%, illetve 35%-uk kifejezetten nehezen váltana, míg a Z generáció esetében ez az arány 31%. Azok között, akik nyugodt szívvel váltanának munkahelyet, nincs jelentős eltérés: minden generáció esetében 18-20% közötti értékeket látunk.

Az „*Úgy érzem, a munkahely ösztönöz, hogy a legjobbat hozzam ki magamból*” kérdés kapcsán a válaszadók véleményei rendkívül eltérők, a válaszok nagy szórást mutatnak. Szinte azonos arányban oszlanak meg a válaszok, a középértékek dominanciájával. Generációs különbségek tekintetében sincs jelentős eltérés, bár a Z generáció markánsabb véleményt alkot mind a pozitív, mind a negatív irányban.

Az „*Úgy érzem, hogy a szervezet számára fontos, amit csinálok*” állítással a válaszadók 26%-a teljes mértékben egyetért, míg 22%-uk nem ért egyet. Ebben a kérdésben sem mutatkozik egységes vélemény, és a generációk közötti bontásban sem látható szignifikáns különbség. Talán az Y generáció a leginkább pesszimista: 24%-uk egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy fontos lenne a tevékenységük, és mindössze 22%-uk ért teljes mértékben egyet.

„*A vezetőm számít a véleményemre*” kérdés esetében a válaszadási arányok és a tendenciák szinte megegyeznek, hiszen sok esetben a szervezetet a vezető képviseli a beosztottak számára.

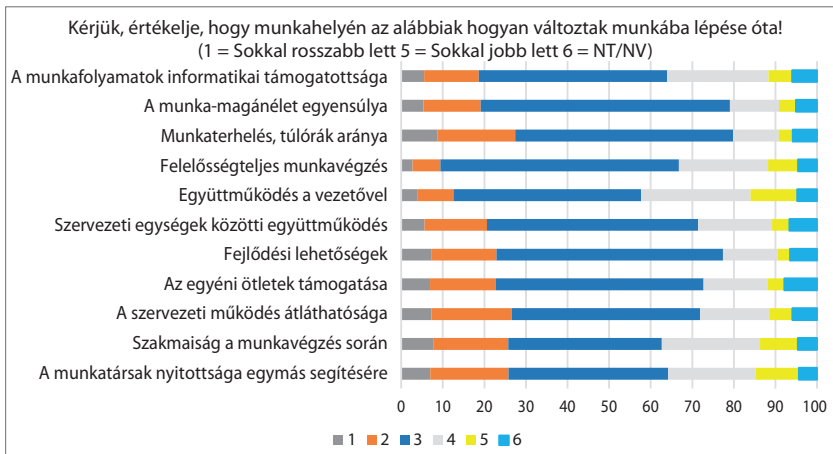
Összességében megállapíthatjuk, hogy a válaszadók legmagasabb mértékben a szakmájuk, majd a munkatársaik iránt éreznek elhivatottságot. A harmadik leginkább pozitív értékelést a munkahely iránti elkötelezettség kapta, amelyet szorosán követ a közvetlen vezetők támogatásának érzése. A legalacsonyabb értékelést kapott területek, amelyek veszélyt jeleznek: az illetményekkel és juttatásokkal

való elégedetlenség, a szervezeti elismertség hiányának érzése, a bizonytalan jövőkép, a munkafeltételek hiányossága és a fejlődési lehetőségek korlátozottsága.

VÁLTOZÁSOK A MUNKÁBA LÉPÉS ÓTA ELTELT IDŐBEN

Ennél a kérdésnél (20. Kérjük, értékelje, hogy munkahelyén az alábbiak hogyan változtak munkába lépése óta!) arra voltunk kíváncsiak, hogy egyes szervezeti tényezők, körülmények, szokások *hogyan változtak* a tisztviselők munkába lépése óta. A válaszokat a „sokkal rosszabb lett”, illetve a „sokkal jobb lett” szélső kategóriák mentén vártuk.

Különösebben nem változott a „*Munkatársak nyitottsága egymás segítésére*” az elmúlt időszak során. A válaszadók 49%-a jelölte meg a középítő értékeket, vagyis hogy nem változott semmi ebben a kérdésben. A generációk szerinti bontás már árnyaltabb képet mutat. Míg a *baby boomer* generáció 6,5%-a érzi úgy, hogy változott valami, a Z esetében ez már 17,5%. Pont fordítottak az arányok azok számát tekintve, akik szerint nincs különbség a belépés óta a munkatársi viszonyokban.



12. ábra: A munkahelyi körülmények változásával kapcsolatos vélemények (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A „*Szakmaiság a munkavégzés során*” hasonló tendenciát mutat azzal, hogy 63% szerint semmi sem változott a munkakezdés óta. A tendencia szerint a *baby boomerek* 29%-a gondolja rosszabbnak a helyzetet a belépés óta kisebb-nagyobb mértékben, és a Z generáció a leginkább pozitív, 39% szerint volt pozitív változás.

A „*Szervezeti működés átláthatósága*” kérdés esetében szintén 60% feletti értékeket láthatunk a 3-4 válaszokat illetően, tehát nincs változás. Markáns pozitív és negatív érték is alig jelenik meg, minden generáció esetében 10% alatt van az arányuk.

Az „*Egyéni ötletek, kezdeményezések támogatása*” kérdésnél 50% válasz érkezett a középső, nem változott semmi kategóriára. A generációk közötti bontásban jól látható, hogy messze a Z generáció a leginkább pozitív a többiekhez képest. 22%-uk válaszolta, hogy egyértelműen tapasztalható a különbség pozitív irányban, míg a másik végletet ismét a *baby boomerek* jelentik, akiknek csak 17%-a vélekedett ugyanígy.

A „*Fejlődési lehetőségek*” negatívabb képet mutatnak. A megkérdezettek közel 64,5%-a szerint semmilyen változás nem történt ebben, de van 23% válaszadó, akik szerint rosszabb lett a helyzet munkába lépésük óta. Ez esetben is a Z generáció a leginkább pozitív és az X a legkevésbé. A Z generáció 20%-a, az X-nek pedig 15%-a pozitívan vélekedik, az arányok pedig ismét megfordulnak a negatív oldalon.

A „*Szervezeti egységek közötti együttműködés*” tekintetében a középértéket 50% választotta. 22% az optimisták aránya és 20,5% a pesszimistáké. Az arányok itt változni látszanak, hiszen a *baby boomer* generáció érzi a legnagyobb változást pozitív irányban, 23% voksolt erre, azonban emellett 26% arra, hogy rosszabb lett az együttműködés. A Z generáció között viszont csak 12,5% szerint lett rosszabb az együttműködés. Az adatok alapján a tendencia az, hogy minél idősebb a korosztály, annál inkább negatívan látja a kérdést.

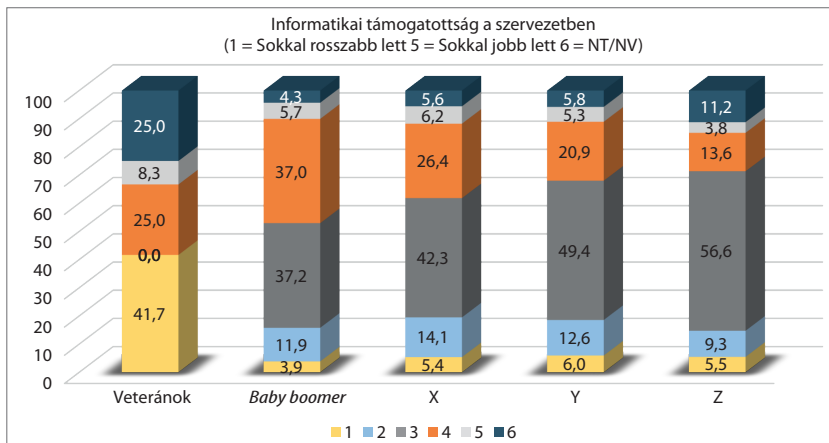
Az „*Együttműködés a vezetővel*” látszólag szintén nem mutat egyértelmű markáns véleményt, hiszen 45% inkább középre tendál, szerintük nem történt változás. A generációk közötti tendencia itt sem hoz változást, ugyanakkor elmondható, hogy itt jelölték a legtöbben a pozitív változást, 37,5% szerint jobb lett a helyzet.

A „*Felelősségteljes munkavégzés*” esetében azonban érdekes, hogy a válaszadók 57%-a nem ad markáns véleményt, és a középső értékeket választja. Szintén figyelemre méltó, hogy a Z generáció tagjai válaszoltak úgy a legtöbben (34%), hogy változás történt az évek során, míg a többi korosztály ennél alacsonyabb arányokat mutat.

A „*Munkaterhelés és a túlórák aránya*” a megkérdezettek fele szerint nem változott, valamint 27%-uk szerint lett rosszabb a helyzet az elmúlt évekhez képest. A generációk szerinti bontásban az X (30%) és a *baby boomer* generáció (30,5%) érzi úgy leginkább, hogy rosszabb lett az arány. Az Y generációs válaszadók 24%-a, a Z-nek pedig csupán 19%-a szerint romlott a helyzet. A sokkal jobb lett értékeket minden generációban csupán 2-3% választotta.

„*A munka-magánélet egyensúlya*” tekintetében 60% vélekedik úgy, hogy nincs különbség a korábbi évekhez képest, és kissé a negatív irányba húznak az arányok. A generációk közötti különbségben a Z megint optimistább, azonban számottevő eltérés nincs az arányokban.

„*A munkafolyamatok automatizmusa/informatikai támogatottsága*” témában 45% gondolkodik úgy, hogy nincs semmilyen változás, ugyanakkor 30% szerint pozitív irányban tapasztalható előrelépés. Ettől függetlenül az, hogy a válaszadók 18,5%-a szerint rosszabb lett a helyzet, lesújtónak tűnik egy olyan környezetben, ahol egyre nagyobb hangsúlyt kell kapnia az informatikai támogatásnak. Ez esetben a Z generáció válaszainak aránya jelentősen eltér a többi korosztályétól. 56%-nak az az álláspontja, hogy nem változott semmi az elmúlt években, és további 15% szerint rosszabb lett a helyzet. A *baby boomer* generáció a leginkább pozitív, hiszen 42%-uk szerint lett jobb a helyzet. A különbség talán abban rejlik, hogy míg a Z generáció számára a technológiai eszközök és megoldások – például a mesterséges intelligencia használata – a mindennapok természetes részévé váltak, sokszor anélkül, hogy tudatosan észlelnék a változásokat, addig a *baby boomer* generáció számára ugyanazon technológia elsajátítása hosszabb tanulási folyamatot igényel, és nagyobb eredményként, komolyabb teljesítményként élik meg annak sikeres alkalmazását.



13. ábra: Az informatikai támogatottsággal kapcsolatos vélemények (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Összességében elmondható, hogy talán az emberi kapcsolatok tekintetében (személyek, csoportok, illetve a vezetővel való kapcsolat) történt előrelépés a szervezetekben, azonban ami a folyamatokat és a rendszer működését illeti, már kevésbé látszik változás az utóbbi években. Mindent egybevetve talán a Z generáció mondható a leginkább pozitívnak, habár gyorsabb informatikai fejlődést várnának el.

AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE A HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN

Az *első hipotézis* (H₁) alapvetően bizonyítást nyert, a tisztviselők többsége pozitívan értékeli a munkáltatókkal való kapcsolatot. A forráshiányos állapotok (így például az illetménnyel kapcsolatos elégedetlenség, a fejlődési lehetőségek hiánya) és a feltételek kedvezőtlenége (így például a munkafeltételek, az informatikai támogatottság) növelhetik az elégedetlenség kockázatát, különösen az idősebb generációk körében. Ugyanakkor, ennek ellenére, a szakma, a munkatársak

és a munkahely iránti elkötelezettség erős, bár ez kisebb mértékben igaz a fiatalabb generációkra, ahol az elkötelezettség megteremtése fókuszterületté válhat.

A *második hipotézis* (H₂) a rendelkezésre álló eredmények alapján részben tekinthető igaznak. Az emberi kapcsolatok tekintetében történt kismértékű javulás a szervezetekben, ugyanakkor a folyamatokat és a rendszer működését illetően inkább stagnálást vagy kisebb mértékű romlást mutatnak az adatok. Az idősebb generációk – különösen a *baby boomer* generáció – gyakran tapasztalja negatívabbnak a változásokat a munkakörülményekben, a szervezeti működésben és a fejlődési lehetőségekben, mint a fiatalabb generációk. A fiatalabb generációk – különösen a Z generáció – inkább észlelnek pozitív változásokat a munkahelyükön, és nagyobb mértékben érdeklődnek a szakmai fejlődés és a munka-magánélet egyensúlya iránt, mint az idősebb generációk.

ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A kérdőív 15. kérdése azt vizsgálta, hogy különböző generációk számára bizonyos tényezők mennyire fontosak a munkahelyen, például az egyéni és szervezeti célok, emberi kapcsolatok, felügyelet és konfliktuskezelés. Minden generáció számára jelentős szempont az egyéni és szervezeti célok megvalósítása, valamint a hosszú távú tervezés. Az emberi kapcsolatok és a felügyelet fontossága generációk szerint változik, míg a konfliktusok nyílt kezelése általánosan fontos. Ezek a tényezők a pszichológiai szerződés alapvető elemei, mivel a tisztviselők elvárásainak teljesülése befolyásolja elégedettségüket és elkötelezettségüket a szervezet iránt.

A 19. kérdés a tisztviselők és munkáltatóik közti kapcsolatot vizsgálta. A legtöbb válaszadó úgy véli, hogy a munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokat világosan kommunikálták, bár a Z generáció kissé bizonytalan ebben. A munkáltatói ígéretek betartásában nagy eltérések vannak, a fiatalabbak elégedettebbek, míg az idősebbek kevésbé. A kommunikáció őszintesége vegyes megítélést kapott, de a Z generáció itt is optimistább. Az illetmények és juttatások terén sokan elégedetlenek. Az elismerést kevesen érzik, és a munkafeltételek sem mindenki

számára kielégítő, bár a Z generáció jobbnak értékeli azokat. A szakmai fejlődés és a munka-magánélet egyensúlya kérdéseiben szintén a fiatalabb generációk pozitívabban állnak. Az elkötelezettség a munkahely, a szakma, a munkatársak és a vezetők iránt generációról generációra csökken, de a vezetők iránti elkötelezettség viszonylag egységes. A hallgatóságos megállapodások betartása többnyire pozitív megítélés alá esik. A jövőbiztonságot kevesen érzik, és a munkahelyi légkör, valamint az egyenlő bánásmód tekintetében is vegyes vélemények születtek. A vezetők támogatása és a munkahelyhez való kötődés is generációs különbségeket mutat, a fiatalabbak gyakran pozitívabban állnak hozzá.

A 20. kérdésben a tisztviselők munkába lépése óta eltelt időben tapasztalt esetleges változásokra kérdeztünk rá. Több területen – mint a munkatársak segítőkészsége, szakmaisága, a szervezeti működés átláthatósága – a válaszadók többsége szerint nem történt érdemi változás az elmúlt években. A munka és magánélet egyensúlya terén a válaszadók többsége szerint szintén nem történt jelentős változás, bár a Z generáció itt is valamivel optimistább. A generációk közötti különbségek kiemelkedők: a Z generáció többnyire pozitívabban áll a *baby boomer* és az X generáció inkább negatívabban ítéli meg a fejlődési lehetőségeket, a munkaterhelést és a szervezeti együttműködést. Az informatikai támogatottság terén némi javulást látnak a fiatalabb generációk.

Összességében a vizsgálati eredmények választ adtak a kutatási kérdésekre, és rávilágítanak az egyes közigazgatási szervek előtt álló kihívásokra és a szükséges fejlesztési irányokra. A Z generáció fiatalos lendületével pozitívabban szemléletet is hozott (magasabb mértékű az elégedettségük) a legtöbb területen, kivéve az informatikai felszereltséggel kapcsolatos elégedettséget. Ezzel szemben az idősebbek már kissé szkeptikusabbak a munkafeltételekkel illetően.

Ez is rámutat arra, hogy a vezetők játsszák a *kulcsszerepet*, hiszen az eredmények azt mutatják, hogy azokon a területeken lenne szükség főként fejlesztésekre, amelyek közvetlenül vagy közvetve, de a vezetői eszköztár hatékonyságától függenek. Az egyes közigazgatási szervek vezetőinek szükséges lenne javítaniuk a tisztviselői elégedettséget a következő területeken: világos kommunikációval és munkaköri (álláshelyi) elvárásokkal, a munkáltatói ígéretek betartásával, rendszeres visszajelzésekkel és nyitott párbeszéddel. Fontos a juttatások

és illetmények felülvizsgálata,⁵ valamint az elismerési programok bevezetése. A munkakörnyezet és a szakmai fejlődés támogatása is kulcsfontosságú, különösen az idősebb generációk esetében. A jövőbeli kilátások és a munkahelyi légkör folyamatos figyelemmel kísérése és javítása is fókuszterület a tisztviselői elégedettség növelése érdekében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ARGYRIS, Chris (1960): *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- BAKER, Dean B. (1985): The Study of Stress at Work. *Annual Review of Public Health*, 6, 367–381. Online: <https://doi.org/10.1146/annurev.pu.06.050185.002055>
- BERA, Agata (2021): In Search of Outcomes of a Psychological Contract in Public Organisation. *International Journal of Contemporary Management*, 57(2), 9–18. Online: <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0005>
- CONWAY, Neil – BRINER, Rob B. (2009): Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What Are the Main Challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71–130. Online: <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch3>
- LUDÁNYI, Dávid (2022): Regulation of Advancement and Salary Systems in the Hungarian Public Administration. *Belügyi Szemle*, 70(1. különszám), 35–52. Online: <https://doi.org/10.38146/bsz.spec.2022.1.2>

⁵ A magyar közszolgálat illetményrendszeréről lásd bővebben: LUDÁNYI 2022.

Kajtár Edit – Magasvári Adrienn

Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés

ELMÉLETI KERETEK

Az „egy generációhoz tartozást” több tényező együttesen határozza meg: a születési idő, jelentős életesemények egy időben való megélése, földrajzi helyzet, városi vagy vidéki lét, a kulturális környezet, illetve a család társadalmi státusza, az egyén neveltetése.¹ A munkahelyi generációs identitás elméletével foglalkozott munkatársaival Aparna Joshi.² Elméletük szerint háromféle *munkahelyi generációs identitás* létezik: a kohorszalapú identitás (azok tartoznak ennek alapján egy csoportba, akik hasonló időben léptek be a szervezetbe), a kötelességalapú identitás (valamely azonos munkakörbe, feladatkörbe, szervezeti szerepkörbe tartozást jelenti), illetve az életkoralapú identitás (alapja a közös tapasztalas, kollektív emlékezet). A generációval foglalkozó szakirodalom leginkább az életkoralapú formát hangsúlyozza.

A *generációs elméletek kritikusai* szerint a generációkat a múlt kritériumai alapján csoportosítjuk, a születési év, valamint a közösen megélt események viszont nem jelentenek túl szoros kapcsolatot egy-egy generáció tagjai között.³ Ennél sokkal összetettebb kérdés lehet az, hogy mi határozza meg a csoport tagjainak viselkedését vagy a gondolkodásmódját. Krajcsák Zoltán szerint a generációk közötti különbség „inkább a korcsoportokra jellemző, mintsem a generációkra”.⁴ Cort W. Rudolph és szerzőtársai is arra mutatnak rá, hogy a munkáltató

¹ CSUTORÁS 2020.

² JOSHI et al. 2010.

³ NEMES 2019.

⁴ KRAJCSÁK 2018: 38.

szervezetek esetében érdemi feladattá vált az életkoralapú diverzitás megértése és menedzselése.⁵ Választhatnak, hogy olyan HR-eszközöket alkalmaznak, amelyekkel a fiatalabb munkaerőt képesek vonzani és megtartani, vagy inkább az idősebbekre koncentrálnak. Ám mindenképpen érdemes a munkaerőpiacon jelen lévő generációknak a főbb jellemzőit szem előtt tartani.

A megfelelő munkaerő – legyen az fiatal vagy idősebb – toborzásához, illetve megtartásához alaposan ismerni kell, hogy a munkavállalók számára mitől válik igazán vonzóvá egy szervezet, miért dolgoznak szívesen egy-egy munkahelyen. Ha a munkáltató által kínált lehetőségek és a munkatársak igényei nincsenek összhangban, akkor meg kell határozni azokat a területeket, ahol fejlesztésre van szükség. Olyan változtatásokat kell végrehajtani, amelyeknek köszönhetően a munkáltató vonzó munkahelyként jelenhet meg. Ennek megfelelően kell kialakítani vagy újjáépíteni a *munkáltatói márkát* is.

A *munkáltatói márkáépítés* kifejezés Tim Ambler és Simon Barrow nevéhez fűződik, akik 1990-ben alkották meg, de először 1996-os tanulmányukban publikálták.⁶ Ennek az elméletnek nagyjából tíz évre volt szüksége, hogy sikeressé váljon, 2006-tól kezdett elterjedni a gyakorlatban. A vállalatok ezt követően szembesültek azzal, hogy nem elég csak a termékeket „márkázni”, fejleszteni kell munkáltatói minőségüket is, hogy vonzó szervezetté váljanak.⁷ Míg korábban a munkáltatók bőven válogathattak, szelektálhattak a jelentkezők közül, a 2018–2019-es évekre ez a tendencia megfordult: a potenciális munkavállalók válogathattak a cégek ajánlatai közül, a cégeknek kellett „megnyerniük” maguknak a tehetségeket, vagyis a munkáltatók versenyeztek a munkaerőpiacon fellelhető legtehetségesebb munkavállalókért. Amikor munkáltatói márkáról beszélünk, akkor egy egyedi, a versenytársaktól megkülönböztetett értékre gondolunk, amely azt mutatja, hogy a szervezet mint munkahely, munkaadó milyen értékekkel rendelkezik, milyen ott dolgozni, mit várnak el a munkavállalóktól, mit várhat a munkavállaló a cégtől a munkájáért cserébe. A kulcsemberek megtartása és az új tehetségek vonzása érdekében a szervezeteknek úgy kell

⁵ RUDOLPH–TOOMEY–BALTES 2016.

⁶ AMBLER–BARROW 1996.

⁷ VON ROEDER 2014.

meghatározniuk a márkát, hogy arra a jelenlegi és a megcélzott alkalmazottak úgy tekinthessenek, mint egy kiváló munkahelyre. A munkáltatói márkaépítés egyik legkomplexebb meghatározását Chovan Brigitta adta meg:

„A munkáltatói márkaépítés teljeskörűen felöleli az összes emberi erőforrás tevékenységet, hozzásegíti a vállalatot az értékteremtéshez a tehetséges munkavállalók megszerzésén, a kiemelkedően teljesítő munkavállalók megtartásán és motiválásán, valamint a vállalatól távozó kollégák munkaviszonyának emberséges megszüntetésén keresztül, mellyel biztosítja a vonzó munkahely megteremtését. [...] célja, hogy a megfelelő munkavállalók folyamatos szakmai fejlődési igényének, tudatosságának kialakulása kapcsán hozzájáruljon a vállalat termelékenységének és hatékonyságának előmozdításához, a vállalat céljainak megvalósulásához.”⁸

Ez a koncepció megmutatja, hogy a munkáltatói márkaépítés nemcsak egyszerűen az emberierőforrás-menedzsment feladata, hanem tulajdonképpen a szervezet szinte összes, különböző szakmai és funkcionális területeinek együttműködését és támogatását igényli, egészen a felső vezetésig. A márkaépítés számos előnyét jegyezték fel, így a növekvő jelentkezéseket, a munkavállalói motiváció emelkedését, a Z és Y generáció megnyerését, a szervezet megtartó erejének növekedését és ezzel párhuzamosan a csökkenő fluktuációt.

A munkaerő megtartása semmiképpen nem egyetlen, hanem *több tényezőtől függ*. A szervezetek vezetésének a megtartással összefüggésben olyan tényezőkről kell rendszerszinten gondolkodnia, mint a kompenzáció és ösztönzés, a foglalkoztatás biztonsága, a képzés-fejlesztés, a támogató vezetői kultúra és a megfelelő munkakörülmények.⁹ Omer Cloutier és szerzőtársai szerint négy stratégiai területen szükségesek fejlesztések a munkaerő megtartása érdekében: a szervezet vízióját és értékeit úgy kell meghatározni, hogy amellet a munkatársak képesek legyenek elköteleződni; a sokszínű személyi állományt befogadó szervezeti kultúrára van szükség; a szervezeti kultúrához és munkakörökhöz illeszkedő munkatársak felvétele szükséges; megfelelő képzési lehetőségeket kell biztosítani

⁸ CHOVAN 2019.

⁹ BIBI-PANGIL-JOHARI 2016.

a munkatársaknak.¹⁰ Más kutatók szerint a következő tényezők játszanak fontos szerepet a munkaerő megtartásában: a kompenzáció, a képzési lehetőségek, a biztonság, az önállóság, az érdemek elismerése és a gyors előmeneteli lehetőség.¹¹ Alan Walker emellett a kihívást jelentő feladatokat, a befogadó munkahelyi légkört, a jó munkatársi kapcsolatokat, a munka-magánélet egyensúlyát és a jó kommunikációt emelte ki.¹²

Kiemelkedően fontos a közigazgatásról mint munkáltatóról a pozitív kép kialakítása. Ennek részeként a külső kommunikációban hangsúlyozni kell a közigazgatás által kínált előnyöket. A kifelé sugárzott képnek és a belső szervezeti valóságnak összhangban kell lennie, különben a tisztviselőket nagy csalódás érheti. Nem a valóság szépítése a cél, hanem a meglévő értékek hangsúlyos kommunikálása.¹³ Egy korábbi felmérés eredményei szerint a *közzszolgálat vonzerejénél* sokan említették meg a kiszámíthatóságot, a tervezhetőséget és a biztonságot.¹⁴ Kiemelték továbbá azt is, hogy a közzszolgálatnak vannak szerethető jegyei, mint a munka sokszínűsége és a szerteágazó feladatrendszer. Bár a közzszolgálati munka külső állampolgári megítélése alacsony presztízssű, azonban a következő szempontok még lehetnek vonzóak: tenni a közjóért, a társadalomért, egy jobban működő országért és közigazgatásért.

A vonzó munkáltatói márka kialakítása érdekében a kutatással szeretnénk feltárni a *közigazgatási szervek* (pontosabban kormányzati igazgatási szervek) mint munkáltatók *sajátos értékeit*, bemutatni a leendő tisztviselők számára nyújtható lehetőségeket és meghatározni a fejlesztést igénylő területeket is. A kutatás eredményei megmutatják számunkra a kormányzati igazgatásban dolgozó munkatársak munkahellyel, munkáltatóval kapcsolatos igényeit, elvárásait, rávilágítanak generációs különbségekre.

Kutatási kérdéseinket a munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatban az alábbiak szerint fogalmaztuk meg:

¹⁰ CLOUTIER et al. 2015.

¹¹ SINGH 2019.

¹² WALKER 2005.

¹³ PAKSI-PETRÓ 2018.

¹⁴ BELÉNYESI-KRISKÓ-PALLAI 2018.

K₁: Melyek azok az értékek, amelyek vonzó munkáltatóvá teszik a kormányzati igazgatási szerveket a különböző generációk számára?

K₂: Milyen igényei, elvárásai vannak a kormányzati igazgatásban dolgozó tisztviselőknek a munkahellyel, a munkáltató szervezettel kapcsolatban? Fellelhetők-e ebben generációs különbségek?

K₃: Melyek azok a HR-funkciók, amelyek változtatást, fejlesztést igényelnek ahhoz, hogy a kormányzati igazgatási szervek a legkiválóbb munkahellyé váljanak?

Ezen kutatási kérdések mentén feltételeztük, hogy:

H₁: A kormányzati igazgatási szerveknél a munkaidővel, illetve a munkahelyi környezettel, légkörrel kapcsolatos szempontok inkább erősítik a munkatársak elköteleződését a szervezet iránt, segítik a megtartást (H_{1a}), míg a juttatásokra és a munkakörre (álláshelyre) vonatkozó szempontok kevésbé támogatják ezt, inkább elvándorláshoz vezetnek (H_{1b}).

H₂: A kormányzati igazgatási szerveket a munkatársak leginkább olyan értékek miatt ajánlják másoknak, mint a stabilitás/biztonság, a közösség szolgálata, illetve a presztízs.

A kérdőív összeállítása során négy *kérdéscsoportot* rendeltünk a témakörhöz. Ezek az alábbiak:

- Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? (14. kérdés)
- Milyen mértékben biztosít egyes HR-tényezőket a munkahelye? (16. kérdés)
- Tapasztal-e a szervezetében generációs különbségeket? Ha igen, ez miben nyilvánul meg? (23. kérdés)
- Mit kell még tennie a szervezetének, hogy igazán erős és vonzó legyen a dolgozók és a leendő munkatársak számára? (24. kérdés)

A MUNKAHELYVÁLASZTÁS SZEMPONTJAI

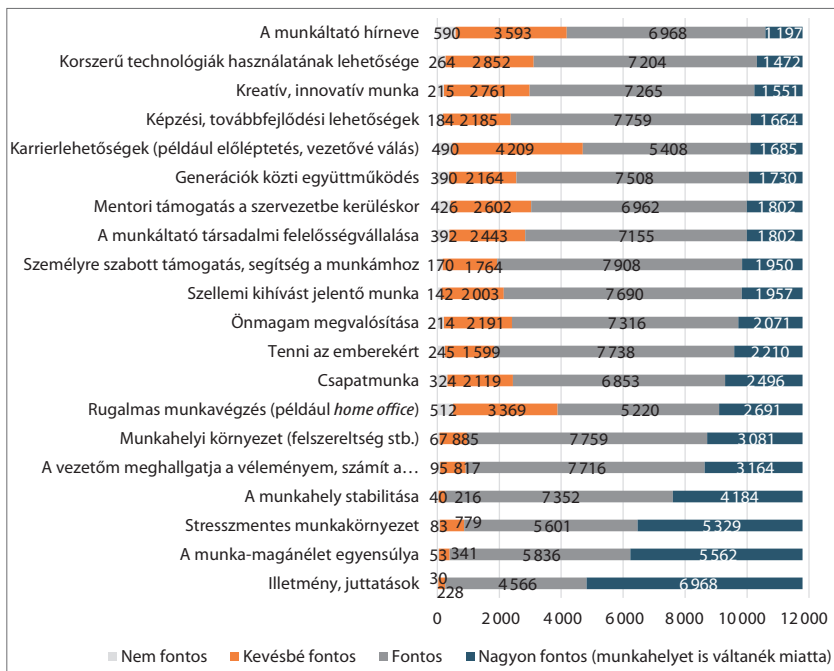
Ebben a kutatási részben a *munkahelyválasztás szempontjait* vizsgáltuk (14. Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ?). Egy korábbiakban végzett felmérés szerint a közigazgatásba való bekerülés inkább spontán folyamatként jelenik meg.¹⁵ E pálya választása többnyire nem megalapozott és tudatos döntés eredménye, és gyakran egyéni tényezők befolyásolják (például rokonok, barátok példája), előfordulhat olyan eset is, amikor ez egy kényszerpálya, vagy éppen a véletlen műve a közigazgatásba történő jelentkezés.

A kérdőíves felmérésünk eredményei szerint a kormányzati igazgatásban dolgozók jellemzően azon szempontok miatt választják, választották ezt a pályát, amelyet a szakirodalmi források a legjellemzőbb munkaerő-megtartási tényezőként azonosítanak, azaz a kompenzáció és ösztönzés, a foglalkoztatás biztonsága, továbbá a munka-magánélet összhangja miatt. A válaszadók (N = 11 792) az előre megadott húsz munkahelyválasztással összefüggő tényezőt 1-től 4-ig terjedő Likert-skálán értékelhették (ahol 1 = nem fontos; 4 = nagyon fontos). A válaszadók véleményét az 1. ábrán szemléltetjük.

A válaszadók többsége az *illetményt* és a *juttatásokat*, a munka-magánélet egyensúlyát, a stresszmentes munkakörnyezetet, továbbá a munkahely stabilitását tartja inkább fontos tényezőnek a munkahelyválasztásnál, míg a munkáltató hírneve, a korszerű technológiák használatának lehetősége vagy a kreatív, innovatív munka kevésbé fontos a kérdőíves felmérésben részt vevők szerint.

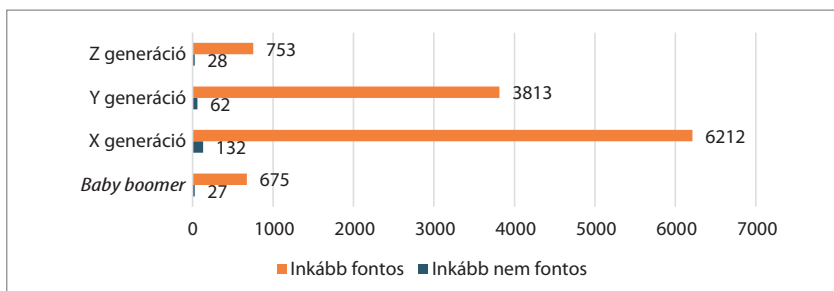
A leginkább fontosnak, illetve legkevésbé fontosnak értékelt szempontokat *generációs összefüggésben* is megvizsgáltuk. Ebben az összevetésben a veteránok válaszait (csekély létszámuk miatt) már nem vettük figyelembe, illetve a Likert-skála értékeit összevontuk (inkább nem fontos, illetve inkább fontos értékekre).

¹⁵ BELÉNYESI et al. 2018.



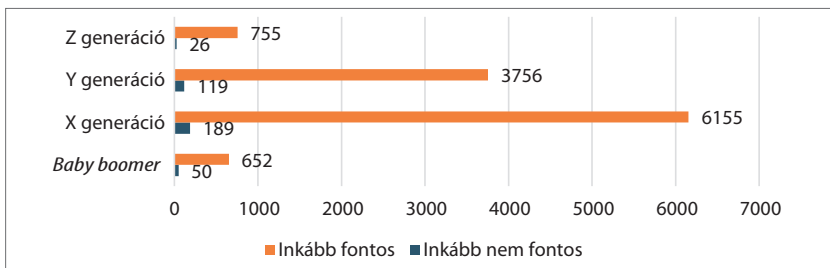
1. ábra: A munkahelyválasztási szempontok fontossága

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



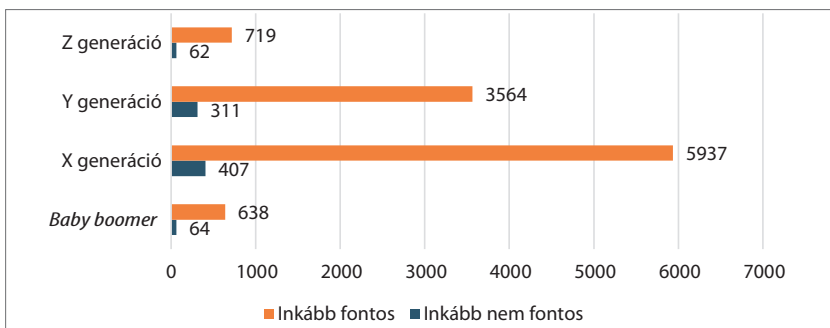
2. ábra: A munkahelyválasztási szempontok fontossága generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



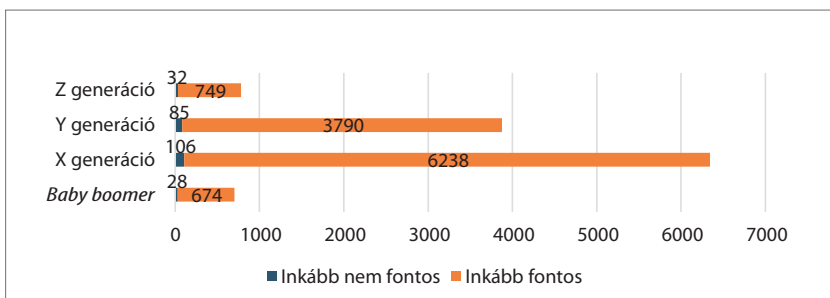
3. ábra: A munka-magánélet egyensúlya generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



4. ábra: Stresszmentes munkakörnyezet generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



5. ábra: A munkahely stabilitása generációs bontásban

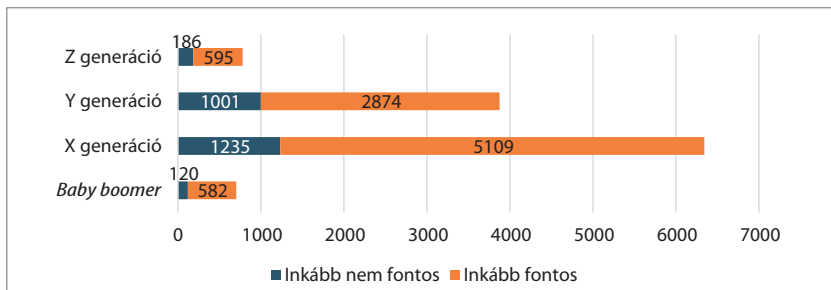
Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A leginkább fontosnak ítélt munkahelyválasztási szempontok esetében – figyelembe véve a válaszadók arányát az egyes csoportokon belül – szignifikáns eltérést nem azonosítottunk a négy generáció véleményének tekintetében.

A munkahelyválasztás vonatkozásában a kérdőívet kitöltők a munkáltató hírnevét, a korszerű technológiák használatának lehetőségét, illetve a kreatív, innovatív munkavégzést ítélték a legkevésbé meghatározó tényezőnek. Generációs csoportonként is áttekintve az eredményeket megállapítható, hogy ezen tényezők közül a *kreatív, innovatív munkavégzés* munkahelyválasztásban betöltött szerepét az Y és Z generáció tagjai közül – arányaiban – kevesebben tartották fontosnak, mint a *baby boomerek* közül.

A 6. ábra azt mutatja, hogy munkahelyválasztáskor az egyes generációkhoz tartozó válaszadók többsége inkább fontos szempontnak tartja, hogy olyan munkáltatót válasszon, ahol jó a *generációk közti együttműködés*. E tényező vonatkozásában sem tapasztaltunk szignifikáns eltérést az egyes csoportok véleménye között.

Tovább tanulmányozva ezt a témakört tartalomelemzésnek vetettük alá a 23. kérdést, amelyben a generációs különbségekkel összefüggő tapasztalatokra voltunk kíváncsiak.



6. ábra: Generációk közti együttműködés generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEKKEL ÖSSZEFÜGGŐ TAPASZTALATOK

E kérdés elemzése során jól kirajzolódott néhány olyan erős irányvonal, amellyel a jövő közigazgatásának mindenképpen érdemes lenne foglalkoznia. Egyes vélemények szerint generációs különbségekről nehéz beszélni, mert a *fiatalabb generáció nem vonzható be* a közigazgatásba. Ennek legfőbb oka a nagyon alacsony illetmény. A fiatalabbak azért nem maradnak, nem terveznek sokáig a közigazgatásban, mert sem ők, sem a régi munkatársak nincsenek anyagilag és erkölcsileg megbecsülve. A fiatal tisztviselők körében nagyobb és gyorsabb a fluktuáció, nehéz motiválni őket, elérni, hogy hosszú távra tervezzenek. Nekik ez nem hivatás, csak egy munkahely. Könnyen váltanak munkahelyet, ezért nem mélyülnek el a szakmai tevékenységekben, nincs is igényük arra, hogy megismerjék a munkakörükhöz (álláshelyükhöz) alapvetően szükséges tudást, így az önálló feladatmegoldásuk gyengébb, hiányzik az előrelátás, a rákészülés a váratlan eseményekre. Ez a folyamatos munkaerőmozgás a szervezetben több éve dolgozókra jelentős terhet ró (mentorálás, a munkafolyamatok folyamatos újratervezése, alkalmazkodás). Néhányan úgy látják, hogy sajnálatos módon már csak nagyon elkeseredett, sokszor használhatatlan munkatársak felvételére van lehetőség, akik igazából csak azért kerülnek a rendszerbe, hogy a státuszt betöltsék. Ezáltal a tapasztalt kollégák még inkább leterheltek lesznek.

A válaszadók többsége a *generációk közti különbségeket* érzékeli. Egyesek úgy vélik, hogy a generációs különbségeken túl konfliktusok is fennállnak. Ennek egyik oka az lehet, hogy a hozzáértő, tapasztalt szenior kollégák száma drasztikusan lecsökkent, így a fiatal kollégákkal való kapcsolatépítésre nincs kapacitás és idő. A generációk közti különbségek meglepte sokakban feszültségeket okoz. Az egyes nemzedékekhez tartozók nem értik meg egymást, mások a prioritásaik. Főleg az egymás közti kommunikációban és a munkához való hozzáállásban nyilvánul meg erőteljes eltérés, de különbség tapasztalható a következő területeken is: rugalmasság, elhivatottság, lojalitás, eltérő nyelvezet használata, tanulási hajlandóság, változásra való hajlandóság, figyelmi képességek, stressztűrő képesség. Alapvető viselkedési különbségek is léteznek,

a fiatalok mobiltelefon-függők, nem köszönnek, nem tartják be az alapvető öltözködési, viselkedési szabályokat. Nehezen alkalmazkodnak, hiányzik belőlük az alázat. Egy válaszadó szerint: „a 35 év alatti korosztály hosszú távon nem tudja elfogadni és megszokni a szervezet lassú [működését], korszerűtlen infrastrukturális adottságait, az elavult munkakörnyezetet, a piacképtelen bérezést, a túlszabályozást, a jogszabályi környezetből adódó növekvő munkaterhet és [a] mindezekből adódó feszültséget.” A „közigazgatási munka mint szolgálat” attitűd rohamosan gyengül, és az idősebb generáció fogyatkozásával várhatóan el is fog tűnni.

Nagyon sok résztvevő úgy látja, hogy a legnagyobb konfliktust a *generációk közti bérfeszültség* okozza. Bérfeszültséghez vezet, ha az új belépők gyakran magasabb vagy arányaiban magasabb illetménnyel kerülnek a szervezetbe, illetve sok esetben nem szakmai, hanem ismerősi alapon jutnak be. Ha esetükben kiderül, hogy az adott munkakör elvégzésére alkalmatlanok, akkor sem lehet a jogviszonyukat próbaidő alatt azonnali hatállyal megszüntetni, hanem meg kell tartani őket. Majd érdemi munkát nem lehet rájuk bízni, és más kollégák dolgoznak helyettük. Ehhez kapcsolódva az egyik válaszadó azt fogalmazta meg, hogy „a fiatalokat szívesebben alkalmazzák, mondván rugalmasak, jól alkalmazkodnak, nyelvet beszélnek. Az idősebbek viszont lojálisak, szakmailag és tapasztalatban előrébb járnak, nem ugrálnak évente a munkahelyek között, még sincsenek megbecsülve.”

A *baby boomer* és az X generáció „munkaalkoholizmusa” és esetükben *a jelenléti munkavégzés fontossága* erősen szemben áll az Y és Z generációval, akiknek kiemelten fontos a megfelelő mennyiségű szabadidő és kikapcsolódás, illetve szeretnének élni a *home office* lehetőségével. Több válaszadó szerint a fiatalabb generáció az új technológiák gyors és hatékony használatával sokkal gyorsabban végzi a munkát. Tanulékonyak, lelkesek, akarnak fejlődni. A korábbi generációkhoz képest nagyon erős az érdekérvényesítési képességük.

A *fiatalabb kollégák* jellemzően azért választják a közsférát, mert a tanulásban a szervezet maximálisan támogatja, segíti őket. Jó ugródeszka. Nem feltétlenül itt képzelik el a jövőjüket. Mások viszont a fiatalok árnyoldalait emelték ki. A válaszadók szerint a fiatalabbak hatalmas öntudattal érkeznek, de

rosszul pozicionálják magukat. Annak ellenére, hogy sokszor nem rendelkeznek a kellő (szak)tudással, tapasztalattal, kitartással, irreális elvárásaik (például anyagi, előmeneteli) vannak. „A fiatalabb generáció mindent instant szeretne (akarna), azaz a munkakezdést követően minél hamarabb a pozícióba kerülési lehetőséget keresik, valamint a nagyobb fizetést. Ugyanakkor a szakmai tudás és a tapasztalat, valamint az önreflexió elmarad az elvárásoktól.” A Z generáció tagjai túlnyomó többségükben képtelenek szabályozott rendszerekben, aláfölé rendeltségi viszonyokban dolgozni. Jellemzők esetükben a késések vagy a munkaidő vége előtti gyakori távozás. Stressztűrési képességük rendkívül alacsony, nem képesek az alapvető társadalmi kommunikációs és viselkedési szabályok betartására.

Az *idősebb kollégákkal* kapcsolatban a felmérés egyik résztvevője azt emelte ki, hogy „jobban ragaszkodnak a hivatali imázs megtartásához, a hivatal mint munkahely jó megítélését szem előtt tartják. A példamutató magatartás számukra alapvető viselkedési forma, ez az ifjú generáció számára már nem fontos.” Többen viszont úgy vélik, hogy az idősebbek merevek és rugalmatlanok, nehezen fogadják el a változásokat. Nem szívesen változtatnak eszközökön, feladaton, sorrenden, szokásjogon. Az idősebbek nem nyitottak az új megoldásokra, inkább ragaszkodnak a régi eljárásokhoz, mert azt ismerik, még ha nem is olyan hatékony. Az idősebb generációhoz tartozók sokszor kitartanak olyan berögzült, de már elavult előírások mellett, amelyek a fiatalabb generációba tartozó személyeket frusztráltabbá, stresszesebbé teszik, így csökken a munkakedv és a motiváció. Ez nemritkán bizalmatlansággal is társul az idősebbek részéről.

A *vezetőkkel* kapcsolatban az egyik résztvevő azt emelte ki, hogy esetükben „nem generációs különbségek vannak, inkább alacsony képzettségű, szakmailag nem hozzáértő vezetők. A középvezetőket a fiatalabb 20-as 30-as generációból választják, gyakorlatilag életkor alapján, a szakmai teljesítmény értékelése nélkül. Ez kézzelfogható problémákat okoz a közigazgatásban.”

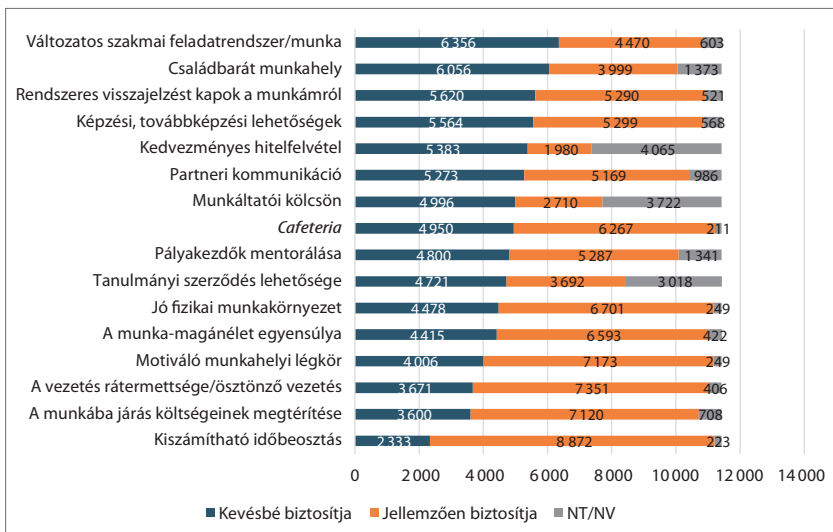
Az egyik válaszadó azonban nemcsak a különbségeket érzékeli, hanem a *megoldást* is hiányolja. „Mindeddig nem fogalmazódott meg stratégia, nem készült cselekvési terv a generációs különbségek áthidalására annak ellenére, hogy a munkatársak közötti korkülönbség egyre nagyobb, és az egyes korosztályok

hozzzáállás- és tudásbeli különbségei is nőnek.” Persze, ez nem csak a stratégián múlik, hiszen ha „a generációk egymás iránt tisztelettel és türelemmel viselkednének, a szervezet is hatékonyabb, magasabb színvonalú munkavégzésre lenne képes”. Kihasználva az idősebb generáció tudását és szakmai, valamint élettapasztalatát, illetve a fiatalabb generáció bátorságát, technológiai tudását, gyorsaságát, új ismeretek megszerzésére való fogékonyságát, lehetne egymástól még mit tanulni.

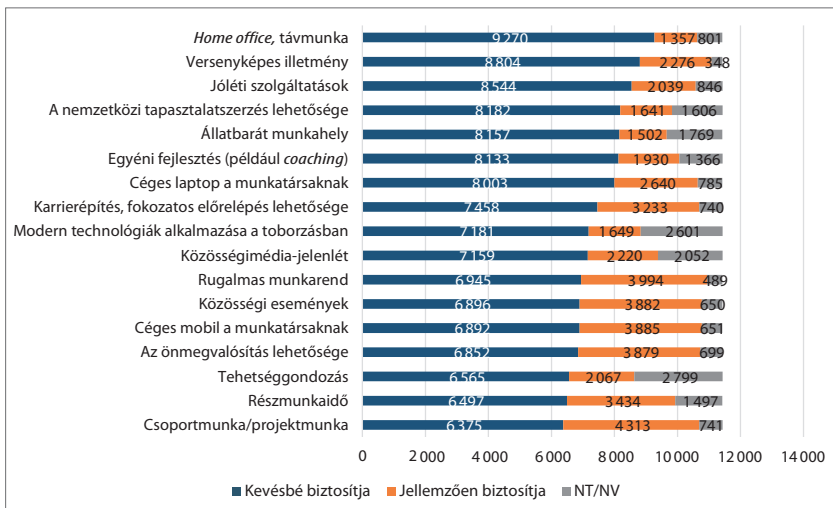
EGYES HR-FUNKCIÓK BIZTOSÍTÁSA A SZERVEZETBEN

A 16. kérdéssel ahhoz szerettünk volna közelebb jutni, hogy a kormányzati igazgatásban dolgozók hogyan vélekednek *egyes H-funkciókról*, hogy ezeket milyen mértékben biztosítja számukra a munkahelyük. Hiszen a megfelelő munkaerő toborzásához, illetve megtartásához alaposan ismerni kell, hogy a foglalkoztatottak számára mitől válik igazán vonzóvá, értékessé egy szervezet, miért dolgoznak szívesen egy-egy munkahelyen. Ennek megfelelően kell kialakítani vagy újjáépíteni a munkáltatói márkát is. A válaszadók (N = 11 428) az előre megadott 33 állítást értékelték egy 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán (ahol 1 = egyáltalán nem; 6 = döntően; NT/NV = nem tudja, nem válaszol). Az átláthatóbb szemléltetés érdekében a Likert-skála értékeit összevontuk (kevésbé biztosítja, jellemzően biztosítja értékekre). A válaszadók véleményét a 6. és 7. ábra mutatja.

A munkahely által biztosított lehetőségek között a kitöltők 78%-a jelölte meg a *kiszámítható időbeosztást*, 63%-a pedig a *motiváló munkahelyi légkört* mint olyan tényezőket, amelyeket a kormányzati igazgatási szervek jellemzően biztosítanak a munkatársak számára.



7. ábra: A munkahely által biztosított lehetőségek (1) megoszlása a válaszadók körében
 Forrás: EUPAN-felmérés adatai



8. ábra: A munkahely által biztosított lehetőségek (2) megoszlása a válaszadók körében
 Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Amennyiben a 7. és a 8. ábra adataira alapozunk, a kormányzati igazgatásban működő szervek elsősorban a *következő tényezőkre* építhetik a munkáltatói márkájukat. Leginkább ezek azok a lehetőségek, amelyeket a közigazgatás kínálni tud a leendő, illetve a már meglévő tisztviselői számára: kiszámítható időbeosztás (a válaszadók 78%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely), ösztönző vezetés (a válaszadók 64%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely), motiváló munkahelyi légkör (a válaszadók 63%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely) és a munkába járás költségeinek megtérítése (a válaszadók 62%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely). Vannak azonban olyan tényezők is, amelyeket a válaszadók megítélése szerint jelenleg nem vagy csak kismértékben tudnak megfelelő szinten biztosítani a közigazgatásban a munkaadó szervek. Sajnos olyan lehetőségek terén, mint a *home office* és a távmunka (a válaszadók 81%-a szerint kevésbé biztosítja a munkahely), a versenyképes illetmény (a válaszadók 77%-a szerint kevésbé biztosítja a munkahely) vagy a jóléti szolgáltatások (a válaszadók 75%-a szerint kevésbé biztosítja a munkahely), más – versenyszférábeli – munkáltatókkal nem tud versenyezni a közigazgatás.

A 24. kérdésre adott válaszokkal összevetve a fenti eredményeket jól látható, hogy melyek azok az *érzékeny területek*, ahol fejlesztésre vagy változtatásra van szükség ahhoz, a kormányzati igazgatás szervei vonzóbb munkáltatók lehessenek.

A VONZÓ MUNKÁLTATÓ SZEMPONTJAI

a) A 16. kérdésben a válaszadók 77%-a jelezte, hogy a *versenyképes fizetés* kevésbé biztosított a közigazgatásban. Ennek a tényezőnek a hiányát a szabadon megválaszolható 24. kérdésre adott reakciókban is nagyon sokan kiemelték. Egyesek szerint a jelenlegi illetményrendszer olyan, akár egy beosztásba örökre bebetonozó bértábla. „Szerintem a korábbi köztisztviselői bértáblát kellene alkalmazni most is. A legtöbben elfogadták a végzettség és a munkában eltöltött idő alapján kialakított bérezést, amely garantálta az illetmény fokozatos növekedését is. Az egy kiszámítható rendszer volt. Most viszont átláthatatlan

a bérrendszer, valamint nem igazságos, hogy az egyes vármegyékben ugyanazért (sőt, sok esetben akár kevesebb) munkáért több illetmény jár (azzal az indokkal, hogy azokban a régiókban magasabb az átlagbér a versenyszférában is).” Nagyon sokan azt válaszolták, hogy megélhetési problémákkal küzdenek. Ebből nehéz egy fiatalnak megélni, ha nincs saját lakása, ha nem a szüleivel vagy sokadmagával lakik együtt. „Többek között például 25 év közszolgálat után ne okozzon gondot egy munkahelyi gyorsétteremben ebédelni, vagy évente egy hétre elmenni kikapcsolódni anélkül, hogy más alapvető dologról le kellene mondani.” Többen hangsúlyozták, hogy elképesztő különbségek vannak a vármegyék között a kormányhivatalok, járási hivatalok ügyintézőinek bérezése terén. Az elmaradottabb megyékben irreálisan alacsonyak a bérek. Nincs anyagi elismertség akkor sem, ha valaki mindig kiváló teljesítményértékelést kap. Kritikán aluli a különbség illetményben, juttatásokban az állami szektor hátrányára. Meg kellene becsülni „az állam dolgozóit”, mert egy határ után fontosabb a megélhetés, mint a közszolgálat iránti elköteleződés. Jelentős béremelésre és inflációkövető jövedelemre lenne szükség. Volt olyan válaszadó is, aki szerint az alkalmatlan munkaezötöl meg kellene válni, a megmaradó bértöbbletből pedig versenyképes szintre hozni a megmaradt állomány bérét. A Z generáció számára (is) nagyon fontosak az anyagiak, az alacsony bérezés esetleg akkor elfogadható számukra, ha ehelyett gyors, számottevő előmenetelre vagy jelentős szakmai tapasztalatszerzésre van lehetőségük.

b) Számos válaszadó kiemelte, hogy ha nincs lehetősége a szervezetnek biztosítani az elvárható anyagi elismerést, legalább nyújtson olyan *egyéb juttatásokat*, amelyeken keresztül azt érezhetik a munkatársak, hogy igazán fontosak a szervezetnek. A *home office* és a távmunka igénybevételeire a 16. kérdésre választ adók 81%-a szerint nincs lehetőség a közigazgatásban. Ezzel egybehangzóan a 24. kérdés kapcsán is sokan hangsúlyozták a rugalmasabb munkavégzési lehetőségeket, a *home office* lehetőségének megteremtését („a jogszabály hiába biztosít lehetőséget az otthoni munkavégzésre, ha az a vezető által tiltott. Téves elképzelés az, hogy magasabb színvonalú munkát csak állandó jelenléttel lehet biztosítani”). A résztvevők a régebben járó juttatások visszaadását is szívesen fogadnák a munkáltatótól. Ha elvárt a megfelelő megjelenés, akkor szívesen vennék a ruhapénzt.

Volt, aki megjegyezte, hogy „a célfeladat-rendszer eltörlésre került (ez általában évi kb. 3 hónap bért jelentett), de közel sem került ily mértékben ($3/12 = 1/4 = 25\%$) [ez beépítésre] az alapbérbe”. Más a tartós és teljes körű helyettesítésért várja a korrekt pótlék (50%) megfizetését vagy a túlórák elszámolását. Egyesek szeretnék a kötelező teljesítményértékelés visszaállítását, a kiemelkedő munkateljesítmény alapján a dolgozók jutalmazását.

c) A 16. kérdésre választ adók 75%-a szerint a *jóléti szolgáltatásokat* kevésbé biztosítják a közigazgatási szervek. Éppen ezzel összefüggésben viszont a 24. kérdés kapcsán kiemelték, hogy a vonzó munkáltatói kép kialakítása érdekében nagyon fontos lenne a mentális egészség, a monotonitástűrés, a pszichológiai alkalmasság felmérése, annak gondozása. „Túl sok a túlterheltség miatt összeomlott kollégát láttam az elmúlt években.” Szívesen vennék a válaszadók a munkahelyi pszichológusok alkalmazását, a fizetett egészségügyi szűrést (legalább évente egyszer), a munkahelyi üdültetést, a helyi gyermekmegőrző létrehozását vagy születésnaposoknak valamilyen meglepetéssel kedveskedni (*voucher*, utalvány), ingyenes sportolási lehetőséget biztosítani. Képzések támogatása, tréningek szervezése (például stresszkezelés, monotonitástűrés, kommunikáció, konfliktuskezelés), *coaching* és mentálhigiénés szakember elérhetővé tétele minden munkatárs részére. Rendszeres idegennyelv-oktatásra lenne szükség, különösen angol nyelvből. A kiégés elkerülésének támogatása. A kisgyermeket nevelők részére a szünidőkben piaci ár alatti gyermektáborok szervezése. A köztisztviselői nap (július 1-je) visszaállítása. Egy valóban családbarát munkahely (rugalmas munkavégzési lehetőségek, gyermeknevelési, beiskolázási támogatás, időben megszervezett és meghirdetett nyári táborok stb.) nagyon fontos az X és az Y generációsok számára is.

d) „A *karrierlehetőség* nem azt jelenti, hogy mindenki ugyanannyit keres, és egy idő után nincs feljebb fizetési fokozat. A sávós bérezés feszültséget szül, mert azonos sávba tartozók között szubjektíven, sokszor nem szakmai alapon eltér az összeg.” Minden kolléga számára egyéni pályáívet, karrierlehetőségeket kell felvázolni, honnan hová tud eljutni, mik a céljai, milyen hozzáadott értékkel bír. Fontos, hogy kirajzolódjon egy karrierív azok számára, akik hosszú távon képzelik el a közigazgatásban való munkát. A rendszer kötött, nem nyújt

előrelépési lehetőséget, nem motivál fejlődésre, a munka jellegéből adódóan nélkülözi a kihívást és a kreativitást. Jelenleg előrelépési lehetőség csak „kihálásos” alapon van. Akár egy életet is el lehet tölteni egy álláshelyen bármiféle előrelépési lehetőség nélkül. „Szükség van valós előmeneteli lehetőségekre, kiszámítható, valós életpályára, melyben egyszerre van jelen a kiszámíthatóság (például inflációkövető illetmény), a tapasztalat, a szervezetnél töltött idő, valamint az objektív módon mérhető teljesítményen alapuló előremenetel.”

e) A kormányzati igazgatási szervek a résztvevők közel 60%-ának véleménye szerint jó fizikai munkakörnyezetet biztosítanak. A 24. kérdésre adott válaszok alapján azonban sokan úgy látják, hogy a *munkakörülmények* javítása (az irodák állapota, ablakok nem nyithatók, nincsenek jó gépek, laptopok, a monitorok időssek, kevés a megfelelő, nagy méretű nyomtató, az informatikai rendszerek elavultak, nincsenek közösségi terek) is szükséges. A munkakörnyezet elavult, fejlesztésre szorul. Eszközfejlesztésre is szükség van (például elavult hivatali telefonok, 2007-es Office-csomag). „50 fős egy légterű irodában nem lehet dolgozni, ahol mindenki beszél, telefonál, fel és alá járkál, állandó a zaj.” A vezetést nem érdeklik a tisztviselők munkahelyi körülményei. Van olyan szerv, ahol nincs belső büfé, ebédlő stb., így nehézséget okoz a kötelező ebéidő biztosítása is néhol.

f) A *stabil munkahely* megteremtéséhez szükséges az állandó létbizonytalanság megszüntetése, amelyet a folyamatos átalakulások okoznak. „Kiszámíthatóság (eddig 8 év alatt már a negyedik minisztériumban dolgozunk, és minden egyes szervezetváltásnál ugyanazokkal a problémákkal szembesültünk). Kevesebb átszervezés a szervezeti egységeken belül, mert azok folyamatos feszültségben és bizonytalanságban tartják az állományt.” Egy stabil és megbízható munkahelyen megbecsülik a szakmai dolgozók és vezetőik tudását. A stabilitás megköveteli a megfelelő létszám biztosítását is, hogy ne kelljen éveken át túlterhelten, alacsony fizetésért dolgozni. A szervezetátalakítások során olyan személyek határozzák meg a szervezeti egységek létszámát, akik nem ismerik a tényleges munkaterhet, a munkafolyamatok időigényét, ezért nagyon sokszor túlterhelt osztályok, főosztályok jönnek létre, amelyek a feladatokat csak alacsonyabb minőségben képesek elvégezni.

g) Igényként jelenik meg a szervezet által képviselt *szakmaiság* szintjének emelése, a munkaerő erősebb megválogatása, az alkalmatlanok kiszűrése, illetve a mentori rendszer, valamint a tapasztalat átadásának a honorálása. Kevesebb formalitásra és több tartalomra lenne szükség. Új belépő felvétele nagyon hosszú és kiszámíthatatlan ideig tart, ezért nagyon nehéz vele tervezni. Azokat, akik hosszú időn keresztül nem képesek az elvárt színvonalú munkavégzésre, nem szabad, hogy a rendszer „megtűrje”, és folyton áthelyezzék őket. Ez a többieket is kisebb teljesítményre „ösztönzi”, hiszen azt látják, hogy úgysem történik semmi azzal sem, aki nem képes a feladatát ellátni. Továbbá, szemléletváltásra is szükség lenne, egyfajta támogatói hozzáállásra és nyitottságra a képzési vagy legalábbis mentorálási lehetőségek kapcsán. Az illetmények versenyképességén kívül nagyon fontos lenne segíteni az újonnan belépő kollégák integrációját, megfelelő képzését és motiválását arra, hogy kitartsanak a munkahely mellett.

h) Ellentétben a 16. kérdésre adott válaszokkal (a résztvevők 64%-a szerint a rátermett vezetés jellemző a közsférában), a 24. kérdésre reagálók szerint *a vezetőket* nem felkészültségük és szakmaiságuk mentén választják ki. „Nem megalázó és lekezelő stílusban kommunikáló és viselkedő felső vezetésre van igény. Egy jó vezető nem azért van, hogy elmondja és hangoztassa, ő van döntési helyzetben és kirúghat bármikor, hanem inkább szakmai támogatást kellene adniuk. A szakmai vezetők (osztályvezetők, főosztályvezetők) nem így viselkednek, szerencsére.” A középvezetők és vezetők folyamatosan túlterheltek, elvégeznek nagyon sok referensi munkát, közben pedig lassan halad a rendszer az összeomlás felé, és a szakmaiság folyamatosan romlik. A középvezetők eszköztárából elvettek mindent, nincs valós eszköz a kezükben a motivációra. Szankciók által próbálják vezetni a rendszert. Indokolt volna az autoriter vezetés háttérbe szorítása, a munkatársak valós meghallgatása. „Értékeljük és ismerjük el az ember munkáját, kitartását és legyenek megfelelő képzési, továbbképzési lehetőségek, ahová el is engedik az embert, nemcsak a jelentkezésig juthat.”

i) A *szervezeti kultúrát* nagyon alaposan felül kellene vizsgálni, külsős szakértők és szervezetfejlesztők igénybevételével. A közigazgatás elvesztette korábbi szerepét és megbecsülését. „Ma a társadalmi megbecsültség alsó szintjén állunk, és ez nem a dolgozók kvalitásának hiányából ered, hanem abból, hogy

nincsenek meg azok a hatékony, modern eszközök (egységes eljárásrendek, sablonok), amik az ügyfelek elégedettségét eredményeznék.” A közigazgatásban nem „divat” embernek tekinteni a munkatársakat. „Külső és gyakran belső szemlélet is az, hogy ez egy gép, lecserélhető alkatrészekkel, melynek feladata az ország (kormányzat) működtetése, a feladat és a felelősség okán el kell távolodni az emberi résztől. Az ügyfelek lenéznek, nincs megbecsülés a társadalom felől. Az ügyintéző is ember, nemcsak az ügyfél, de ezt sajnos nem érezzük.” A tisztviselők humánusabb hozzáállást várnak. „Szerintem nagyon fontos, hogy a beosztottakat emberszámba vegyük, hogy meghallgassuk az ő véleményüket is, és azokat legalább megfontoljuk. Mert, ha egy beosztottat megbecsülnek (akár anyagilag, akár emberileg), az bármire képes, mind a vezetőjéért, mind a szervezetért, amelyben dolgozik.”

j) Nagy *változásoknak* kellene történnie, hogy vonzó legyen a közigazgatás: anyagi és erkölcsi megbecsülés, mentorálás, egyenlő leterheltség, szakmailag hozzáértő vezetők. A változások érdekében szükséges egy *kormányzati stratégia* kialakítása, amelyben látják a kollégák az értelmet, és amely mellett el tudnak köteleződni. Emellett hosszú távú és konszenzuson alapuló szakpolitikai célok is kellenek, amelyek a stabil, megfelelő együttműködés lehetőségét teremtik meg a szaktárcák között. Csak összkormányzati szinten lehet változás, és teremthet meg ismét a közszolgálat értéke. Hogyan valósulhat ez meg? Világos szervezeti célokra és jövőképre, átlátható irányítási és támogató ellenőrzési rendszerekre van hozzá szükség. Ugyanakkor a fejlődéshez a piaci viszonyokhoz igazodó fizetést, juttatásokat, képzési támogatásokat, lakhatási és családtámogatást, sportolási és rehabilitációs lehetőségeket, rugalmas munkavégzést is kell nyújtani. Évek óta csak romlik a közigazgatás társadalmi megítélése, így indokolt a társadalmi érzékenyítés az államigazgatás területén (különösen a hatósági munkavégzésben). Továbbá, szükséges a politika visszaszorítása a szakmai döntéshozatalokban. Nem a jövedelmekkel van a legnagyobb probléma, ez igaz az egész közszférára. „Az elmúlt években sikeresen kialakításra került az ügyfélbarát közigazgatás, de a kormányhivatali dolgozók (különösen a járási hivataloknál) mérhetetlenül elhanyagoltak lettek. Riasztó a leépülés, a szakma nagy része már elment. Motiválatlanság, fásultság és kilátástalanság jellemző,

csak a remény halvány szikrája és a szakma szeretete tartja itt az embereket. Ez meglehetősen elrettentő tényező a fiatalok számára.” A veszélyt az jelenti, hogy az átlag alatti egzisztenciális megbecsülés miatt a jó szakemberek folyamatosan lépnek ki a rendszerből, ami a szervezeti egységek elgyengüléséhez, a színvonal leépüléséhez vezet. A közigazgatás szervezeti jellegénél fogva, közhatalmat gyakorolva közfeladatot lát el, jogszabályokat hajtanak végre és tartatnak be. Ezen feladatkörök önmagukban nem vonzóak, és a társadalom legtöbbször „szükséges rosszként” értékeli. Ezt tovább fokozza, hogy a közigazgatás a környezeti kihívásokra nehezen reagáló és szokásjogon működő szervezet. A közigazgatás akkor tud vonzó lenni, ha *közelít* a versenyszféra által biztosított lehetőségekhez.¹⁶

AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE A HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN

A munkahelyválasztási szempontok körében a válaszadók 92%-a a stresszmentes munkakörnyezet és a fizikai munkahelyi környezet fontosságát emelte ki, míg a munkahely által biztosított lehetőségek között a kitöltők 78%-a jelölte meg a kiszámítható időbeosztást, 63%-a pedig a motiváló munkahelyi légkört mint olyan tényezőket, amelyeket a közigazgatási szervek jellemzően biztosítanak a munkatársak számára. Mindez azt jelenti, hogy ezek a tényezők segíthetik a munkatársak szervezet iránti elköteleződését, illetve megtartását. Ezzel szemben a válaszadók 77%-a jelezte, hogy – bár kiemelten hangsúlyos munkahelyválasztási szempont – a versenyképes fizetés kevésbé biztosított a közigazgatásban. Emellett pedig az illetmény- és a karrierrendszer statikus, nem nyújt előrelépési lehetőséget, nem motivál fejlődésre. A juttatásokra és a munkakörre (álláshelyre) vonatkozó szempontok tehát kevésbé támogatják a munkaerő pályán tartását. Az *első hipotézisünk* (H1) a rendelkezésre álló eredmények alapján alapvetően bizonyítást nyert.

¹⁶ Lásd a közigazgatás megítélésével kapcsolatban: PAKSI-PETRÓ 2019; 2024.

A *második hipotézisünk* (H₂) a kérdőíves felmérés eredményei alapján részben tekinthető igazoltnak. A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye szerint a munkahelyválasztási tényezők között a munkahely stabilitása az egyik legfontosabb szempont (a válaszadók 98%-a vélekedett így). A stabilitás kérdését érintően azonban a szabadon megválaszolható kérdések kapcsán néhányan azt is kifejtették, hogy kevesebb átszervezéssel még inkább biztonságban érezhetnék magukat a közigazgatásban dolgozók. A stabilitás mellett a közösség szolgálatát is magasán értékelték a résztvevők (a válaszadók 84%-a szerint „tenni az emberekért” inkább fontos pályaválasztási szempont). Ugyanakkor a munkáltató hírneve, presztízse kevésbé hangsúlyos faktor a munkahelyválasztási preferenciák sorában.

ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A kérdőív 14. kérdése azt vizsgálta, hogy a válaszadók milyen preferenciák mentén választanak munkahelyet, létezik-e ebben a kérdéskörben generációs eltérés. A legfontosabb *munkahelyválasztási tényezők* – az illetmény és a jutatások, a munka-magánélet egyensúlya, a stresszmentes munkakörnyezet, továbbá a munkahely stabilitása – minden generáció számára közel azonos jelentőségűek. A kitöltők a munkáltató hírnevét, a korszerű technológiák használatának lehetőségét, illetve a kreatív, innovatív munkavégzést ítélték a legkevésbé meghatározó tényezőknek a pályaválasztás kapcsán. Generációs csoportonként is áttekintve az eredményeket azt láthattuk, hogy ezen tényezők közül a kreatív, innovatív munkavégzés munkahelyválasztásban betöltött szerepét az Y és Z generáció tagjai közül – arányaiban – kevesebben tartották fontosnak, mint a *baby boomerek* közül.

A 16. kérdés a *munkahely által biztosított lehetőségeket* vizsgálta. A kiszámítható időbeosztás, az ösztönző vezetés, a motiváló munkahelyi légkör és a munkába járás költségeinek megtérítése azok a tényezők, amelyeket a közigazgatás mind a leendő, mind a már meglévő tisztviselői számára biztosítani tud. Vannak azonban olyan tényezők is, amelyeket a válaszadók

megítélése szerint jelenleg nem vagy csak kismértékben tudnak megfelelő szinten garantálni a közigazgatásban a munkaadó szervek. Olyan lehetőségek terén, mint a *home office* és a távmunka, a versenyképes illetmény vagy a jóléti szolgáltatások, a közigazgatás nem tud versenyezni más munkáltatókkal.

A 23. kérdéssel a *generációs különbségeket* helyeztük fókuszba. A válaszadók jelentős része úgy látja, hogy a leginkább az egymás közti kommunikációban valamint a munkához való hozzáállásban nyilvánul meg erőteljes eltérés a fiatalabb és az idősebb generációkhoz tartozók között, de különbség tapasztalható a következő területeken is: rugalmasság, elhivatottság, lojalitás, eltérő nyelvezet használata, tanulási hajlandóság, változásra való hajlandóság, figyelmi képességek, illetve stressztűrő képesség. Alapvető viselkedési különbségek is léteznek.

A 24. kérdés a *vonzóbb munkáltatói minőséghez szükséges fejlesztésekre* irányította rá a válaszadók figyelmét. Az erre a kérdésre adott válaszok segítenek megválaszolni azt a kutatási kérdést is, hogy melyek azok a HR-funkciók, amelyek változtatást, fejlesztést igényelnek ahhoz, hogy a közigazgatási szervek a legkiválóbb munkahellyé váljanak. Ennek kapcsán a válaszadók kiemelték, hogy a vonzó közigazgatáshoz anyagi és erkölcsi megbecsülésre, szakmailag hozzáértő vezetőkre, valós előmeneteli lehetőségekre, kiszámítható, valós életpályára, a szakmaiság szintjének emelésére, a munkaerő erősebb megválogatására, az alkalmatlanok kiszűrésére, a munkakörülmények javítására, illetve eszközfejlesztésre is szükség van.

Összességében a vizsgálati eredmények választ adtak a kutatási kérdésekre, és rávilágítottak a közigazgatási szervek előtt álló kihívásokra és a szükséges fejlesztési irányokra. Megmutatták, hogy melyek a közigazgatás kiemelkedő értékei, úgymint a stabilitás, a kiszámíthatóság, a jó munkahelyi légkör, a munka és a magánélet szerepeinek összeegyeztethetősége, a stresszmentes munkakörnyezet. A munkatársak igényeit azonban ezek az értékek nem elégítik ki teljes mértékben, hiszen a válaszadók többsége emellett versenyképes illetményt, szélesebb körű rugalmas munkaidőt, a *home office* és a távmunka lehetőségét is igényelné, illetve örülne egy belátható és valós életpályának, valamint szakmailag és emberileg is támogató vezetői attitűdnek. Jelentős generációs különbségeket azonban ezen a területen nem mutatnak az eredményeink.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- AMBLER, Tim – BARROW, Simon (1996): The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. Online: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- BELÉNYESI Emese – KRISKÓ Edina – PALLAI Éva (2018): Jelentés a közigazgatási pályaaorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről. In CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései I.* Budapest: Nemzeti Közszerológáti Egyetem, 77–143.
- BIBI, Palwasha – PANGIL, Faizuinah B. – JOHARI, Johanim B. (2016): HRM Practices and Employees' Retention. The Perspective of Job Embeddedness Theory. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(5), 41–47.
- CHOVAN Brigitta (2019): *Munkáltatói márka jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében*. PhD-disszertáció. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezés-tudományok Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.14751/SZIE.2020.005>
- CLOUTIER, Omer et al. (2015): The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119–129.
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2020): *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szervezetknél*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közszerológáti Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.17625/NKE.2021.015>
- JOSHI, Aparna et al. (2010): Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. Online: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.51141800>
- KRAJCSÁK Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38–44. Online: <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- NEMES Orsolya (2019): *Generációs mítoszok*. Budapest: HVG Könyvek.
- PAKSI-PETRÓ Csilla (2018): Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6(2), 106–127.
- PAKSI-PETRÓ Csilla (2019): Ki akar ma a magyar közigazgatásban dolgozni? In BUDAI Balázs Benjámin (szerk.): *Ünnepi tanulmánykötet a 65 éves Prof. Dr. Tózsza István tiszteletére. Liber amicorum in honorem Stephanus Tózsza aetatis suae LXV.* Budapest: Panem, 160–168.

- PAKSI-PETRÓ, Csilla (2024): Attractions and Repulsions: How Competitive is the Hungarian Civil Service Today? *Central European Public Administration Review (CEPAR)*, 22(2), 35–53. Online: <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.2.02>
- RUDOLPH, Cort W. – TOOMEY, Eileen C. – BALTES, Boris B. (2016): Considering Age Diversity in Recruitment and Selection. An Expanded Work Lifespan View of Age Management. In PARRY, Emma – MCCARTHY, Jean (szerk.): *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London: Palgrave Macmillan, 607–638. Online: https://doi.org/10.1057/978-1-137-46781-2_25
- SINGH, Diwakar (2019): A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425–431. Online: <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- VON ROEDER, Olaf Christian (2014): *Applicability of Employer Branding in the Hungarian Defence Forces – from a Cross-National Comparative Aspect*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola.
- WALKER, Alan (2005): The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685–697.

Kajtár Edit – Magasvári Adrienn

Tanulás és fejlesztés

BEVEZETÉS

Az emberi tudás, tapasztalat, szakmai felkészültség, a fejlődésfókuszú szemléletmód a szervezeti vagyón része, így a tanulás és fejlesztés (L&D) *stratégiai jelentőségű*. A közszolgálati rendszer fenntarthatósága érdekében már a jogviszony létesítése előtt oda kell figyelni arra, hogy a munkáltatói márka tartalmazza a leendő (jelenleg tipikusan Z generációs) közszolgák által vonzónak ítélt fejlődési és karrierlehetőségeket. A fejlesztés folyamatos biztosítása, az élethosszig tartó tanulás támogatása azonban nemcsak őket célozza, hanem a közszolgálatban dolgozó minden korosztálynak szól, s ahogy nő a várható aktív, munkával töltött évek száma, egyre fontosabb lesz. A jövőben, 100 éves várható életkorral számolva, a munkában töltött évek száma elérheti majd az öt-hat évtizedet is, vagyis szinte teljesen biztos, hogy folyamatos képzésre és az eddiginél aktívabb időskorra lesz szükség. A fókusz áthelyezésére utal a *lifelong* mellett a *longlife learning* megjelenése.¹ Az idősebb és fiatalabb munkavállalók folyamatos képzése kiemelt prioritás kell hogy legyen a munkahelyeken. Ez elégedettséget, motivációt erősít, ezáltal megtartó tényező. A fejlesztési folyamatok gyümölcse a tanulószervezet keretei között várhatóan a jogviszony megszűnése után is megmarad a szervezetben.

A környezet kihívásaira a közigazgatási szerveknek is reagálniuk kell. Erre akkor lesznek képesek, ha tudatosan, a különböző generációs és egyéb faktorokhoz kötődő sajátosságokra figyelemmel menedzselik a szervezetük rendelkezésére álló tudást, és felkészítik munkatársaikat a folyamatos változásra

¹ WEISE 2020.

és megújulásra. Az L&D a változások szükségességének elfogadásában és a negatív hatásokkal való megküzdésben is segít.²

A „tanulás és fejlesztés” területén az alábbi kutatási kérdéseink voltak:

K1: A munkahelyi tanulás és fejlesztés egyes módszerei hogyan reagálnak a különböző generációk sajátosságaira?

K2: Hogyan képes a munkahelyi tanulás és fejlesztés reagálni a közigazgatás modern kihívásaira?

Hipotéziseink a következők:

H1: Az, hogy egy szervezet tanulószervezet, része a szervezeti kultúrához illeszkedő, lehető legalkalmasabb emberek bevonzását és megtartását célul tűző munkáltatói márkának.

H2: A munkahelyi tanulás egyre többször önirányított. A szervezet szerepe ennek facilitálása.

H3: A változó környezetre egyedi, illetve generációs sajátosságokat figyelembe vevő képzési és fejlesztési módszerek képesek reagálni.

A kérdőív témára vonatkozó *kérdései* és a fejezet további forrásai:

A tanulás és fejlesztés – a téma sokrétűségének megfelelően – átszövi a kérdőív egészét. Kiindulópontunk, a kérdőív 16. kérdése („Jellemzően milyen fejlesztési eszközök állnak rendelkezésre az Ön szervezetében?”) a jelenleg rendelkezésre álló eszköztár összetételére irányult. A 16. kérdéssel azonban számos, egyéb kérdésre adott válasz együttes vizsgálata ad teljes képet. A pszichológiai szerződés, az utánpótlás-nevelés, valamint a munkáltatói márka mind olyan témák, amelyek szorosan kapcsolódnak a fejlesztéshez, ezek eredményeit a vonatkozó fejezetek tárgyalják részletesen, e helyütt csak utalunk rájuk. A modern kihívásokra reagálva két (11. és 12.) kérdést is szántunk a mesterséges intelligenciához való viszonyulás vizsgálatára, hiszen ez hamarosan megkerülhetetlen eleme lesz a munkahelyi tanulásnak és fejlesztésnek. Fontosnak tartottuk, hogy bemutassuk az arányokat és százalékokat (vagyis számszerűsíthető adatokat) és az azok mögött lévő egyedi véleményeket. Utóbbi érdekében három kifejtős kérdéssel zártuk a kérdőívet. A 22. kérdésben a megélt

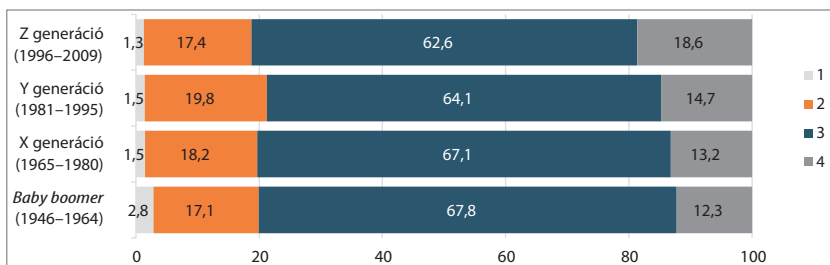
² ELLIOTT 2020: 279.

generációs különbségekre kérdeztünk rá (hiszen ezek nagyban befolyásolják a generációk közötti tanulás lehetőségét). A 23. „Mit kell még tennie a szervezetnek, hogy igazán erős és vonzó legyen a dolgozók és a leendő munkatársak számára?” kérdésre beérkező válaszok közül számos érinti a tanulás és fejlesztés területét, ezeket itt is tárgyaljuk. Végezetül, a 24. kérdésben arra hívtuk a válaszadókat, hogy írjanak le egy példaértékű képzési, illetve tehetségeket támogató gyakorlatot, amelyre büszkéek, és amelyből más szervezet is tanulhat.

A fejlesztés során hasznunkra válik, ha határainkon túlra is nézünk, ezért érintőlegesen utalunk *nemzetközi kutatások*, illetve a 2024. szeptemberi *EUPAN-jelentés* eredményeire is (utóbbi több mint egy ív terjedelmet szentel a tanulás, fejlesztés és a mentorálás témakörének). A kutatást a stratégiai nézőpont teszi teljessé, ezért a felső vezetői személyes *interjúk* témához kapcsolódó tanulságaira is utalunk. Ezeket bővebben az interjúkat összefoglaló jelentésben fejtjük ki.

A KÉPZÉS ÉS TOVÁBBKÉPZÉS LEHETŐSÉGÉNEK FONTOSSÁGA AZ EGYES GENERÁCIÓK SZERINT

A *tanulási lehetőségek fontosságának* megítélését a kérdőívet kitöltők (N = 11 770) korosztálya szerint az alábbiakban mutatjuk (1 = nem fontos; 4 = nagyon fontos [munkahelyet is váltanék miatta]).



1. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A képzési, továbbfejlesztési lehetőségek alkategóriára adott válaszok megoszlása generációk szerint (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az adatok 1-től 4-ig terjedő skálán értelmezendők, ahol a 4 a munkahelyet is változtatnék érte jelentést hordozza. Ha az átlagértékeket tekintjük, a *baby boomer*, az X és az Y generációhoz tartozók homogén csoportot képeznek (átlagosan 2,9-re értékelték a képzési, továbbfejlesztési lehetőségeket), a Z generáció alig több, mint 3,0-ra. A Z generáció tudásvágya tehát csak valamivel nagyobb. A kérdőív szabad szavas válaszai között valamennyi generáció tekintetében megjelenik a tanulás és fejlődés iránti igény. Alább *válogatást* közlünk ezekből:

„Átlátható betanulási lehetőség (nem munkaidőben a mentor munkavégzése mellett, korábbi tanulási lehetőségek visszaállítása, tesztprogramokkal, tapasztalt szakmai kollégák segítségével).”

„Inspirációk, több segítség, figyelem az új munkatársaknak.”

„Továbbtanulás támogatása anyagi szempontból és időbeosztás terén.”

„Külföldi továbbképzési lehetőségek, külföldi kapcsolaterépítés lehetősége.”

„Nyelvtudás fejlesztése minden ágazatnál a gördülékenyebb ügyintézés megvalósításához.”

„Képzési területen dolgozom, jelenléti tréningeket tartunk. Az a tapasztalatunk, hogy az emberek kiábrándultak az *e-learning*ből. A frontális előadások száma kevés, a tréningeké még kevesebb, pedig az hatékonyabb műfaj. A dolgozók nagy része igényelné a vezetői, kompetenciafejlesztő vagy szakmai képzéseket. A jelenléti képzésekkel szemléletformálás is elérhető, amely a szervezeti kultúra formálásában nagy jelentőséggel bír. A vezetőképzések hiánya hosszú távon károkat okoz a szervezeteknek. Ha a munkáltatónak fontos, hogy a dolgozói valóban hatékony és értékes képzésekben részesüljenek, akkor a dolgozók jobban megbecsülve érzik magukat. Mi ebben hiszünk és a gyakorlatban is tapasztaljuk.”

Hadd utaljunk a pszichológiai szerződés kapcsán tett megállapításokra: a megkérdezettek 64,5%-a szerint semmilyen változás nem történt a fejlődési lehetőségek terén az elmúlt években, sőt 23%-uk szerint rosszabb lett a helyzet. A Z generáció optimistább az átlagnál, de még ennek körében is csak 20% érzelkel javulást.

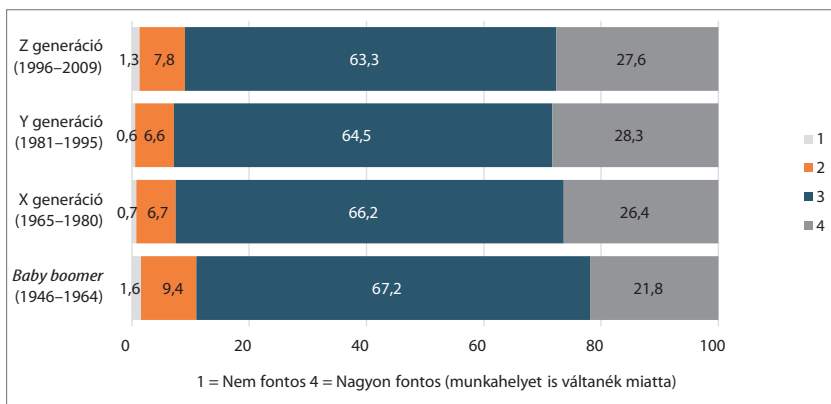
A GENERÁCIÓS SAJÁTÓSÁGOK HATÁSA A MUNKAHELYI TANULÁSRA ÉS FEJLESZTÉSRE

Az egyes generációk *munkahelyi értékeiről, viselkedéséről, attitűdjéről* (ideértve a fejlődéshez, tanuláshoz való hozzáállást is) számos tanulmány, könyv és PhD-értekezés, nemzetközi és hazai jelentés született.³ E jelentés a kérdőív eredményeit ezek kontextusában vizsgálja, a szakirodalomban megjelenő generációs sajátosságokat használva referenciapontként.

A generációs kategóriák túlhangsúlyozása (erre az előbb említett szakirodalmak jelentős része rámutat) káros leegyszerűsítéshez vezethet. Bár valóban számos olyan jellemző van, amelyet ma egyes nemzedékekkel azonosítunk, a születési éven, a közös élményeken és a korjelenségeken kívül *egyéb faktorokat* is figyelembe kell venni. Inkább a felnőtttség mérföldköveiben érdemes gondolkodni, hiszen attól függően, ki hol jár, más-más élethelyzetekbe kerül, mások a preferenciái.⁴ Ilyen mérföldkökként jelenik meg a kérdőív szabad szavas válaszaiban például a kisgyermek nevelése és a hozzátartozó gondozása. Az egyedi sajátosságok árnyalhatják és árnyalják is a képet. Ugyancsak hangsúlyozandó, hogy bizonyos kategóriák, bár tipikusan egy adott generációhoz társítják ezeket, valójában valamennyi generáció képviselői számára fontosak lehetnek. Ilyen például az, hogy a vezető kérje ki az alkalmazottak véleményét, és ismerje el teljesítményüket. Ezt leginkább a Z generáció kapcsán említik, a kérdőívben azonban több korosztály válaszaiban is megjelenik. Olyannyira, hogy nagyban befolyásolja a munkahelyválasztást is.

³ Lásd például: Deloitte 2024; BERECKZI 2022; STEIGERVALD 2023, 2024; NEMES 2019; CSUTORÁS 2022.

⁴ NEMES 2019: 72.



2. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A vezetőim meghallgatja a véleményem, számít a javaslataimra alkategória generációs bontásban (%)
 Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Minden hasonlóság ellenére a generációs *eltérések* és az ezekkel kapcsolatos *súrlódások* létező problémát jelentenek. A téma nem új keletű, azonban az utóbbi években került a hazai köz- és szakmai érdeklődés középpontjába. Ennek oka az, hogy az eltérések a korábbiakhoz képest nagyobbak a munkaerőpiac jelenleg legfiatalabb, Z generációja tekintetében. Jellemző, a *fejlesztési stratégia kidolgozása szempontjából lényeges vonások* az alábbiak a szakirodalom alapján:

- digitális nemzedék;
- erős vizuális orientáció;
- a munka és a magánélet fokozott egyensúlya;
- a szükségletek erőteljesebb artikulálása (akár online nyilvánosságon keresztül);
- igény a gyors szakmai fejlődési lehetőségekre;
- a hierarchia kisebb mértékű tisztelete (tanulási szituációkban is);
- rövidebb ideig fenntartható figyelem;
- fokozott visszajelzési igény;
- a kortárs csoport erőteljes befolyása;
- markáns igény a hatásgyakorlásra, értékteremtésre.

Ezek alapján a fejlesztéssel szemben támasztott *igényeik*:

- digitális eszközök használatával kiegészített;
- vizuális megjelenítésre alapoz (egy példa a kérdőívből: „A *Probono* rendszer nem rossz, de lehetne rajta javítani, például valós időben tartott interaktív előadásokkal, több videós anyaggal”);
- rugalmas;
- szakmai fejlődéshez segítő;
- a tudás vertikális és horizontális irányban is terjed (többirányú a tanulás);
- kisebb egységekre bontható, változatos eszközöket és módszereket alkalmaz;
- visszajelzéssel társul;
- érzékelhető a pozitív hatása, értéket teremt.

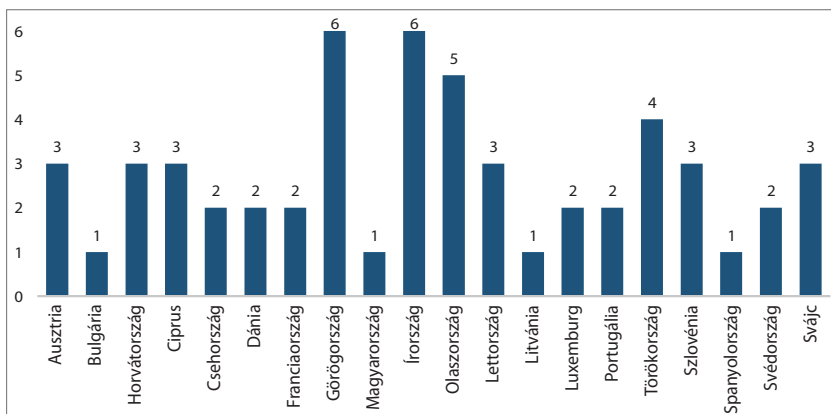
E különbségeket a munkahelynek fel kell ismernie, és ezekre reagálnia szükséges.

AZ OKTATÁSI ESZKÖZÖK GENERÁCIÓS FINOMHANGOLÁSA

A korábbi kutatási eredmények közül a Belügyi Tudományos Tanács 2018-ban megkezdett oktatásmódszertani kutatását érdemes idézni,⁵ amelynek eredményei igazolták, hogy a rendészeti oktatásban és képzésben indokolt egy generációs-specifikus oktatásmódszertan kidolgozása és alkalmazása. Jelen kérdőíves kutatásból idézve:

„A fiatalabb és idősebb generáció például nagyon eltérő oktatási igényekkel rendelkezik. Gyakran vannak olyan továbbképzések, amelyek minden generációt érintenek. Sajnos idő és kapacitás hiányában ugyanazt az előadást, tananyagot kapja meg a régebben és éppen belépő kolléga is.”

⁵ „Generáció-specifikus oktatásmódszertan kialakítási és bevezetési lehetőségeinek a feltárása – A Z-, alfa generáció pszichés jellemzőinek és igényeinek – mint folyamatos visszajelzési igény, a jutalom motiváló ereje, a felnőtté válás fokozott támogatása stb. – beépítése a rendészeti képzési és továbbképzési rendszerbe.”



3. ábra: Az oktatási eszközök generációs finomhangolása
az egyes EUPAN-tagállamokban

Forrás: a nemzetközi EUPAN-felmérés adatai

A munkahelyi fejlesztés rendszerét a hazai gyakorlat nem hangolja kifejezetten a különböző *generációk szükségleteihez*. A nemzetközi EUPAN-kérdőívben 6-os skálán (ahol 1 = egyáltalán nem; 6 = teljes mértékben igaz) Magyarország az 1-es, egyáltalán nemet jelölte meg. A kérdésre válaszoló EUPAN-tagállamok átlagát nézve ez a szám nem tekinthető kivételesnek (a 2,75-ös átlagpontszám a három kiugró érték miatt nem alacsonyabb).

Ugyanakkor hazánk, ahogy az EUPAN legtöbb tagországa, bár nem generációmenedzsment néven, de részben reagál a különböző korosztályok szükségleteire. Ennek példája a *pályakezdekők mentorálása, a vezetőfejlesztés*.

A generációtudatosság növelhető a *fejlesztési eszköztár bővítésével* és a választási lehetőség biztosításával. Az eltérő (adott generációhoz tartozásból és egyéb forrásból származó) tisztviselői igényekre egy olyan rendszer képes reagálni, amely több eszközt és módszert is kínál, és mozgásteret enged az érintetteknek. Ezek a következők lehetnek.

a) Rugalmasságuk miatt a generációs igényekre jól adaptálható eszköz a mentorálás és a *coaching*. A fejlesztésre irányuló javaslatok és a megosztott jó gyakorlatok között kiemelkedő a *mentorálás* (lásd a jelentés erre vonatkozó részét).

Itt csak arra térünk ki röviden, hogy több válaszadó is hangsúlyozza a képzések hasznosságát, időigényességét és a mentorok elismerésének, képzésének szükségességét. A *coaching* megjelenik mind a javaslatok, mind a már kialakult jó gyakorlatok között:

- hasznosak lennének: „[a] *coaching*ok, tréningek minden dolgozónak, nemcsak a vezetői szinten, és a nagyobb és közvetlenebb szakmai támogatás”;
- „dolgozóknak tartott vállalati és csapatmunkát segítő *coaching* képzés, ahol egyénileg is elhangozhatnak felvetések, és meg lehet őket csapat-szinten beszélni, ha szükséges”;
- „*coaching*, *soft skillek* fejlesztése, csapatépítők [...] kötetlen *workshop*ok, belső hierarchia csökkentése, tekintélyelvűség hanyagolása”;
- jó gyakorlatként: „vezetők számára *coaching* – belső erőforrás biztosításával”.

b) A *tanulmányi szerződés* a biztonságot, a kiszámíthatóságot és a hosszabb ideig fennálló jogviszonyt helyezi középpontba. A tanulmányi szerződés kötése, illetve a továbbképzések támogatása (anyagilag vagy csupán szabadidővel) a kérdőívben több alkalommal jelenik meg mint olyan tényező, amely vonzóvá tehetné a munkát. A vezetői interjúk során elsősorban a tanulás szabadidővel, a munkateher lehetőség szerinti igazításával való támogatása jelent meg.

c) A generációk közötti eltérés leginkább releváns eleme a *digitális eszközök* használatához való viszony. Ilyen értelemben generációtudatos (Z és Y generációra reagáló) az a fejlesztési rendszer is, amely teret enged ezek szélesebb körű és önállóbb használatának.

d) A generációk tudásátadását, találkozásait segítik az olyan *egyéb fórumok*, ahol a tisztviselők meg tudják osztani tapasztalataikat, és így a csoport összetartó ereje is erősödhet. A kérdőívben javaslatként adott válaszokból idézve:

„Nagyon hasznosnak tartom az érdekesebb ügyek és megoldások megbeszélését házon belül.”

A generációs párbeszéd és tudásmegosztás eszközei lehetnek az *interaktív jelenléti képzések*:

„A különböző munkahelyeken dolgozók, különböző generációkat képviselők véletlenszerű találkozását jelenléti képzés alkalmával.”

A *szakmai rendezvényeken* való részvétel több funkciót is betölt a tanulás mellett. Kíváncsú tehát ezek támogatása:

„Az információcsere, a szakmai felkészültség és naprakészség, valamint a kapcsolatok (vármegyék közötti, illetve az ügyfelekkel) érdekében.”

A *tréning* szó 137 alkalommal jelenik meg a válaszokban. Ez a gyakoriság rímel arra, hogy a 2024-es nemzetközi EUPAN-kutatás által markánsan fontosnak megjelölt fejlesztési forma is a tréning.

Az *informális* jó gyakorlatokból idézve:

„Rendszeres belső, informális csapatépítőket tartunk negyedévente, kb. három-négy óra időtartamban, valami tematika mentén (karácsony, Valentin-nap, húsvét, mikor mi), ahol kötetlenül beszélgetünk, játszunk.”

e) A tanulás és fejlesztés elengedhetetlen kelléke a megfelelő, *tanulást támogató fizikai környezet*. Az erre utaló válaszok közül néhány:

„Nyugodtabb munkakörnyezet.”

„Biztonságos burkolatok, kábelezés elrejtése, minimum a létszámnak megfelelő, felszerelt konyha, étkező, tiszta mosdó megléte.”

„Ablak, napfény, oxigén [...] nem egy légtér.”

„Nyugodtabb munkakörnyezet.”

„Egy igazi, rendes, hozzáértőkkel elvégeztetett takarítás jó lenne.”

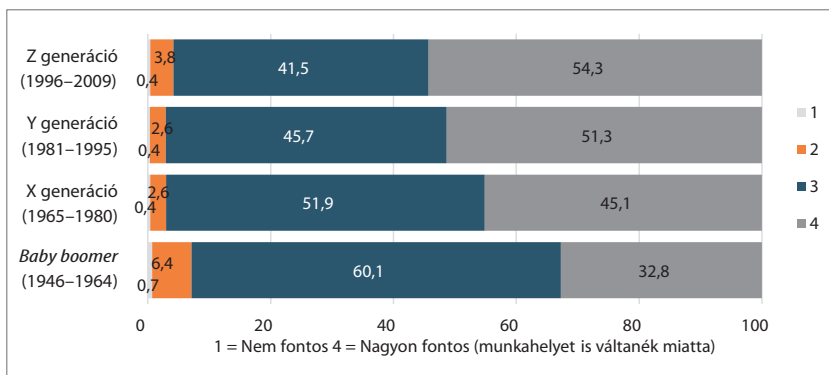
„Állatbarát iroda.”

ÖNIRÁNYÍTOTT TANULÁS, SZERVEZETI FACILITÁLÁS, SZEMÉLYRE SZABOTT TANULÁS

Önirányított tanulás

A jelenleg közszolgálatban foglalkoztatott valamennyi korosztály *önállósága*, *a munka és magánélet közötti egyensúly iránti igénye* fokozott. A kapcsolódó, 14.11. kérdésre adott válaszok (N = 11 770) generációkon belüli megoszlását a 4. ábra mutatja be.

A tanulással kapcsolatban is egyre nagyobb az autonómia és a szabadság iránti vágyuk. A Z generáció körében globális tanulási trend, hogy a munkahelyi tanulás egyre többször *önirányított* (*self-directed learning*). Legegyszerűbb példa a Google-keresés (adatbázisok), de idesorolható a *social network*ökön, *YouTube*-on, *podcast*okon és egyéb fórumokon való információszerzés. Az infokommunikációs technológiák elterjedésével a foglalkoztatott maga szerezhetheti, pontosabban szerezhethné meg a szükséges tudást. A nemzetközi EUPAN-kutatás szerint ennek támogatása a magyar közigazgatásra nem jellemző.



4. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A munka és magánélet egyensúlya alkérdés (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Hazai alacsony támogatottságának egyik oka lehet, hogy az információk szűrése és a forrás hitelességének meghatározása nem biztosítható a foglalkoztató által. Mivel az egyéni tanulás – tanulószervezet keretei között, párbeszéddel, kritikus gondolkodással, reflexiós készséggel társulva – hasznos fejlesztési forma,⁶ a benne rejlő potenciált érdemes lenne kibontani, és megteremteni a jó működés garanciáit és feltételeit.

Személyre szabott tanulás

A személyre szabott tanulás rugalmas tanulási utakat és értékelést jelent, valamint a technológia integrálását, továbbá *változatos tanítási módszerek és gyakorlatok* igénybevételét.⁷ A már idézett Learning and Development Global Sentiment Survey „Melyek lesznek a munkahely forró témái?” 2024-es listáján a személyre szabás, adaptáció (*personalization, adaptive delivery*) 8,1%-kal negyedikként, a *coaching* és *mentoring* támogatás pedig ötödik helyen végzett a rangsorban.⁸

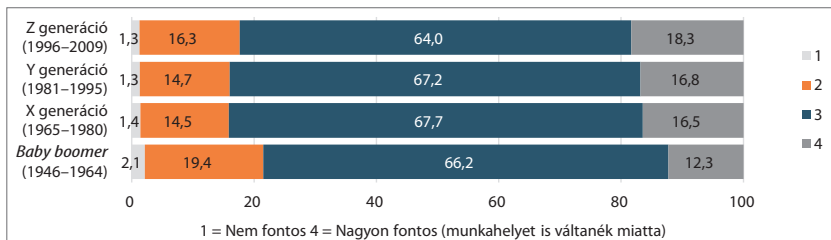
Az egyéni tudásszintet, tanulási tempót, érdeklődést, igényt és szükségleteket figyelembe vevő, vagyis *személyre szabott fejlesztés* eredményesebb, mint az általános. A vonatkozó, 14.15. kérdésre adott válaszok (N = 11 770) az erre irányuló nagy fokú igényt tükrözik, legerősebben a Z generáció tekintetében, de a másik három generáció esetében is. Ahogy egy válaszadónk írja a javaslatok között:

„Egyéni fejlődési igény támogatása (ha már van választható tárgyak listája a *Probono* felületen, akkor ne tiltsák le a kiválasztott kurzusokat).”

⁶ RUPČIĆ 2024.

⁷ FAKE–DABBAGH 2023.

⁸ Global Sentiment Survey 2024. *Learning and Development*.



5. ábra: Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ? A személyre szabott támogatás, segítség a munkához alpontra adott válaszok generációs bontásban (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az egyéni tanuláshoz kapcsolódó téma a „tanulás részletekben”. A felnőttképzési szakirodalomban egyre népszerűbb a *bite-sized learning*, vagyis a „falatnyi”, kis egységekből álló tanulás. A *mikrotanulás* (főleg applikáció használatával) jelenleg különösen divatos.⁹ Célja a tudás frissítése, új impulzus adása a lehető legrövidebb idő alatt hatékonyan anélkül, hogy a foglalkoztatott kiesne a munkából.¹⁰ Az így kínált önvezérelt tanulás, rugalmasság és autonómia különösen kedvelté teszi a felnőtt tanulók körében.¹¹ A rövid képzéseken való eredményes részvételt igazoló mikrotanúsítványok szerepe is egyre fontosabbá válik. Ezek uniós szinten is támogatottak,¹² költséghatékonyak, és rugalmasan követik a munkaerőpiac folyamatosan változó kompetenciaigényét.¹³ Hazánkban egyelőre alacsony az intézmény ismertsége, kulturális elfogadottsága, ha úgy tetszik, a belé vetett bizalom szintje. Egy vezetői interjúban elhangzó szempont szintén közrejátszhat, az, hogy a végzett munka ehhez túl komplex, így igénylik az elmélyült, makro- és mezoszintű tanulás támogatását. Olyan apró megoldások is vezethetnek nagy változáshoz, mint például az egyik kitöltő által javasolt *ötletláda*.

⁹ BEREZ 2019.

¹⁰ KAPP–DEFELICE 2019.

¹¹ HO–YEO–WIJAYA 2022.

¹² A Tanács 2022. június 16-i (EU) 2022/C 243/02 ajánlása.

¹³ BUDAI 2022.

„[A] dolgozók elmondhatják fejlesztési vagy egyéb szervezeti működést hatékonyabbá tevő ötleteiket és megfigyeléseiket, amikből a megvalósíthatókkal foglalkoznak, és az ajánló neve is megemlítésre kerül.”

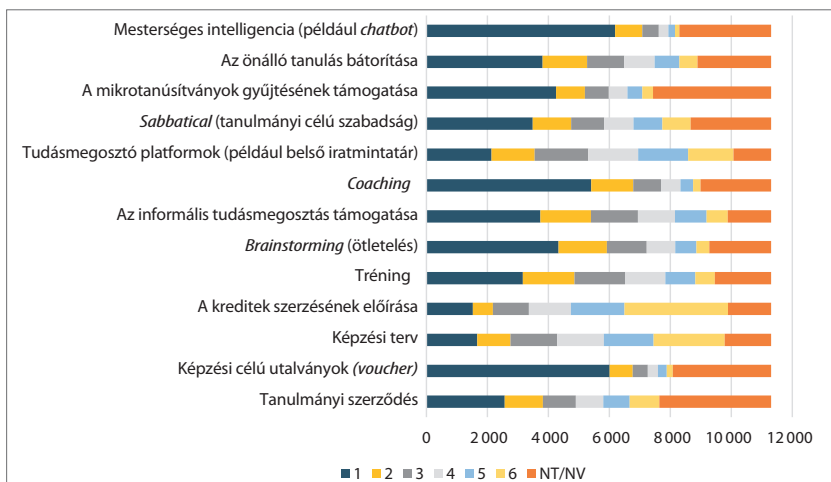
A jó gyakorlatok között megjelenő elemek:

„A belső fejlesztési folyamatok segítik a tanulószervezetté válást is.”

„Jelenléti belső képzések, esetmegbeszélések rendszeres időközönként.”

A *Probono rendszert* száz esetben említették meg, legtöbbször jó gyakorlatként, azonban kritikai elemeket is megfogalmaztak a rendszerrel kapcsolatban, többek között az online képzések formalitása és a tárgyalt témák relevanciája kapcsán. Az online képzések kapcsán az interjúkban is felmerült a formális kötelességgé válás veszélye, vagyis „egy valaki kattintgat és kitölti mindenki helyett”, erre tehát be kell építeni a jövőben garanciális szabályokat.

A 6. ábra a 16. kérdésre beérkező válaszokat összegzi. *A jelenleg használt eszközök* munkahelyi tanulásban és fejlesztésben aktuálisan betöltött *szerepét* láthatjuk. A használt skála hatfokozatú: 1 = egyáltalán nem; 6 = teljes mértékben jellemző.



6. ábra: A munkahely által biztosított fejlesztési eszközök megoszlása a válaszadók körében

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A munkahely által biztosított tanulási és fejlesztési lehetőségek körében kevés tapasztalattal rendelkeznek a válaszadók a mesterséges intelligencia alkalmazásának lehetőségeiről, a mikrotanúsítványok gyűjtésének támogatásáról, a képzési célú utalványokkal kapcsolatban, illetve a tanulmányok tanulmányi szerződéssel való támogatásáról (25-33%-uk a NT/NV kategóriát jelölte meg). A közigazgatásban a munkáltató szervek leginkább a kreditek megszerzésének előírásával, képzési tervekkel és a belső tudásmegosztó platformok működtetésével ösztönzik a munkatársak fejlesztését. A válaszadók több mint 50%-ának véleménye szerint a mesterséges intelligencia, illetve a képzési célú utalványok használatát egyáltalán nem biztosítják a közigazgatási szervek, de a felmérésben részt vevők a *coaching* (46% szerint egyáltalán nem biztosított) és a *brainstorming* (37% szerint egyáltalán nem biztosított) fejlesztési eszközök igénybevételeének lehetőségét sem igazán tapasztalják. Ezzel összhangban a kérdőív 24. kérdésére adott szabad szavas válaszokban több válaszadó is megjelöli fejlesztési igényként a *coachíngot* (16 említés).

EGYMÁSTÓL TANULÁS, A GENERÁCIÓK TUDÁSCSERÉJE

A tudás felhalmozása, megtartása és megosztása az egyik legfontosabb feladata a közigazgatási szervezeteknek. A korosztályok közötti segítségnyújtás, tudásátadás, egymástól való tanulás több válaszban megjelenik, pozitív és negatív felhanggal egyaránt. Előbbire példa mindkét korosztály képviselőitől érkezik. Az alább idézett véleményeket olvasva megismerhetjük a „lemez” mindkét oldalát.

„50 éves koromra minden ciklusban segítettem a fiatalok beilleszkedését, és támogattam a szakmai tudás átadásában. A folyamat során szóban jeleztem vissza a sikeres tanulásról őket, és dicsértem őket, gyakori volt a pozitív feedback. Mindehhez idő és türelem kellett, viszont a jelenlegi közigazgatás leterhelt és kevesebb idő jut a fiatalok betanítására.”

„Idősebb, tapasztaltabb kollégák szívesen segítenek, ha kérdezzük őket.”

„Tudásmegosztáskor, illetve már betanuláskor alakulnak ki konfliktusok.”

„Az 50 év feletti korosztály nagy része nem képes Word, Excel egyéb alapvető programokat megfelelő módon kezelni. Ilyenkor a fiatalabbak segítenek be nekik, ami elveszi az idejüket a saját munkájuktól.”

„A fiatalok elvárják, hogy több évtizedes munkatapasztalatukat, szakmai tudásukat a legrövidebb idő alatt osszák meg velük az idősebbek, akik a betanításért, pluszmunkáért, figyelemért, a felelősség vállalásáért, stresszéért, hibák kijavításáért nem kapnak sem megkülönböztetett státuszt, sem fizetésekiegészítést.”

VUCA-VILÁG – HOGYAN KÉPES A MUNKAHELYI TANULÁS ÉS FEJLESZTÉS REAGÁLNI A KÖZIGAZGATÁS MODERN KIHÍVÁSAIRA?

A közigazgatás a versenyszféra szervezeteihez hasonlóan egyre inkább *VUCA-környezetben* kénytelen működni. A mozaikszó arra utal, hogy a környezet folytonosan változó (*volatile*), bizonytalan (*uncertain*), komplex (*complex*) és többértelmű (*ambiguous*). A kérdőívekben adott válaszok érzékenyen reagálnak a fenti kihívásokra, egyben rámutatnak a tanulás és fejlesztés központi szerepére is.

a) Az erős *fluktuációra* reagál a következő válaszadó:

„Építések a jelenlegi bérek miatt nem jelentkeznek a meghirdetett állásokra, esetleg csak pályakezdekők, akik ugródeszkaként használják a hatóságnál eltöltött 1-2 évet, ami szinte a betanulási időszaknak felel meg.”

b) *A jogszabályi környezet gyakori változása* kapcsán többek között az alábbi javaslatokat olvashatjuk:

„Szükség lenne központi tréningekre, melyek valós, kézzelfogható, szakmai és gyakorlati módon vezetnek be a változásokat ahelyett, hogy pusztán a jogszabályokat kapják meg a kollégák.”

c) A *stressz* szó 63, a *kiégés/burnout* 81 alkalommal szerepel a szabad szavas válaszok között! A VUCA-környezet a foglalkoztató munkahelyi jóllét iránti fokozott felelősségét is előtérbe hozza, és a fokozott stressz és a kiégés veszélye kapcsán speciális képzéseket tesz szükségessé.

„Nagyon fontos lenne bármilyen felső vezetői szinten, vagy »alsóbb« munkakörben [álláshelyen] a mentális egészség, monotonitástűrés, pszichológiai, intelligencia (IQ, EI) alkalmasság felmérése, annak gondozása a későbbiekben. Túl sok összeomlott kollégát láttam az elmúlt években a túlterheltség miatt.”

Az erősödő és sajnálatosan a fiatalabbakat is egyre inkább érintő kiégés megelőzésére alkalmas fejlesztési módszer a *sabbatical*. Az egyik válaszadó külföldi jó gyakorlatra utalva ennek bevezetését javasolja.

„Spanyolországban a közsférában létezik a szombat év fogalma, azaz minden hetedik évben lehetőség van (teljes fizetés mellett) külföldi vagy belföldi továbbképzéseken, egyetemi kurzusokon való részvételre, vagy akár például karitatív szervezetek munkájába történő bekapcsolódásra.”

d) A VUCA-világban a munkahelyi tanulás folyamatos szükséglet. A mai komplex kihívások egyre inkább elvárják a megszokottól eltérő oktatási-fejlesztési módszerek alkalmazását. Növekszik a rugalmas időpontok, az online interakciók, az informális visszajelzések iránti igény s ezzel együtt felértékelődik az önirányított tanulás és a saját felelősség.¹⁴ Ha hihetünk az előrejelzéseknek, az öt év múlva legprominensebb munkának/munkakörnek nagy valószínűséggel még a nevét sem találták ki. A tanulás-fejlesztés szempontjából e trend a gyors reagálású *fejlesztési stratégiák és a soft skill*ek felértékelődését hozza magával.

A szakirodalom szerint a jövő sikeres emberét az empátia, a jó alkalmazkodóképesség, a rugalmasság, az erős önismeret és az együttműködési képesség jellemzi.¹⁵ Ez egybevág a jelen kutatás során megismert véleményekkel.

¹⁴ BOOGAARD 2020.

¹⁵ STEIGERVALD 2024.

Az univerzálisan alkalmazható, átvihető kompetenciák erősítése válik szükségessé, megerősödik az emberi egyediség, a rugalmas alkalmazkodóképesség, a problémamegoldó készség, a kreativitás, az együttműködés és az empátia szerepe.¹⁶

e) A VUCA-világban az információ minden korábbinál gyorsabban és nagyobb mennyiségben hozzáférhető, ami erősíti a *kreativitás szerepét*. 2024-ben már ritka volt az olyan szervezet, amelyik legalább a retorika (belső vagy külső kommunikáció) szintjén ne tenne említést a kreativitás fontosságáról (még akkor is, ha nem tartozik a tradicionálisan kreatív szervezetek közé). Ugyanakkor ugyanezen szervezetek az L&D-programjukba már nehezen illesztik be a kreativitást mint értéket, a szervezeti kultúra sok esetben nem honorálja, nem segíti elő az új ötleteket. A válaszokból idézve:

„A rendszer kötött, nem nyújt előrelépési lehetőséget, nem motivál fejlődésre, a munka jellegéből adódóan nélkülözi a kihívást vagy kreativitást. Az egészséges munkaerőhöz azonban szükséges a fejlődés támogatása, a szellemi szükségletek kielégítése.”

„[...] az innovatív megoldásoktól való félelem megszűnése nagy előny lenne. Nemcsak a minimumra törekedés. A hierarchia, valamint a félelem (jellemzően a legtöbb vezető fél cselekedni, félnek a retorziótól a felettesük részéről, ha kérdeznék, kérnek vagy újítanak) fékezi a lehetőségeket, kommunikációt és a munkatempót.”

A kérdőív szabad szavas válaszai között a vonatkozó részekben a kreativitás tízszer, az *innováció* huszonnyolc esetben jelenik meg. A válaszadók az új generációk sajátosságaként, illetve munkahellyel szemben támasztott elvárásai között említik, másrészt az idősebb generációknál ezek hiányára utalnak.

„A fiatal generáció nyitottabb az innovációra, az új technikai eszközök alkalmazására.”

„Olyan munkahelyre vágnak, ahol megélhetik kreativitásukat.”

„[Az] idősebbek nehezen fogadják be az innovációs megoldásokat.”

„Így szoktuk mentalitás.”

¹⁶ Európai Bizottság COM(2021) 323 végleges 7; WEISE 2020.

A fentiek hiánya a *gyakori továbblépés* okaként szerepel:

„A fiatalabb generáció nem marad sokáig ezen a munkahelyen, tekintettel az illetmény mértékére (kevés fizetés), a továbblépési lehetőségek hiányára, valamint a monoton, kreativitásmentes munkakörnyezetre.”

Az innováció és a kreativitás *megvalósulásának értékelése* vegyes. Hiányuk a kritikák között, szükségességük a javaslatoknál szerepel, de van, ahol már a meglévő jó gyakorlatoknál emelik ki ezeket.

„A sok protokoll akadályozza a kreativitást.”

„Megbecsülni a tudást és a kreativitást.”

„Önálló kreativitás kibontása.”

„Kizárólag szubjektív véleményt tudnék leírni, amely nem tükrözi a teljes szervezet által biztosított támogató gyakorlatot. Az én igényeimnek megfelel az, hogy az innovatív ötleteimet egy-egy kulcsfontosságú probléma megoldása érdekében kikérlik, és amennyiben ez megfelel, támogatják is.”

f) A kihívások között meg kell említenünk a *bérek rendezését* mint lényeges kérdést. Az „anyagi”, a „bér”, a „bérezés”, a „fizetés” és az „illetmény” szó előfordulási száma csak a 21–23. kérdésre adott válaszok tekintetében meghaladja a 8000-et a kérdőívben. Nyilvánvaló, hogy a pénzügyi korlátok a fejlesztés-képzés területét is érintik. Pontosán ezért égetően szükséges olyan fejlesztési és képzési eszközökre koncentrálni, amelyek működnek. A képzés jellemzően hosszú távú befektetés, az eredményeként létrejövő tudás hosszú évekig megmarad, szervesen beépül a szervezet egészébe.

EGY KIEMELT TERÜLET: A DIGITALIZÁCIÓ, A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA HATÁSA A TANULÁSRA ÉS FEJLESZTÉSRE

Az ipar 4.0 technológiai újításai csak abban az esetben hasznosulhatnak, ha a szervezetek megfelelő számban rendelkeznek olyan munkavállalókkal, akik egyrészt képesek a digitális eszközök használatára, másrészt alkalmasak a digitális átalakításból fakadó változások menedzselésére. Ha nem áll rendelkezésre elegendő szakember, az nemcsak fennakadásokat okozhat a működésben, hanem lelassíthatja a *digitalizáció* folyamatát is. Az egyre erősödő digitalizáció a *mesterséges intelligencia* (*artificial intelligence*, AI) elterjedésével várhatóan képzések, továbbképzések, átképzések sorát vonja majd maga után, illetve magának a képzési rendszernek az átgondolását is szükségessé teszi.¹⁷ Egy válaszadó szerint az alábbiakra lenne szükség:

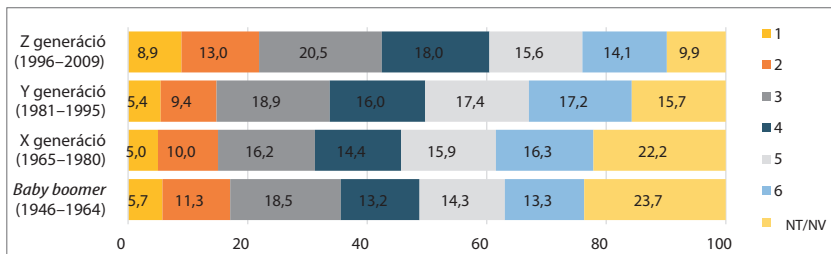
„[K]orszerű technológiák bevezetése, jelenléti képzések, tréningek fokozása, rendszeres továbbképzés, különös tekintettel az IT alkalmazások használatát illetően, digitális tudás tervszerű fejlesztése, minőségbiztosítás bevezetése, tudásközpontok szervezése, projekt- és rendszerszemlélet tudatosítása, a feladatok projektbe, teamekbe szervezése, ahol ez praktikus.”

1. táblázat: A mesterséges intelligencia egyes jelzőire adott átlagértékek generációs bontásban

Generáció	Gyorsabb, hatékonyabb közszolgálatot tesz majd lehetővé	Veszélyes	Miatta munkakörök szűnnek meg	Nem megbízható	Hasznos a munkahelyi tanulásban
Baby boomer	3,7	3,8	4,1	3,6	4,1
X generáció	3,6	4,0	4,3	3,7	3,9
Y generáció	3,7	4,0	4,3	3,7	3,9
Z generáció	4,0	3,7	4,2	3,4	4,0

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

¹⁷ KAJTÁR–PÁL 2023.

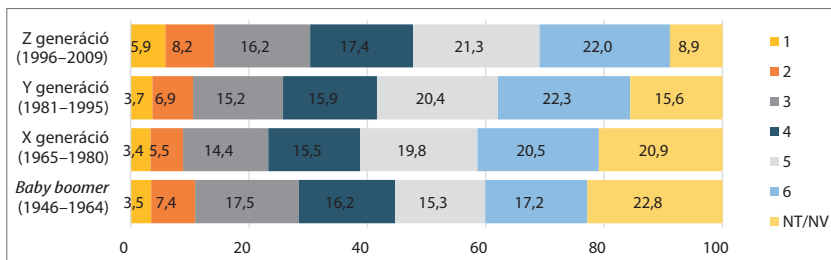


7. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia veszélyes (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

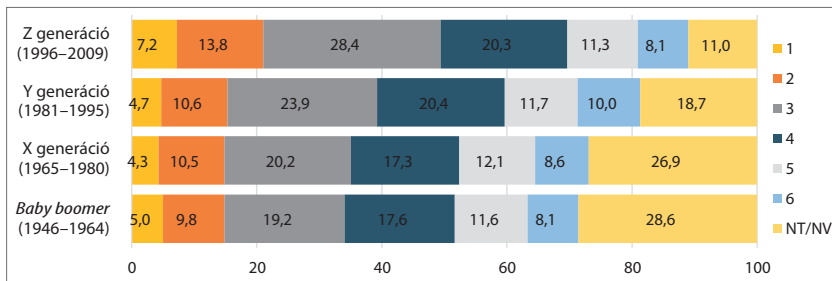
A digitalizáció térnyerése és az AI egyszerre hoz komplexitást, bizonytalanságot és többértelműséget a kormányzati igazgatás tisztviselői számára. Egyfelől a gyorsaság, a hatékonyság, a modernizált munkahelyi tanulás ígérétét hordozza. Ugyanakkor álláshelyek feleslegessé válásával is fenyeget, illetve felveti a hibázási lehetőségek veszélyét és a felelősségvállalás kérdéskörét is. Generációs bontásban a válaszok (N = 11 985) az alábbiak szerint alakulnak (1 = egyáltalán nem jellemző; 6 = teljes mértékben jellemző; NT = nem tudja; NV = nem válaszol).

Ahhoz, hogy a jövőben jól alkalmazzuk az AI-t a munkahelyi fejlesztésben, szükséges ismernünk, hogy milyen a célcsoport, vagyis a közigazgatásban dolgozók hozzáállása. Az 1. táblázat, valamint a 7–10. ábra az AI által nyújtott lehetőségekre való nyitottságot vagy éppen az attól való félelmet mutatja.



8. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia miatt munkakörök szűnnek meg (%)

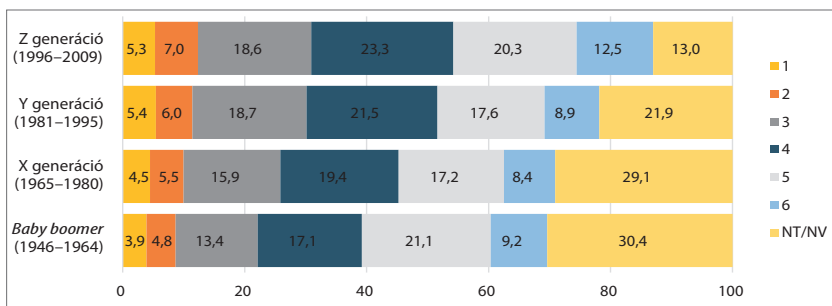
Forrás: EUPAN-felmérés adatai



9. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia nem megbízható (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A válaszok megoszlása a *munkahelyi tanulásban* betöltött potenciális szerep kapcsán markáns eltérést mutat. Ha a 4, 5 és 6 értékkel bíró (inkább jellemző, jellemző, teljes mértékben jellemző) kategóriákra adott válaszokat összevontan kezeljük, akkor jól látható, hogy a legoptimistábbak a Z generáció (56,1%) és az Y generáció tagjai (48%), hiszen e generációk válaszadóinak több mint fele, illetve majdnem fele hisz abban, hogy az AI minden bizonnyal hasznos lesz a munkahelyi tanulásban. A két idősebb generáció, a *baby boomer* generáció és az X-esek kevésbé látnak lehetőséget az AI munkahelyi tanulásban való hasznosítására, vagy nem tudják megítélni ennek a szerepét, jelentőségét a fejlesztésben (a NT/NV válaszok aránya esetükben magas volt, 30,4% és 29,1%).



10. ábra: Ön szerint mennyire igaz az alábbi állítás: A mesterséges intelligencia hasznos a munkahelyi tanulásban (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A szabad szavas válaszok leképezik a kérdőív számszerűsített eredményeit és a foglalkoztatottak *ambivalens hozzáállását*:

„[Fontos] több mesterséges intelligenciát alkalmazni, hogy kevesebb munkateher essen.”

„A mesterséges intelligencia nemcsak rendkívül gyorsra és egyszerűbbé, hanem költség-hatékonyabbá is tehetné a hatósági eljárásokat.”

„Az irodai/adminisztratív munka a mesterséges intelligencia fejlődésével leszálló ágban van.”

„A mesterséges intelligencia ragyogó ötlet, de sajnos a felhasználása során az emberek úgysem a jóra fogják használni. Nagyon kártékony lesz, ha 15 éven belül bevezetik a közigazgatásba.”

„Tiszta, világos, átlátható célok, logikus gondolkodásmód egy munkafolyamat elvégzésére, egy adatot csak egyszer rögzítünk egy jól átgondolt, megtervezett, programba, rendszerbe, a dezinformáció eliminálása minden területen. Adatbázis kezelés magas szinten. Ehhez nem kell mesterséges intelligencia.”

„A mesterséges intelligencia bevezetési törekvések dicséretesek, de az elavult informatikai háttérrel igen nagy kihívás.”

„Jöhet itt bármilyen mesterséges intelligencia, ha az emberek nem nézik egymást semmibe, szerintem az alap az egymás iránti tisztelet.”

A ChatGPT 639 válaszban szerepel. Arra az opcionálisan megválaszolandó kérdésre, hogy munkája során miben *támogatja/segíti a mesterséges intelligencia* (11.b kérdés), a szabadidőmben használok/nem használok a munkám során/semmilyen voltak a leggyakoribb válaszok, ugyanakkor találunk a tanuláshoz és képzéshez kötődő kategóriákat is. Különösen figyelemreméltó az utolsó, amely egyben arra is utal, hogy az AI-használat normává válásával előbb-utóbb számolni kell.

„Ötletelés, gyors információszerzés.”

„Nyelvtanulás.”

„Tájékozódás.”

„Vizsgákra való felkészülés.”

„Fordítás.”

„Változatos kérdésekben szakmai jogi és egyéb.”

„Tudományos munka.”

„Továbbtanulásomhoz fontos szerepet játszik, mert pedagógus képzésben, a technika (azon belül digitális kultúra) szakon már beépített tantárgyi követelmény lesz az AI használata az általános iskola felső tagozatán.”

Ha kitekintünk a nemzetközi szintésre, a valamennyi kontinensre kiterjedő *Learning and Development Global Sentiment Survey* 11 éve minden évben feltett „Melyek lesznek a munkahely legaktuálisabb témái?” kérdésére adott válaszok¹⁸ árulkodók.¹⁹ A 2024-re vonatkozó listán az AI 21%-kal messze az első helyen végzett (9%-kal több szavazatot kapott, mint a megelőző évben). Ugyanakkor a válaszadók többsége legnagyobb kihívásként is az AI-t jelölte meg.

Az *EUPAN nemzetközi kérdőívében* arra a kérdésre válaszolva, hogy jelenleg mennyire elterjedt az AI alkalmazása a közigazgatás L&D-eszközei között, a tagországok átlagosan 2,3 pontot adtak (1–6 skálát alkalmazva; 1 = egyáltalán nem; 6 = nagyon gyakran alkalmazott eszköz). Hazánk, akárcsak Bulgária, Horvátország, Litvánia és Ciprus, az egyáltalán nem jelentős kategóriát adta meg. Az AI tehát foglalkoztatja a HR-szakértőket, a közszolgálatban dolgozó egyes generációk képviselőit, azonban a jelenlegi gyakorlatban (még?) marginális szereplője az L&D-nek.

TANULÓSZERVEZET MINT MUNKÁLTATÓI MÁRKAELEM

Ideális esetben nemcsak a foglalkoztatott, a szervezet maga is tanul. A *tanuló-szervezet* lehetővé teszi valamennyi tagja számára a fejlődést, maga pedig folyamatosan megújul.²⁰ Az, hogy egy szervezet tanulószervezet, része a szervezeti kultúrához illeszkedő, lehető legalkalmasabb emberek bevonzását és megtartását célul tűző munkáltatói márkának. Jelen kutatásban a 13. kérdésre adott

¹⁸ A kérdőívre 100 országból 3000 válasz érkezett. A megkérdezett L&D-szakemberek 16 lehetőség közül hármat választhattak.

¹⁹ *Global Sentiment Survey 2024. Learning and Development.*

²⁰ CSEDŐ–ZAVARKÓ 2019: 79; SENGE 1998; KLEIN–KLEIN 2020: 648.

válaszok aránya igazolja hipotézisünket. A „Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ?” kérdésre adott válaszokban nyomatékos szerepet kapnak tanulószervezethez kapcsolható elemek. Hivatkozásul: hangsúlyos CSR (*Corporate Social Responsibility*, vállalati társadalmi felelősségvállalás), értékteremtés, fenntartható szervezeti gyakorlat, rugalmas munkarend, a munka és magánélet egyensúlya mellett az elsőrangú szakmai fejlődési lehetőségek a Z generációs munkatársak számára kiemelten vonzóak.²¹ Az egyes faktorok generációs megoszlására a munkáltatói márká fejezetnél tértünk ki részletesebben. Mindazonáltal érdemes azt is hozzátenni, hogy a tanulószervezet inkább elérendő cél, irány, mintsem elért státusz. A tanulás csak folyamatos gyakorlással válik az „intézményi izommemória” részévé.²²

ÖSSZEFOGLALÁS

A generációs és egyéb faktorokból származó eltérő igények kielégítésére diverzifikált képzés alkalmas. Olyan *képzési csomagra* van szükség, amelynek választékában a foglalkoztatottak teljes köre számára megtalálható az az életkort, élethelyzetet, betöltött munkakört (álláshelyet) figyelembe vevő forma, amely hozzájárul, hogy az állomány egésze a legtöbbet tudja kihozni magából. A személyre szabott fejlesztésre igény mutatkozik valamennyi generáció tekintetében. A válaszok – javaslatok, kritikák és jó gyakorlatok – között kiemelt hangsúlyt kap a tréning (*Probono* és egyéb), a tudásmegosztás, a mentorálás és a *coaching*.

A VUCA-világban a *munkahelyi tanulás* folyamatos szükséglet. A közigazgatásban a munkáltató szervek leginkább a kreditek megszerzésének előírásával, képzési tervekkel és a belső tudásmegosztó platformok működtetésével ösztönzik a munkatársak fejlesztését.

A mai komplex kihívások egyre inkább elvárják a *megszokottól eltérő oktatási-fejlesztési módszerek alkalmazását*. Felértékelődik a rugalmas időpontok, az online

²¹ HAZAFI-KAJTÁR 2021; LAKER-ROULET 2021; ERDŐS-MAGASVÁRI-SZABÓ 2019.

²² MULLIGAN-SHAW 2021.

interakciók, az informális visszajelzések iránti igény, s ezzel együtt az önirányított tanulás. Kiemeltté válik a *soft skillek*, az innováció és a kreativitás szerepe. Ezekre a kihívásokra a hazai rendszer nehézkesen reagál. Az önirányított tanulásra irányuló igény magas, a lehetőségek azonban korlátozottak, a foglalkoztató által betöltött szerepkör inkább fejlesztés- és tanulásirányító, mintsem facilitatori.

A jelenléti *tréningek*, a *formális és informális csoportos fejlesztési formák* a szervezeti szintű összetartást és a generációs párbeszédet erősítik. Az AI foglalkoztatja a HR-szakértőket és a közszolgálatban dolgozó egyes generációk képviselőit, azonban a jelenlegi gyakorlatban (még?) mellékszereplője az L&D-nek. A *mesterséges intelligencia* a válaszadók szerint a gyorsaság, a hatékonyság, a modernizált munkahelyi tanulás ígérteit hordozza, ugyanakkor álláshelyek feleslegessé válásával is fenyeget, illetve felveti a hibázási lehetőségek veszélyét, és a felelősségvállalás kérdéskörét is.

Az eleven tanulási kultúra az elégedettségi mutatókra és a produktivitásra is pozitívan hat. A „fejlesztés fejlesztése” a *közszolgálati márka erősítése*, vagyis a pályára vonzás és megtartás érdekében is szükséges és aktuális.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BERECZ Antónia (2019): *Az e-tanítás-tanulás folyamata – stratégiák és modellek*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.17625/nke.2020.004>
- BERECZKI Enikő (2022): *A rejtélyes Z generáció*. Budapest: HVG Könyvek.
- BOOGAARD, Kat (2020): 6 Tips for Training Your Remote Employees. *Go Skills*. Online: www.goskills.com/Resources/Remote-training
- BUDAI Balázs Benjámin (2022): A mikrotanúsítványok szerepe és helye a tudásmegosztás és e-learning koncepciójában. *Új Magyar Közigazgatás*, 15(3), 65–72.
- CSEDŐ Zoltán – ZAVARKÓ Máté (2019): *Változásvezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2022): Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118–139. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.7>

- Deloitte (2024): *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Online: www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1
- ELLIOTT, Ian C. (2020): Organisational Learning and Change in a Public Sector Context. *Teaching Public Administration*, 38(3), 270–283. Online: <https://doi.org/10.1177/0144739420903783>
- ERDŐS Ákos – MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea (2019): Új generáció a rendészeti felsőoktatásban. In GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Gondolatok a rendészettudományról. Írások a Magyar Rendészettudományi Társaság megalapításának tizenötödik évfordulója alkalmából*. Budapest: Magyar Rendészettudományi Társaság, 89–102.
- Európai Bizottság (2021): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a régiók bizottságának. Az Európai Unió 2021–2027-es munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi stratégiai kerete. Munkahelyi biztonság és egészségvédelem a munka változó világában. COM(2021) 323 végleges. 2021. június 28.
- FAKE, Helen – DABBAGH, Nada (2023): *Designing Personalized Learning Experiences. A Framework for Higher Education and Workforce Training*. New York: Routledge. Online: <https://doi.org/10.4324/9781003121008>
- Global Sentiment Survey 2024. Learning and Development.*
- HAZAFI Zoltán – KAJTÁR Edit (2021): A közszolgálat identitása: a testületi szellemiségtől a munkáltatói márkáig. In ÁRVA Zsuzsanna – BARTA Attila (szerk.): *Évtizedek a magyar közigazgatás szolgálatában. Ünnepi tanulmányok Balázs István professzor 65. születésnapjára*. Debrecen: Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 257–277.
- HO, Yan Yin – YEO, Eun-Young – WIJAYA, Dhaniah Suhana Binte Mohammad (2022): Turning Coffee Time into Teaching Moments Through Bite-Sized Learning for Adult Learners. *The Journal of Continuing Higher Education*, 71(2), 183–198. Online: <https://doi.org/10.1080/07377363.2021.2024000>
- HONOLD, Linda (2020): *Developing Employees Who Love to Learn. Tools, Strategies, and Programs for Promoting Learning at Work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- KAJTÁR Edit – PÁL Gábor (2023): A munka futurista jelene. Trendek, kihívások, kockázatok és a munkahelyi képzésben rejlő lehetőségek. In AUER Ádám et al. (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Kiss György 70. születésnapjára. Clara pacta, boni amici*. Budapest: Wolters Kluwer, 296–304.

- KAPP, Karl M. – DEFELICE, Robyn A. (2019): *Microlearning. Short and Sweet*. Alexandria, VA: ATD Press.
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2020): *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000.
- LAKER, Benjamin – ROULET, Thomas (2021): How Organizations Can Promote Employee Wellness, Now and Post-Pandemic. *MIT Sloan Management Review*, 2021. április 26. Online: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-organizations-can-promote-employee-wellness-now-and-post-pandemic/>
- MULLIGAN, Deanna – SHAW, Greg (2021): *A munka jövője*. Ford. Thoroczkay-Szabó Mária. Budapest: Pallas Athéné.
- NEMES Orsolya (2019): *Generációs mítoszok*. Budapest: HVG Könyvek.
- RUPČIĆ, Nataša (2024): Challenges of Individual Learning. In *Managing Learning Enterprises. Challenges, Controversies and Opportunities*. Cham: Springer, 105–129. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57704-8_7
- SENGE, Peter M. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Ford. Etédi Péter, Szilágyi Katalin. Budapest: HVG Könyvek.
- STEIGERVALD Krisztián (2023): *Generációk harca a figyelemért. Hogyan tanuljunk egymástól, egymásért?* Budapest: Partvonal.
- STEIGERVALD Krisztián (2024): *Generációk harca. Hogyan értsük meg egymást?* Budapest: Partvonal.
- WEISE, Michelle R. (2020): *Long Life Learning. Preparing for Jobs that Don't Even Exist Yet*. Hoboken, NJ: Wiley.

Kajtár Edit (szerk.)

Generációs kutatás – a mélyinterjúk összefoglalása

A MÉLYINTERJÚK ÖSSZEFOGLALÁSÁNAK FELÉPÍTÉSE ÉS SZERZŐI

Bevezetés (Csóka Gabriella – Kajtár Edit)

A rendszerirányító szakmai felső vezetők interjúinak összefoglalása (Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid)

Generációk, utánpótlás (Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid)

Pszichológiai szerződés (Paksi-Petró Csilla)

Munkáltatói márka (Kajtár Edit)

Fejlesztés (Kajtár Edit)

A tudástőke átadása, mentorprogramok (Csóka Gabriella)

A kutatás eredményeinek összefoglalása (Kajtár Edit)

BEVEZETÉS

A kutatás során összesen nyolc félig strukturált interjú készült. Öt szakmai felső vezető (ezen belül két rendszerirányító szakmai felső vezető), valamint három politikai vezető osztotta meg mindennapi tapasztalataikat. Az interjúalanyok kiválasztásának szempontja volt, hogy a központi és területi kormányzati igazgatás személyügyi politikáját ismerő és annak alakulására hatással levő szakmai és politikai vezetők (közigazgatási államtitkár, személyügyi döntésekért felelős helyettes államtitkár, főispán) álláspontjait megismerhessük a kutatás alá vont kérdésekben. Az ő válaszaik árnyalják a kérdőívekből, Kormányzati

Személyügyi Döntéstámogató Rendszerből, belső dokumentumokból, valamint a vonatkozó szakirodalomból kinyert adatokat. A kutatásban vizsgált kormányzati igazgatási szerveket szervezeti létszám szerinti reprezentativitás alapján választottuk ki. Kisebb és nagyobb létszámú szervezeteket is vizsgáltunk mind a központi közigazgatás (hozzávetőleg 2600, 1600, 500 fő foglalkoztatott/minisztérium), mind a területi igazgatás (hozzávetőleg 3100, 2200, 1600 fő foglalkoztatott/kormányhivatal) területéről.

Mélyinterjúk készültek, a használt módszertan kvalitatív. Az interjúkat szervezeti adatokra vonatkozó információk bekérésével egészítettük ki, többek között a létszámadatokra, az állomány nemi és korösszetételére, a fluktuációra vonatkozóan. Az interjúba bevont szervezetek megosztották a közszolgálati pályára vonzásra és pályára illesztésre vonatkozó, továbbá a munkáltatói márkával, a képzéssel és fejlesztéssel összefüggő információkat. A beszélgetések a hazai kérdőív struktúráját követték a szervezeti sajátosságok figyelembevételével. A terveket az elsődleges kutatási eredmények beérkezését követően finomhangoltuk. Univerzális, illetve szabad, strukturálatlan, specifikus területhez illeszkedő kérdések egyaránt elhangzottak, általában tíz kérdést tettünk fel.

A fókuszpontok az alábbiak voltak:

- generációs együttélés: generációs problémák és lehetőségek;
- tudásvesztés, tudásmegtartás, tudásgenerálás és -megosztás a szervezetben;
- fiatalok bevonására és megtartására jó gyakorlatok.

Jelen összefoglaló stratégiai szempontokat jelenít meg, illetve bemutatja a választott központi és területi kormányzati igazgatási vezetők saját benyomásait, szubjektív véleményét az egyes kutatási kérdések kapcsán. Az itt közzétett gondolatok és tapasztalatok reményeink szerint inspirációul szolgálhatnak a kormányzati igazgatáson kívül dolgozó vezetők számára is.

A RENDSZERIRÁNYÍTÓ SZAKMAI FELSO VEZETŐK INTERJÚINAK ÖSSZEFOGLALÁSA

A közigazgatási államtitkárral készített interjú összefoglalása

Az államtitkár szerint inkább előny, hogy ennyire vegyes az összetétel, azaz hogy fiatalok, középkorúak, idősek együtt dolgoznak. Ugyanakkor ez egy adottság is, amelyen nem lehet változtatni. Rövidebb időket töltenek el egy helyen a kormánytisztviselők, úgyhogy ez szerintem nem szükségszerűen rossz. A szervezet önkéntelenül is rugalmasabbá és alkalmazkodóképesebbé válik attól, hogy képessé válik saját maga folyamatos változásának a kezelésére is. A generációk aránya kiegyensúlyozott. Ennek oka lehet, hogy a 2018-as és 2019-es *bérrendezés* során sikerült olyan pozíciót összehozni, legalábbis a központi közigazgatás vonatkozásában, amely egy jó és versenyképes bérpozíció a fővárosban is. Szerintem van *intergenerációs feszültség*, akik 1990 után születtek, azoknak az a legfontosabb, hogy az életük élményszerű legyen, és ebbe nyilvánvalóan nehezen illeszthető be egy néha monoton hivatali munkavégzés. A *hierarchiát* nem igazán értik, mert az internet mindenkit egyenlővé tesz amiatt, hogy névtelenség van. Kirívó különbségek vannak azoknál, akik egyházi iskolába jártak, különösen a katolikusoknál. Ők értik, hogy mi az a hierarchia. A *munkamódszerben* nem lát számottevő különbségeket. Néha kicsit többet zsörtölődnek, hogy túl sok az adminisztráció, inkább, mint azok, akik abban nőttek fel, hogy valóban sok az adminisztráció. Ebből a szempontból náluk elég szigorú rendszer van, példaként említi, hogy egy kormányrendeletet egyféleképpen lehet előállítani. A magyar közigazgatás személyi állományának hosszú távú *fejlesztési céljai* kapcsán azt mondja, hogy mindenkinek legyen közös tudása. Egy *közös tudásbázis*, amely a szuverenitásról, nemzetről, Magyarország világban elfoglalt helyéről szól. Ez a tudásbázis értelmezhetővé teszi mindazt, ami körülöttünk zajlik, olyan magatartási szabályokat takar. Ezek a szabályok segítik bármelyik hivatali közösségbe való beilleszkedést, meg az idomulást ehhez a sajátos világhoz, amelyet hierarchiának hívunk, illetve egy-két hasznos ismeretet arról, hogy hogyan is épül fel ez a hierarchia. Amin dolgoznak még,

az egy *hivatásrendi* megközelítése a személyi állománynak, amelynek végső soron már jogilag kidolgozott keretei, peremfeltételei vannak. Továbbá, elmondása szerint lassan zajlik az új munkatársak *beillesztése*, ebben még fejlődni kell. A *munkaerő-bevonás és -megtartás* szempontjából szerinte fontos szempont az illetmény, viszont úgy látja, hogy jelenleg drasztikus illetményprobléma a központi kormányzatban igazából nincsen. Létszámgazdálkodási, személyzetgazdálkodási, humánerőforrás-gazdálkodási problémák vannak. Az otthoni munkavégzést nem tartja a közigazgatáshoz illeszkedő megoldásnak, ugyanakkor azt elismeri, hogy a fiatalabb generációk szempontjából ez egy lényeges előny lenne. Az *elváందorlás* kapcsán inkább jó tapasztalatai vannak a saját hivatali szervezete alapján, ez főként ciklusváltáskor jelent számukra veszélyt.

A kormánytisztviselőkkel szemben támasztott *elvárások* kapcsán kifejti, hogy neki nincsenek különösebb elvárásai, tehát hogyha van egy személyes *szimpátia* és egy *jól sikerült beszélgetés*, gyakorlatilag bárkivel próbát tesz. Szerinte az egy *szakmunka*, hogy a kormánytisztviselők „meg tudjanak kodifikálni” egy jogszabályt, megtanulják a szükséges fordulatokat, hogy megtanuljanak strukturálni valamit, tehát álláspontja szerint az egy tanulható képesség. Fontosabb az, hogy érzi-e a jelentkezőben az *elkötelezettséget*. Szerinte a fiatalabbak felszínebbek, tehát nem mindig mennek utána annyira mélyen egy-egy kérdésnek. Viszont amikor szorítja őket a határidő, akkor gyorsak, fürgék. A *terhelhetőség* szerinte nem generációs kérdés, hanem személyfüggő, lelkialkat-függő, családfüggő.

A *munkáltatói márka* kapcsán azt mondja, hogy *testületi szellemben*, tehát inkább a hivatásrendnél kell léteznie. Abban hisz, hogy ennek *belülről* kellene fakadnia, vagy a kormánytisztviselőktől kellene jönnie. Az évek során, ahogy alakult át újra és újra a kormányzat úgy, hogy a kormányzó pártok közel azonosak voltak, azonosak most már 14 éve, a kezdeti szervezeti identitások *személyhez kapcsolódó identitássá* alakultak. A lojalitás vezetőhöz kötődik. Ennek előnye, hogy a vezető le tudja szívárogtatni a saját munkamódszerét, a saját tudását a saját kollégáin keresztül. Hátránya, hogy ahonnan elmennek a kormánytisztviselők, ott egy nagyon erős tudáshiány keletkezik, hiszen ezek azok a tisztviselők, akik tudják, hogy miként működnek a hivatali folyamatok.

Szerinte bármelyik *HR-funkció fejlesztése* jó lenne, ugyanakkor jelenleg nincsen HR-funkció a magyar közigazgatásban, személyügyi főosztályok vannak, ott a személyügyi iratokat tudják menedzselni. Ezért fűz nagy reményeket a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerhez, mert elvileg kiváltja az okiratkészítést.

A személyi állomány *fejlesztése* és motiválása kapcsán elmondja, hogy a náluk dolgozók *jogi képzését* vagy *jogi szakvizsgáját* nem ellenzik. Ugyan tanulmányi szerződést nem kötnek a kormánytisztviselőkkel, de tanulmányi szabadidőt biztosítanak számukra. Az *e-learninget* teljesen alkalmatlannak tartja bármire is. Olyan képzéseket lenne jó nyújtani, amelyekre vannak is kísérletek a továbbképzési kiskönyvekben, és amelyek szerinte jók is. Hogyan mondjunk nemet, konfliktuskezelés, ezek hasznosak, ezek érdeklik is a tisztviselőket. Inkább *coaching* jellegű kérdésekkel lehet vagy lehetne náluk eredményt elérni. A közigazgatási vezetőkön több felelősség van, mert nekik kell megismerniük a kormánytisztviselőket, és nekik kell tudniuk, hogyan tudják elérni azt, hogy a tisztviselők jól és motiváltak érezzék magukat, akár 5-6 éven túl is.

Az ideális szakmai szervezeti *beilleszkedést* támogató folyamat kapcsán arról számol be, hogy náluk a Kormányirodán vannak olyan idősök, régebb óta ott dolgozó kollégák, akik segítenek az új munkatársaknak betanulni. Van egy olyan *közös tudásuk*, közös meghajtókkal, mintadokumentumokkal, olyan kollégával, akihez oda lehet menni bátran kérdezni, ez ad lehetőséget arra, hogy az újak megtanulják, hogyan működik a hivatal. Abban hisz, hogy ott *saját magukat illesztik be* az újak, és mivel ebből a szempontból minden más hivatal is szakosodott, szerinte igazából ezt mindenkinek meg kellene tudnia oldani saját magának. Azt szeretné elérni, hogy legyen egy közigazgatási államtitkári értekezlete a *személyügyi vezetőknek*. Az a gond szerinte bármifajta minőségbiztosítással, hogy az torzítja a valóságot, mert a végén nem az fogja az érintett vezetőket érdekelni, hogy mi a valóság, hanem hogy megfeleljenek a minőségbiztosításban foglalt elvárásoknak.

A helyettes államtitkárral készített interjú összefoglalása

A megkérdezett szerint a 35 évnél idősebbek és az 55 évnél fiatalabbak közül kerül ki legnagyobb számban a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok kormánytisztviselői állománya. A kormányhivatali foglalkoztatás, a csaknem 35 ezer fős személyi állományra is figyelemmel, rendelkezik néhány *sajátossággal*, amelyet indokolt figyelembe venni. Így a kormányhivatalok foglalkoztatási helyzetére kihatnak az adott térség, vármegye általános *munkaerőpiaci körülményei*, ezáltal jelentős eltérések is lehetnek. A közigazgatás ma már az „*elnőiesedett*” területek közé tartozik, a kormányhivatalok sem kivételek ez alól. A nemek arányában nagyobb „egyensúly” mutatkozik a *vezetők körében*.

A *generációkra* rátérve a területi közigazgatásban összességében megállapítható, hogy annak mutatói az idősödés tekintetében kedvezőbbek például az OECD-átlagnál. Míg az OECD-országokban az 55 évesnél idősebb foglalkoztatottak aránya körülbelül 25%, addig a területi közigazgatásban ez 16%. A fiatalabb – 34 év alatti – generációra vonatkozó értékek a területi közigazgatásban nagyjából megegyeznek az OECD-átlaggal, vagyis körülbelül 20%. A kormányhivataloknál a foglalkoztatottak legnagyobb arányban a 35 éven felüliek és az 55 évesnél fiatalabbak közül kerülnek ki. A fiatalabb generációk (Y és Z generáció) a közigazgatás működésének szabályozottságát esetenként merevnek, illetve korlátozó tényezőnek tekintik, eltérők a *munkahelyi motívációik és elvárásaik*. A *technológiahasználatban* szintén jelentős különbségek mutakozhatnak az idősebb és fiatalabb generációk között. Markáns különbség mutakozhat a *visszajelzés és elismerés* terén is. Az idősebb generációk inkább az egyéni munkavégzést preferálják, és a formálisabb csapatstruktúrákat részesítik előnyben, míg a fiatalabb generációk számára a *csapatmunka* magától értetődő. A *tanulás* terén az idősebb munkavállalók elsősorban a hagyományos képzési módszereket preferálják, míg a fiatalabbak előnyben részesítik az online tanulási platformokat és a digitális képzési anyagokat. Az idősebb generáció hozzászokott a közigazgatás hierarchikus rendszeréhez, és jól érzi magát. A fiatalabb, Y és Z generációra már sokkal inkább jellemző, hogy néha túl korlátozónak vagy túl merevnek tartják ezeket az adminisztratív korlátokat,

és inkább fókuszálnak a munka és a magánélet egyensúlyára, keresik a *rugalmasságot*, illetve az egyéni gyors karrierlehetőséget. A *kommunikációban* is láthatók alapvető különbségek, az idősebb generáció jobban szereti a személyes megbeszéléseket, a szóbeli megerősítéseket, a fiatalok ezzel szemben egészen más platformokat részesítenek előnyben (például online felületek). Nem mondható azonban, hogy ezek a különbségek a napi munkavégzésben feszültséget okoznának, ezek inkább egyfajta *adottságnak* tekinthetők. Így például a mentorrendszerben elkezdtek a pályakezdők beillesztésére olyan módon figyelni, hogy természetesen szakmailag a munkakör ellátására fel kell készülni, másrészt azonban egy olyan szervezeti kultúrába kell beilleszkedni, amely a kormányhivataloknál különösen összetett. Az Y, de főleg a Z generációnak fontos az egyéni fejlődés, a társadalmi felelősségvállalás, valamint a közjóért tenni akarás. A Z generációnak a munka-magánélet egyensúly, illetve a rugalmasság kifejezetten fontos. A közigazgatási szervek kiemelt érdeke, hogy minden munkatárs értékelve és megértve érezze magát, valamint hogy a különböző generációk tapasztalatait és nézőpontjait előnyként kezelje. A kormányhivatalok egyre szélesebb körben működtetnek *mentori rendszert* az új belépők részére a munkakörnyezetbe történő beilleszkedésük támogatására, valamint a szakmai tudásátadás céljából. A kormányhivatalok nagyobb része lehetőséget teremtett a *horizontális szervezeti mobilitásra*. A kormányhivatalok a vezetői utánpótlást is sok esetben saját személyi állományukból biztosítják, így a *vertikális mobilitás* szintén jellemzője a területi közigazgatásnak. A közigazgatásnak már nem elég a hagyományos „stabil munkahely, kiszámítható jövedelem” képet nyújtania, hanem a szervezeti működés fejlesztésére és az egyéni szakmai fejlődésre, motivációra, munkahelyi közérzetre egyaránt ható belső intézkedések megtételére is szükség van. A *korszerű technológiai eszközök* vonzóbbá tehetik a közigazgatást a technológia iránt nyitott foglalkoztatottak számára, ami növelheti a munkahelyi elégedettséget és a munkaerő megtartását.

A rendszeres kommunikáció a szervezeti célokról, stratégiákról és aktuális helyzetről kiemelt eleme a munkahelyi kultúrát formáló *vezetői munkának*. A támogató munkahelyi légkör kialakítása, a munkatársak közötti együttműködés támogatása, a konstruktív visszajelzések biztosítása, a változáskezelés

mind-mind olyan terület, ahol a felső vezetők aktívan formálhatják a szervezeti kultúrát. A foglalkoztatott oldaláról elsődleges *elvárás* a kiváló *kommunikáció*. Másrészt további fontos elvárás a *határidőben* teljesített, magas *szakmai színvonalú* munkavégzés. Fontos az egyéni fejlődési igény, a nyitottság, a kezdeményezőkézség, a gyors és hatékony problémamegoldás képessége. A megbízhatóság, pontosság, jogszabályok szerinti felelős munkavégzés szintén nem nélkülözhető a közigazgatásban dolgozók körében, hiszen ezek a tulajdonságok közvetlen hatással vannak az állampolgárok ügyintézésének minőségére. Az *idősebb generációhoz* tartozó munkatársak gyakran tapasztaltabbak és mélyebb szakmai ismeretekkel rendelkeznek, a *fiatalabb generációk* pedig gyorsabban alkalmazkodnak az új helyzetekhez, megoldásokhoz. A munka, illetve a munkahely iránti elkötelezettség inkább van jelen az idősebb generációhoz tartozó munkatársak körében, míg az Y és Z generáció esetében az elkötelezettség összefügg a személyes fejlődési lehetőségekkel, a munkahelyi környezet minőségével. A felelősségvállalásban szintén az idősebb generációk képviselői szerepelnek első helyen: kitartóbbak, toleránsabbak, nagyobb alázat és lojalitás jellemzi őket; a fiatalabb generációk nehezebben vállalnak hosszú távú felelősséget és gyakrabban keresik az új kihívásokat.

A közigazgatási szervek *márkaépítése* hosszabb folyamat, amely folyamatos erőfeszítéseket és elkötelezettséget igényel, de vannak már *pozitív kezdeményezések*, példák a kormányhivatalok körében is. A kormányhivatal(ok) brandje az ügyfelek számára egyet kell hogy jelentsen a szakértelemmel, a minőségi ügyintézással, az ügyfélbarát és szolgáltató hivatallal, a foglalkoztatottak és a munkaerőpiacon állást keresők számára pedig a stabilitással, a biztonsággal, a megbecsüléssel, a szakmai fejlődés lehetőségével. Véleménye szerint a kormányhivatalok brandépítése körében *fontos erősíteni* többek között a médiamegjelenéseket, illetve a szakmai jellegű tartalmak mellett betekintést kell engedni az érdeklődők számára a hivatal hétköznapijaiba (például egészségnapok által), közösség-összetartó rendezvényekbe, hogy láthassák, milyen az „élet” a kormányhivatalban, és meggyőzzék a külsős személyeket arról, hogy érdemes itt dolgozni. A kormányhivataloknak is fontos szerepük van a társadalom és a környezet iránti *felelősségvállalásban*. A hivatali társadalmi felelősségvállalási

programok (például önkéntes tevékenységek, fenntarthatósági kezdeményezések támogatása stb.) erősítik a szervezeti kultúrát, és vonzóvá teszik a munkahelyet. Ehhez együtt gondolkodásra is szükség van. Az együtt gondolkodás, valamint a közös tanulás szélesebb körű kiterjesztése érdekében folyamatban van egy úgynevezett *belső tudásközösség* létrehozása a kormányhivatalokban, valamint *vezetői műhelyek* kialakítása kormányhivatalon belül és kormányhivatalok középvezetői között, amely közösségek létrehozása a közös szakmai célok megvalósítását szolgálja. Interjúalanyunk (helyettes államtitkár) szeretné azt látni, hogy van egy egységes, *stabil brand* a kormányhivatalokban, amely a gyors, jogszerű, pontos feladatellátásra, az ügyfélbarát minőségi szolgáltatásra épül.

A tisztviselők szakmai kompetenciájának folyamatos *fejlesztését* hivatott biztosítani a Kit., a kormányzati igazgatásról szóló törvény szerinti *továbbképzési rendszer*. Emellett számos „*saját fejlesztésű*” képzést is biztosítanak a kormányhivatali tisztviselők számára. A minisztériumok, szaktárcák is számos *ágazati képzést* nyújtanak a kormányhivatalok munkatársai részére. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem, a kormányhivatalok és a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium (KTM) között idén széles körű *együttműködési megállapodás* is létrejött, amelynek célja többek között a kormányhivatali munkatársak kompetenciafejlesztését szolgáló jelenléti képzések lebonyolítása. A KTM által szervezett képzések kapcsán érkezett visszajelzések alapján is elmondható, hogy a Z generációhoz tartozó tisztviselők könnyen és gyorsan eligazodnak a digitális térben, ezért előnyben részesítik az online képzési formát. A tisztviselők képzésében azonban generációtól függetlenül fel kell használni a folyamatosan fejlődő technológiát, elkerülhetetlen a digitális tudás fejlesztése, ezzel egyidejűleg nem szabad megfeledkezni a közvetlen tudásmegosztás fontosságáról sem. A tudásmegosztás nem továbbképzési keretek között történő megvalósítása érdekében a kormányhivatalokban is elindult a *szakmai hálózatok* és tudásközösségek kialakítása, ezek a fórumok lehetőséget teremtenek a tapasztalatcserére, a jó gyakorlatok megosztására, elősegítik az információáramlást. Ilyen típusú szakmai közösségépítési fórum például a kormányhivatalok kormányablak-osztályvezetőinek szakmai találkozója.

Az ideális *szakmai és szervezeti beillesztést* támogató (*onboarding*) folyamat tudatos tervezést igényel a pályázat kiírásától az álláshelyen betöltendő feladatok elvégzéséig. Magában foglalja a szervezet céljának, feladatainak, továbbá a szervezeti kultúra megismertetését, valamint az álláshelyhez kapcsolódó feladatok, folyamatok megismeréséhez szükséges szakmai támogatást, mentorálást. *A szervezeti tudástőke átadása* alapvetően két úton valósul meg. A szervezet működését meghatározó jogszabályok, szervezetszabályozó eszközök, valamint a szervezeti folyamatok, eljárásrendek mint tudás írásos formában, digitalizálva elérhetők a jogtárban, szervezeti irattárban és a megismerést, elsajátítást elősegítő képzési, továbbképzési tananyagokban. A kormányhivatalokban dolgozó munkatársak adott szakterületet érintően évek, évtizedek során szerzett tudásának átadására elsősorban az újonnan belépő munkatársak mentorálásán keresztül, másodsorban a munkatársak részére szervezett belső képzések megvalósítása során van lehetőség.

GENERÁCIÓK, UTÁNPÓTLÁS

A munkavégzésre ható generációs különbségek a szervezetben

A félig strukturált interjúkérdésekből kiolvasható, hogy a megkérdezett munkáltatói jogkört gyakorló szakmai felső vezetők *mindegyike tapasztal* munkavégzésre ható generációs *különbségeket* a hivatali szervezetüket érintően. Egyfelől a fiatalabb generációk tagjai számára az elsődleges elvárások a *rugalmassághoz* és az *illetmények* magasabb mértékéhez kapcsolódnak. Másfelől a fiatalabb generációk munkastílusát, munkahelyi szocializációját, beilleszkedését, illetve viselkedését is eltérő minták jellemzik.

Az egyik politikai felső vezető szerint ezt támasztja alá, hogy amíg az idősebb korosztályok nem olyan rugalmasan váltanak munkahelyet, elhivatottabbak a szervezet iránt, addig egy 25–30 évesnél alapvetően az illetmény és egyéb juttatások számítanak a stabilitással szemben. Emellett kiemeli, hogy a fiatalabb

generáció a modern technológiát készségszinten alkalmazza, az idősebbek azonban a saját feladatuk ellátása során sajátítják el.

Az egyik szakmai felső vezető szerint az egyetemről frissen kikerülő generációk tagjainak a többi generáció elvárásaihoz képest magasabb a munkabér- (illetmény-) igénye. Ezzel együtt állítása szerint e generáció tagjai hajlamosabbak a munkahelyváltásra, amikor tapasztalják, hogy a közszférában (ezen belül is különösen a területi kormányzati igazgatásban) a versenyszférához és a központi kormányzati igazgatási szervekhez képest is alacsonyabb az illetmények mértéke. Ezzel összhangban az sem meglepő, hogy itt számottevő a fluktuáció mértéke is. Az egyik érintett korosztály a 23–28 év közötti, amelynek tagjai állításuk szerint még nincsenek tisztában azzal, hogy az egyéb motivációs eszközök és ösztönző tényezők egyaránt jelentős hatással lehetnek a mindennapos munkavégzésre. A másik érintett korosztály a 35–40 év közötti. A munkáltató elmondása szerint erre a korosztályra egyértelműen jellemző, hogy tagjai megszerzik azt a tudásanyagot és szakmai rutint, amelyet számukra a kormányhivatal biztosítani tud, majd ennek birtokában, magasabb munkabérért vagy illetményért elhagyják a szervezetet.

Az egyik szakmai felső vezető szerint is inkább a rugalmasság iránti vágy jellemzi a pályakezdő vagy fiatalabb generációkat. Ez a munkáltató azzal érvel, hogy amikor e generáció tagjai munkába állnak, akkor szeretnék megszerezni azokat a tapasztalatokat, amelyek alapján meg tudják tervezni későbbi munkahelyi elvárásaikat; azt, hogy merre induljanak tovább a munka világában. E munkáltató véleménye szerint nem egyértelmű a fiatalabb generáció számára a pályaut, nincs egy előre eltervezett életpálya a generáció tagjai előtt. Úgy látja, hogy a saját útjukat kereső fiatalokról van szó, akik nem félnek munkahelyet váltani két nap, fél év, de akár két év után se, tehát sokkal mobilabbak a közszférán, de általában véve a munkaerőpiacon belül is.

Az egyik, korábban HR-területen dolgozó szakmai felső vezető elmondta, hogy régebben a jelentkezők a felvételi interjú alkalmával elsősorban arról érdeklődtek, hogy milyen természetű a munkavégzés, mi az ellátandó feladat, melyek a munkaköri jellemzők, milyen munkahelyi környezetben kell dolgozni, ki a felettes, és kikkel kell együtt dolgozni. Ehhez képest, állítása szerint, ma

már a kérdések többsége nem ezekre a témakörökre irányul, sokkal inkább arra, hogy milyenek az anyagi lehetőségek, lehetőség van-e otthoni munkavégzést igénybe venni, milyen egyéb juttatások érhetők el, továbbá hogyan szabható az ellátandó feladatkör a fiatalabb generációk valamelyikébe tartozó jelentkező saját személyére. Mindamellett ez a munkáltató nagy hangsúllyal kiemeli különbségként azt is, hogy a fiatalabb generációk tagjainak nemcsak az elvárásai, hanem a viselkedése is más az idősebb generációkban tapasztaltakhoz képest. Erre konkrét eltérésként a munkastílust és a munkahelyi szocializációt, beilleszkedést nevezi meg.

Az egyik szakmai felső vezető inkább az *eltérő szocializációban* látja a legfőbb különbségeket. Szerinte ez tetten érhető a társas viszonyok (például köszönés) vagy a megjelenés (például öltözködés) tekintetében.

A különböző generációk eltérő munkastílusának és elvárásainak kezelése

Az egyik politikai vezető arról számolt be, hogy a fiatalabbaknál alapvetően az *illetmény és a rugalmas munkakörnyezet* számít. Az idősebbeknél pedig az, hogy *törődjenek* velük. Így például előző évben volt lehetőség karácsonyi ajándécsomagot átadni, és főleg az idősebbek örültek ennek személyes jellege miatt. A *társadalmi felelősségvállalás* keretében a kormányhivatal szervezett egy jótekonysági futóversenyt, amelyen több mint 1500-an vettek részt, és az 1500 futóból több mint 150 futó kormányhivatali foglalkoztatott volt. A munkáltató elmondása alapján inkább az idősebb korosztályból kerültek ki a segítők, sőt a futók egy jelentős része is. Állítása szerint tehát a közösségmegtartó erő, a közösségformálás az idősebb generációkban kissé hangsúlyosabbnak tűnik. A kormányhivatalban ugyanakkor bevezették a *rugalmas munkaidőt* (9 és 16 óra között van a törzsidő, és lehetőség van reggel 6-tól este 7 óráig a munkavégzésre) is, amely alapvetően a fiatalok esetében volt népszerű, de mára mindenki kéri, ahol van erre lehetőség. Ennek bevezetése után egy évvel készítettek egy online kérdőívet, amelyben *visszajelzést* kértek, hogy van-e szükség bármilyen korrekcióra, illetve hogyan élik meg a foglalkoztatottak

ezt a fajta lehetőséget. Véleménye szerint ezt a foglalkoztatottak egy olyan gondoskodásként éltek meg, amely pénzben nem megváltható, tehát mindenképpen erősödött a foglalkoztatottak lojalitása s így a szervezeti kultúra is.

Az egyik politikai vezető elmondta, hogy a kormányhivatal foglalkoztatottjainak nagy részét a *40–50 év* közötti korosztály teszi ki. A munkáltató ugyanakkor kiemelte, hogy ha bekerülnek fiatal kollégák a szervezetbe, akkor hallgatnak az idősebbekre, a tapasztalatot a saját mindennapi munkájukban *a mellettük ülő kollégáktól szerzik*, így itt képesek valódi gyakorlati tudásra szert tenni. Tapasztalata alapján egy felvételi elbeszélgetés során a fiatalok sokkal kevesebbet kommunikálnak az elképzeléseikről. Az idősebbek a hagyományos kommunikációt, a személyes beszélgetést és találkozást részesítik előnyben. Éppen ezért minden hozzájuk jelentkező átmegy egy kiválasztási folyamaton. Először a szakmai vezetők meghallgatják, majd eldöntik, hogy javasolják-e, vagy sem a jelentkezőket. Ha igen, akkor munkáltatóként a főispán is meghallgatja őket. Nagyon egyszerű a kérdésfeltevése: szeretne-e ügyfélként ezekkel a jelentkezőkkel ügyet intézni?

Az egyik munkáltató szerint *a fiatal generációk elvárásaihoz nem egyszerű* egy hierarchikusan felépülő minisztériumnak *igazodnia*. A 30 év feletti korosztálynak ez inkább biztonságérzetet nyújt. A fiatalabb generációkhoz tartozóknak viszont úgy tűnik, mintha a kezük megkötését jelentené. Elmondása szerint azonban van olyan, hogy olyan fiatal kerül a minisztériumba, aki *nagyon jól tud alkalmazkodni* a munkahelyi környezethez, *tanul a tapasztaltabbaktól, és egyébként maga is hozzáadott értéket képes átadni* a szervezet részére abból, amivel ő fiatalelként rendelkezik. E munkáltató szerint ez jellemzően Z generációs probléma, viszont azt hozzáteszi, hogy az elmúlt években a közigazgatás is jelentősen veszített munkaerőpiaci versenyképességéből. A közigazgatás jelenleg szerinte erősen centralizált, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetők lehetőségei így korlátozottak, azaz nem egyszerű feladat munkáltatói szinten javítani a közigazgatás vonzerején (megítélésén, előmeneteli és illetményviszonyain, munkakörnyezetén stb.).

Az egyik szakmai felső vezető szerint a fiatal generációk eltérő munkastílusát és munkahelyi szocializációját, beilleszkedését kell kezelni ahhoz, hogy lehetőség

legyen megtartani őket a szervezet számára hosszabb távon. Elengedhetetlen, hogy tudjanak *szóban megfelelően kommunikálni, nemcsak a közösségi médián keresztül*. Ha elmennek egy egyeztetésre, egy tárgyalásra a minisztérium álláspontját képviselni, akkor érveket kell felsorakoztatniuk, és azt érthetően, kulturáltan, összeszedetten képesek legyenek megfogalmazni. Szerinte ez az, amiben a leginkább fejleszteni kell őket, szemben az idősebb generációkkal. Véleménye szerint azt kell megtanítani a fiatalabb generációnak, hogy abból az eszköztárból mit tudnak hasznosítani, amely ténylegesen a munkavégzésüket segíti. A fiatalabb generációk tudnak *inspirációt* adni, hogy mi az, ami esetleg könnyebben kezelhető például digitális eszközökkel.

Az egyik szakmai felső vezető megítélése szerint a *szociális vagy soft skillek* azok, amelyek a fiatalabb generációknál teljesen mások, mint az idősebb generációknál. Szerinte ugyanazok a különbségek vannak, amelyek korábban is voltak (például nem tud köszönni, nem az elvárásoknak megfelelően viselkedik, nem úgy öltözik stb.). Az idősebb generációk feladata, hogy szocializálja a fiatalabbakat.

Hogyan befolyásolja a makrokörnyezet a közigazgatás munkaerő-megtartó képességét?

Az egyik munkáltató szerint a makrokörnyezetben *minél nagyobb az eltérés a versenyszféra munkabéreihez képest, annál nehezebb*, és annál inkább nyílik az olló. Tavaly a harmadik negyedévben a vármegyei átlagilletmény 464 ezer forint volt, a kormányhivatali 490 ezer. Most az első negyedéves adatok alapján 536 ezer forintra emelkedett a vármegyei átlag, a kormányhivatali maradt 491 ezer forint. Tapasztalatai alapján nagyobb az elvándorlás is. A fiatalabb korosztály az, aki alapvetően érintett. Az utóbbi időben minden szervezeti egységnél hagytak egy kisebb bértömeget, amelyet a vezető úgy tud felhasználni a foglalkoztatottak között, hogy a jobban teljesítőket támogassa. A cél tehát, hogy egy olyan munkahely jöjjön létre, amely *kevésbé jó illetménnyel is megtudja tartani* a foglalkoztatottakat.

Egy másik munkáltató utal arra a rendelkezésre, amely szerint, ha egyik kormányhivatalból a másikba vagy egyik állami fenntartású intézményből egy másikba megy át dolgozni a foglalkoztatott, akkor *egy évig sem alacsonyabb, sem magasabb nem lehet* az illetménye, mint amennyit az előző helyen keresett. Szerinte ez valóban megakadályozza azt, hogy a kormányhivatali szervezetrendszeren belül túl magas legyen a foglalkoztatottak „vándorlása”, hiszen az egész területi kormányzati igazgatás tekintetében ez semmiféle előnnyel nem jár. Ugyanakkor arra felhívja a figyelmet, hogy nincs megoldva *a versenyszféra és a minisztériumok irányából érkező elszívó hatás*.

Az egyik politikai vezető szerint a munkaerőért folytatott versenyben egyértelműen a *bérezéssel* kapcsolatos kondíciók állnak az első helyen, az egyéb tényezők (kiegészítő juttatások, munkaszervezés stb.) csak akkor kerülnek előtérbe, amikor két hasonló mértékű pénzkereseti lehetőség közül lehet választani. A fentiekből adódóan azok a munkáltatók tudják elsősorban a jó munkaerőt megszerezni, akiknek magasabb bérbeállási lehetőségeik vannak. A közigazgatás az érintett munkáltató vármegyéjének vonatkozásában is elmarad a bérek tekintetében. Az érintett vármegyében a munkaerőpiaci keresleti-kínálati viszonyok *területi és szakági oldalról is nagy fokú különbségeket* mutatnak. A vármegyének vannak olyan térségei, ahol az országos átlagnál is alacsonyabb a munkanélküliség (elsősorban az iparosodottabb városok), de olyanok is, ahol a duplája, sőt háromszorosa. *Szakmánként* is teljesen vegyes a kép, vannak olyan szakmák, amelyekben az ország más pontjaihoz hasonlóan szinte lehetetlen a versengés a versenyszférával (például állatorvosok, mérnökök). Az is jellemző, hogy egy-egy nagyobb munkáltató megjelenése teljesen átrajzolja a foglalkoztatási viszonyokat. Véleménye szerint a vármegyei átlagkeresetekhez hasonlítani a közigazgatás átlagbérét rendkívül elnagyolt képet fest a munkaerőpiaci lehetőségekről és állapotokról. Ugyanis vannak olyan végzettségek, amelyek esetében az ország minden térségében bérszakadék van a köz- és a versenyszféra között (például állatorvosok, mérnökök, jogászok). A dunántúli vármegyékben tapasztalható nagy elvándorlási hullám az alacsonyabb átlagkeresetű vármegyéket most

fogja elérni. A távozó jó szakembereket később nehéz pótolni, visszaszerezni pedig szinte lehetetlen.

Az egyik szakmai felső vezető szerint, ha a makrokörnyezet alatt a közigazgatáson kívüli munkáltatókat kell érteni, akkor véleménye alapján erős a versenyhelyzet. Azt gondolja, hogy nincs már meg a közigazgatásnak az az ethosza, amely régebben jellemző volt.

PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS

A pszichológiai szerződés jelentősége

Felső vezetői szinten a pszichológiai szerződés nemcsak az alkalmazottak és a szervezet közötti íratlan megállapodásokra terjed ki, hanem a felelősségek és kötelezettségek összetett hálójára is. Ezért a kérdések egy része a vezetők szerepére, a munkahelyi kultúra alakítására, a munkatársakkal szembeni elvárásokra, valamint arra irányult, hogyan közvetítenek példát a szervezeti munkavégzés során, és milyen eltérések figyelhetők meg ezek teljesítése terén a különböző generációk között.

A mélyinterjúk révén lehetőségünk volt a pszichológiai szerződést a felső vezetők elvárásainak szemszögéből vizsgálni. Ez különösen hasznos, mert betekintést kaptunk abba, hogyan formálják a vezetők a szervezeti kultúrát, milyen elvárásokat támasztanak munkatársaik felé, és hogyan hatnak ezek a munkahelyi elkötelezettségre és teljesítményre. A vezetők megosztották tapasztalataikat a kölcsönös bizalomról és elvárásokról, rávilágítva arra is, hogy milyen tényezők erősítik vagy gyengítik a pszichológiai szerződést, valamint hogyan kezelik ezeket a helyzeteket.

Az alábbi alkérdések/segítő kérdések tartoztak a témakörhöz:

- Mi a felső vezetők szerepe a munkahelyi kultúra alakításában és a munkatársak elkötelezettségének fenntartásában?

- Milyen elvárásai vannak munkatársaival szemben? Ezek közül az elvárások közül van-e, aminek nem, vagy nehezen felelnek meg? Van ebben különbség a generációk közt?
- Milyen példát közvetítenek a felső vezetők a szervezeti munkavégzés során?

Az interjúk félig strukturált jellege miatt az interjúleiratokat ennél a kérdésnél is tartalomelemzésnek vetettük alá. Az interjúleiratokból dolgozva a válaszadók válaszainak összegzéseként az alábbi főbb megállapításokat emeljük ki.

*A felső vezetők szerepe a munkahelyi kultúra alakításában
és a munkatársak elkötelezettségének fenntartásában*

Az interjúk során a válaszadók rámutattak, hogy a vezetők példamutatása, közvetlen kapcsolattartása a munkatársakkal, valamint a szervezeti értékek és elvárások világos kommunikációja alapvető fontosságú az egészséges munkahelyi légkör kialakításához és fenntartásához.

Az egyik központi elem, amely többször is megjelent a beszélgetések során, a *vezetői példamutatás*. A válaszadók szerint a felső vezetők személyes példája meghatározó abban, hogy a tisztviselők milyen mértékben köteleződnek el a szervezet iránt. Az egyik interjúalany szerint, ha a munkatársak „jó fejnek” tartják a vezetőt, annak önmagában is megtartó ereje van. Ez azt jelzi, hogy a vezetők emberi oldala, közvetlensége, illetve az általuk képviselt értékek közvetítése jelentős mértékben hozzájárul a lojalitáshoz és elkötelezettséghez.

A *vezetői jelenlét* fontossága is visszatérő motívumként jelent meg a beszélgetésekben. Az interjúalanyok beszámolói alapján a vezetők rendszeres, véletlenszerű megjelenése az irodákban – még ha rövid időre is – pozitív hatással van a munkahelyi légkörre. Az ilyen informális kapcsolattartás erősíti a közvetlen kommunikációt a vezetők és a beosztottak között, csökkenti a hierarchia által okozott távolságot, és hozzájárul a pozitív munkahelyi légkör kialakításához. Egy interjúalany példaként említette, hogy egy rövid, mindössze néhány

perces látogatása egy szervezeti ünnepségen jelentős mértékben hozzájárult a munkatársak elégedettségéhez és elismeréséhez.

A rugalmasság és autonómia biztosítása szintén meghatározó elemként jelent meg az interjúkban. Az alanyok hangsúlyozták, hogy a felső vezetők nagy szerepet játszanak abban, hogy a középvezetők autonómiát kapjanak a munkaszervezés terén. Ez a fajta vezetési stílus nemcsak motiváló hatású a középvezetőkre, hanem lehetővé teszi, hogy a kisebb létszámú csoportok igényeihez rugalmasan alkalmazkodjanak. Az interjúalanyok rámutattak, hogy ez a fajta rugalmasság különösen fontos a modern munkahelyeken, ahol a különböző generációk eltérő elvárásokkal és munkastílussal rendelkeznek.

Az elvárások tisztázása és a munkatársak folyamatos támogatása szintén elengedhetetlen tényezőnek bizonyult a tisztviselők elkötelezettségének fenntartásában. Az interjúk alapján a világos kommunikáció és az írott, valamint íratlan szabályok egyértelműsítése növeli a munkahelyi hatékonyságot, és segít megelőzni a félreértéseket. A vezetők szerepe nemcsak a szabályok betartatásában, hanem abban is megnyilvánul, hogy támogatást nyújtanak a munkatársaknak mind szakmai, mind mentális szinten. Az interjúk során többen is kiemelték a kiégés megelőzésének fontosságát, és volt, ahol mentálhigiénés szakemberek bevonásával sikeresen támogattak egyes szervezeteket.

A közösségi élet és a munkahelyi kapcsolatok ápolása szintén alapja a pozitív munkahelyi kultúrának. Az interjúalanyok hangsúlyozták a közösségi programok, sportesemények és egyéb közös tevékenységek szerepét a munkatársak összetartásának erősítésében. Ezek a rendezvények elősegítik a formális munkahelyi kapcsolatok lazítását, lehetőséget adnak az informális kapcsolatok kialakítására, ezáltal hozzájárulnak a munkatársak hosszú távú elköteleződéséhez.

Végül az interjúk rávilágítottak arra is, hogy a felső vezetőknek fontos szerepe van a *nyílt kommunikáció* előmozdításában. A megkérdezett vezetők arra bátorítják a munkatársakat, hogy problémáikat, aggodalmaikat nyíltan jelezzék, mert csak így biztosítható a megfelelő támogatás.

A munkatársakkal szemben támasztott elvárások és az ezek teljesítésében megfigyelhető generációs különbségek

A mélyinterjúk eredményei alapján a felső vezetők számára fontos a munkatársak szakmai elkötelezettsége, lojalitása és az emberséges együttműködés. Ezek nem csupán formális előírások, hanem a szervezet alapvető működési elveit tükrözik.

Az első és legfontosabb elvárás, amelyet minden interjúalany kiemelt, a *precíz és pontos munkavégzés*. A vezetők elvárják, hogy minden dolgozó pontosan, precízen és a szabályoknak megfelelően lássa el feladatait. Ezt a követelményt minden generáció és munkatárs számára egyaránt alapvetésként fogalmazzák meg, és ebben nincs különbség a generációk közt.

A második kiemelt elvárás a *lojalitás*. A vezetők arra ösztönzik munkatársait, hogy tartsák szem előtt a szervezet érdekeit, és hosszú távon is elkötelezetten szolgálják a közös célokat. Az interjúk során többen hangsúlyozták, hogy a lojalitás nemcsak a szervezet iránti elkötelezettséget jelenti, hanem az *empátia* és az *egymásra figyelés* része is. Az egyik interjúalany kifejtette, arra kéri kollégáikat, gondoljanak bele abba, hogyan esne nekik egy adott döntés vagy visszajelzés, és ennek megfelelően bánjanak másokkal.

Az *emberség* és a *korrektség* szintén fontos elvárásként jelent meg a mélyinterjúkban. Elvárás, hogy a munkatársak ne csak szakmai szempontból teljesítsenek, hanem emberségesen is viselkedjenek egymással és az ügyfelekkel szemben. Az interjúalanyok szerint különösen fontos, hogy a dolgozók jelezzék, ha problémájuk van, mivel csak így biztosítható, hogy a vezetők megfelelő támogatást tudjanak nyújtani. A titkolózás és a kimondatlan problémák hosszú távon ronthatják a munkahelyi légkört, és gátolhatják a szervezeti célok elérését.

Az *együttműködés* és az *információmegosztás* szintén alapvető elvárásként jelenik meg. A vezetők arra biztatják a munkatársakat, hogy aktívan osszák meg gondolataikat és problémáikat, hogy a szervezet belső kommunikációja gördülékeny maradjon. Az interjúk alapján a felső vezetők a nyílt, őszinte kommunikációt és az együttműködést kulcsfontosságúnak tartják a hatékony munkavégzés és a pozitív szervezeti kultúra fenntartása szempontjából.

Az interjúalanyok egyöntetűen úgy vélték, hogy *a generációk között nincs jelentős különbség az elvárások teljesítésében*. Ennek egyik oka, hogy a szervezetbe való bekerülés folyamata szigorú, amely már az elején kiszűri azokat a munkatársakat, akik nem rendelkeznek a megfelelő hozzáállással. A többlépcsős felvételi eljárás biztosítja, hogy azok kerüljenek be, akik megfelelnek a szervezet által támasztott elvárásoknak, így a különböző generációk közötti esetleges eltérések kevésbé jelennek meg a munkavégzés során.

A mélyinterjúk alapján visszaigazolódott, hogy a különböző generációk eltérő szemlélettel és prioritásokkal közelítenek a munkához. A fiatalabb generációk, különösen a Z generáció, már nem a hosszú távú karrierépítést tartják elsődleges célnak, hanem inkább a *tapasztalatszerzésre* és az *önmegvalósításra* összpontosítanak. Ez szemben áll az idősebb generációk hozzáállásával, akik számára a *stabilitás* és a *munkahelyhez való hosszú távú elkötelezettség* kiemelkedő fontosságú. Az egyik interjúalany úgy fogalmazott, hogy a Z generáció tagjai gyorsan továbbállnak, ha nem találják meg azokat a lehetőségeket, amelyek számukra fontosak, például a rugalmasságot és a szakmai fejlődést. Ezzel ellentétben az idősebb generációk a biztos megélhetést és a karrierben való folyamatos előrehaladást keresik a munkahelyükön.

A munkahelyi biztonság iránti igény is különbséget mutat a generációk között, ahogyan azt az egyik interjúalany kifejtette. Az idősebb generációk számára a biztos munkahely jelentette az életük alapvető stabilitását, mivel ez biztosította a megélhetésüket. Ezzel szemben a fiatalabb generációknál, különösen a Z generációnál, a munkahelyi biztonság kevésbé fontos tényező. Ennek egyik oka az, hogy életükben más stabil tényezők is jelen vannak, például a szülői támogatás, amely gyakran biztosítja számukra az anyagi biztonságot, így a munkához való elköteleződésük is lazább. A „mamahotel” jelenség, amely azt jelenti, hogy a fiatalok hosszabb ideig élnek a szülői házban, lehetővé teszi számukra, hogy kevésbé függjenek a munkahelyi stabilitástól.

A hierarchiához való viszony szintén jelentős generációs különbséget mutat. Az idősebb generációk elfogadják és tisztelik a hagyományos hierarchiát, és természetesnek veszik, hogy a vezetők irányítanak és döntéseket hoznak. Ezzel szemben a fiatalabb generációk, különösen a Z generáció, kevésbé mereven

értelmezik a hierarchikus rendszereket, és sokkal közvetlenebb kapcsolatot keresnek a vezetőikkel. Számukra fontos a gyors visszajelzés és a közvetlen kommunikáció, míg az idősebb generációk számára a formális struktúrák követése a természetesebb.

A rugalmasság iránti igény is erőteljesen megjelenik generációs különbségként. A Z generáció számára a rugalmasság, beleértve a távmunkát is, alapvető elvárás egy munkahelyen. A fiatalabbak nagyobb szabadságot igényelnek a munkaidő és a munkavégzés helyszíne tekintetében, mivel így akarják összehangolni a munkát és a magánéletet. Az idősebb generáció ezzel szemben inkább a fix munkaidőt és a fizikai jelenlétet részesíti előnyben, mivel számukra a munkahelyi jelenlét a stabilitás és a felelősségvállalás jele.

A felső vezetői példamutatás a szervezeti munka során

Erre a kérdésre kifejezetten nem minden interjú esetében kérdeztünk rá, hiszen már az első kérdésnél a legtöbb esetben erre is választ adtak az interjúalanyok. Összefoglalva, a legfontosabb tényező, amelyet a vezetők közvetítenek, maga a *személyes példamutatás*. Az interjúalanyok több helyen hangsúlyozták, hogy a vezetők közvetlen jelenléte és *aktív részvétele* a mindennapi tevékenységekben erősíti a szervezeti összetartozást. A vezetők által közvetített másik jelentős elem az *empátia* és a *lojalitás*. Az empatikus hozzáállás példaként szolgál a munkavállalók számára is, és segít abban, hogy a szervezetben megfelelően alakuljanak ki a közösségi kapcsolatok, az emberséges viselkedés és a szakmai lojalitás. A vezetők szerepe azonban nemcsak a közvetlen interakciókban nyilvánul meg, hanem abban is, hogy *stabilitást és kiszámíthatóságot* közvetítenek a szervezet egészére. A vezetők következetes viselkedése és az elvárások világos meghatározása biztosítja, hogy a munkavállalók tisztában legyenek azzal, hogy mire számíthatnak a szervezettől.

MUNKÁLTATÓI MÁRKA

Az interjúk során többek között az alábbi kérdésekre kerestük a válaszokat:

- Mennyire célszerű/indokolt, hogy az egyes kormányzati igazgatási szervek önálló munkáltatói márkát alakítsanak ki? Melyek lehetnek a specifikus ismérvek?
- Mit tesz/tegyen a kormányzati igazgatási szerv, hogy igazán erős és vonzó legyen a tisztviselők és a leendő munkatársak számára?
- Melyek azok a HR-funkciók, amelyek fejlesztésével még kiválóbb munkahellyé válhatnának? A központi irányítás milyen eszközökkel tudja ezek fejlesztését támogatni?
- A tanulószervezet mely vonásai jellemzők a kormányzati igazgatási szervekre?

A kapott válaszokból gyűjtött ismereteket az alábbi módon rendszereztük.

A márkaépítés gyakorlata

A korosztályos és generációs jellemzőkön túl a közigazgatás az elmúlt években veszített vonzerejéből. Ennek sok oka van. Egyik interjúalanyunk szerint a nem itt dolgozóknak gyakran él a kép, hogy a központi közigazgatás lassú, nehézkes, itt „csak bejárnak és malmoznak az emberek”. A változáshoz elengedhetetlen a toborzás hatékonyabbá tétele, olyan *személyek* keresése, akik a *szervezetek arcaként képesek megcáfolni ezeket a negatív sztereotípiákat*.

Egyes központi közigazgatási szerveknél a munkáltatói márka erős. Ilyen például a *Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága*, a *Gazdasági Versenyhivatal* vagy a *Statisztikai Hivatal*. A Belügyminisztériumnak nincsen egységes márkája, ugyanakkor nagyon komoly márkákat képviselő szervezeteket irányít, mint – többek között – a Rendőrség, a Katasztrófavédelem vagy a Mentőszolgálat. E minisztérium nem tud s nem is akar kifelé mutatott márka lenni. A szakterületeket – lásd például a rendvédelmet és az egészségügyet – teljesen más logika, finanszírozás, szervezeti kultúra, gondolkodásmód jellemzi.

Az eltérő szervezeti kultúrák találkozása esetenként ütközéssel jár, ami nagy fokú rugalmasságot igényel minden érintett részéről. A BM *kormányzaton belüli, „megoldó minisztérium” márkája* erős, vagyis elismert, hogy „amit mi feladatként kapunk, azt tokkal, vonóval, tökéletesen, hiba nélkül, nem határidőre, hanem határidőn belül megoldjuk”. Ez, ha úgy tetszik, a már hosszabb ideje (legalább öt éve) itt dolgozók *belügyes identitásának* része. Tehát nem a fiatalok bevonását, a toborzását segítő faktor, de az idősebbeknél a megtartó erő része.

A *Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium* tudatosan kezeli márkája építését. Fél évvel működésének megkezdése után, 2024 nyarán végzett *identitáskutatása* 6-os skálán 3,5 feletti identitáserősséget mutatott ki, ami jó eredménynek tekinthető, mivel az itt dolgozók sokféle, eltérő identitású szervezetből érkeztek. Erős márkaelemnek bizonyult a szervezeten belüli együttműködés. A közösségi programok, illetve a béren kívüli juttatások és az egészségtudatosság támogatása kapta a legrosszabb értékelést. A vonatkozó *kormányhatározatok megkötik a szervezet kezét*, a minimál *cafeteriánál* több elismerés, jutalmak, prémium nem adható, bár nyilvánvalóan jelentkezik rá igény, és motiváló ereje is lenne. Az egészségtudatosságot erősíthetné például a megkérdezett szerint a *nem dohányzóknak járó pluszszabadság* bevezetése. A közösség erősítésére alkalmasak lehetnének a *sportkörök, például a sakk-klub* felállítása. Mindezekre törekszik a minisztérium. Az identitás fizikai megjelenítésének eszköze többek között a KTM logó, amely különböző tárgyakra kerülhet, illetve az új belépők *címeres kitűzőt* kapnak.

A húsz *főispán* feladata, hogy saját kormányhivatalukat vigyék, s ennek megvalósítására akadnak is kiemelkedően jó példák, az anyagi és jogszabályi korlátok között. A „kulcskollégák” anyagi elismerésének egyik lehetséges forrását az *európai uniós projektek* adják. A közösségi életet gazdagító rendezvények között szerepel *családi nap, sportnap, színházlátogatások, a karácsonyi cipősdoboz-akció* stb. A Magyar Köztisztviselők Kar vármegyei tagozatával együttműködésben újjászervezett elismerések rendszere lehetőséget ad arra, hogy a kollégákat rendszeresen előterjesszék különböző *állami kitüntetésekre*. Az esetleges ügyféli túlkapások, fenyegetések előfordulása esetén nagy hangsúlyt kap a kollégák *védelme*. Az imázsban egyedi arcok is megtalálhatók, megjelenik

a munkatársak szerepvállalása a különböző települési/vármegyei fejlesztések szakhatósági engedélyezését illetően.

Interjúalanyunktól idézve: a kormányhivatal munkahelyi márka szempontjából speciális helyzetben van, mert kormányzati szerv, de nem tipikusan az. „Olyan munkahely vagyunk, ahol az emberekkel mindig találkozunk, és az emberek is kénytelenek erre, ha nem akarnak, akkor is találkoznak velünk.” A munkáltatói márka három elemből áll össze: a *közszolgálat*, az állampolgárok kiszolgálása; a *jogszerűség, szakszerűség*; illetve a *társadalmi felelősségvállalás*. Mint a vármegye tíz legnagyobb foglalkoztatójából az egyik nemcsak kormányzati szervként jelenik meg, sok figyelmet szánnak a jótékonykodásnak. A társadalom felé mutatott pozitív példa számos módon megnyilvánul: véradás, jótékonsági futás, csokoládéadományozás a bohócdoktor-alapítványnak, a Szent Ágota Közösségben nevelkedő gyerekek karácsonyi megajándékozása. Jövőképről beszélve elmondja: szeretnének továbblépni, és még nagyobb márkát kialakítani, hogy látszódjon, hogy nemcsak egy munkáltatót jelenítenek meg a sok közül, hanem egy olyan munkáltatót, aki jó célok érdekében lép fel.

Az egyik politikai felső vezető kifejtette, hogy az ellátandó feladatok megfelelő szakmai megalapozottságához nem önmagában közigazgatási szakemberekre van szükség (ebből rendelkezik az ország megfelelő állomány-nyal), hanem *olyan speciális szaktudással bíró szakemberekre* (építésmérnök, állatorvos, környezetmérnök, agrármérnök, természetvédelmi mérnök, földmérő, különböző szakjogászok, régész, járványügyi orvos, közlekedésmérnök, élelmiszermérnök stb.), *akik nem idegenkednek a hatósági munkától*, és akik számára versenyképes keresetet is képesek biztosítani. Az engedélyezési eljárások során nagy részletességbe nyúló, komoly szakmai munkát kell végezniük, és sok esetben képviselniük a magyar állam érdekeit olyan ügyfelekkel (vagy civil szervezetekkel) szemben is, akik számára szinte korlátlan anyagi lehetőségek állnak rendelkezésre, hogy a piacról megvásárolják azt a szaktudást, amely az ő érdekeiket megjeleníti. A hatósági munkának esetenként a törvényszék előtt is ki kell állnia a törvényesség próbáját, így nagy felelősség fekszik a kollégák vállán. Az ilyen speciális feladatköröknél nemcsak az adott szakmában kell helytállni, de közigazgatási szakmai értelemben is. Szerinte a kormányhivataloknál még

nehezebben, mint a központi közigazgatásban, de már a központi közigazgatásban is vannak olyan helyzetek, olyan munkakörök, amelyek nehezen betölthetők, sőt a költségvetési pénzügyi területen, amely csak a központi közigazgatásban piacképes, gyakorlatilag elfogytak az új belépők. „Nyilván a tárcák egymástól csábítják át a kollégákat. Pénzzel már nem lehet, úgyhogy csak jobb munkakörülményekkel vagy kedvesebb vezetővel (amivel egyébként talán saját magát szorítja be az ember).” Kiemelt példa „a kodifikátor, ami a közigazgatáson kívül nem egy piacképes munkakör vagy tudás, úgyhogy ilyen szempontból bizonyos neuralgikus helyzetek biztos, hogy lesznek”. Általános probléma, hogy míg mindenféle kedvezmények, előnyök, jutalmak vannak általában a cégeknél, a közigazgatásban erre nincs lehetőség. Véleménye szerint nehéz lesz *a közigazgatást vonzóvá tenni*. Ilyen épületek, ilyen bútorzat, ilyen elismerési csomag mellett ide csak a nagyon elkötelezett kollégák fognak jönni.

A *home office* kérdést alaposan körüljárta interjúalanyunk. De ha valaki például a szerelő miatt szeretne *home office*-ban dolgozni, „akkor ez igazából nem a munkáról szól, hanem mindarról, amit az embernek csinálnia kell ahhoz, hogy a saját életét fenntartsa. Most, amikor elvárjuk azt, hogy az ember 8-tól 7-ig itt legyen bent, akkor oda kell neki adni egy szerda délelőttöt, mert akkor jön a klímás. Ha ebben tud az apparátus rugalmas lenni, akkor szerintem a *home office*-ból ki lehet jönni. Szerintem meg kellene teremtenie a közszolgálatnak megint azt az identitását, vagy azt az ethoszát, amiért ide jönnek az emberek. [...] De biztos, hogy amíg valamelyik nagy cégnél keddenként gyümölcsnap van, meg ki van téve a gabonapohár a konyhában, és lehet ott reggelizni, attól mi nagyon messze vagyunk. Fontos a *cafeteria* változásának kérdése (400–200 ezer forint) vagy a ruhapénz, a szemüveg-támogatás is. Én azt látom, hogy ezek nem brutál összegek, az emberek mégis úgy érzik, hogy na, akkor itt romlott el a szemem, de legalább kapok egy szemüveget, amit egyébként dehogy kapott. Kapott hozzá 50 ezer forintot, és most 150 000 egy szemüveg. De valami. Tehát, hogy talán a gesztus. A *gesztusokkal* állunk rosszul.”

Az egyik politikai vezető szerint a fókusz a pályára vonzáson van, számos felsőoktatási intézménnyel vannak kapcsolatban, minden *egyetem fórumain részt vesznek, előadást tartanak, bekapcsolódnak a végzősök elhelyezkedésének*

folyamatába. Jelentősége van annak, hogy a humánpolitikai szakterületen alacsony, 35 év körüli az átlagéletkor, ők azért sokkal jobban meg tudják szólítani a Z generáció képviselőit. A folyamatban a hivatal vezetőinek személyes példamutatása is számít, vagyis az, hogy az egyetemisták lássák, hogy kik dolgoznak a közigazgatásban. Ugyanő a *megtartó erőt* emeli ki kulcsszóként, „ha ez a márkája egy hivatalnak, és mi arra törekszünk, hogy a miénknek ez legyen, akkor, ha valaki bekerül, akkor benn is tud maradni, munkáltatói ráhatás, kényszerítés nélkül, saját elhatározásból még akár kedvezőbb külső ajánlatok ellenére is itt tud maradni, és itt marad”.

*A kiváló munkahellyé válást segítő
HR-funkciók: mit érdemes fejleszteni?*

A központi közigazgatásból érkező vélemény, hogy a frissen létrejövő szervezet esetében a megújulás egyelőre a jövőre vonatkozik. „Most megpróbáljuk nagyjából egy ilyen raszterbe belerázni az egész szervezetet, hogy a BM-ből és a Miniszterelnökségről érkező kollégák is ugyanazt gondolják a világról.” Nyilvánvalóvá kell tenni, mi a közös cél, amely iránt a szervezet elköteleződik. Fontos az *onboarding* folyamat, a megérkezéskor zajló eskütétel. Mentorprogramok, a tudástőke átadására szolgáló kezdeményezések, jó gyakorlatok léteznek a szervezeten belül, vagy akár a kormányhivataloknál.

A BM Központi Igazgatásra is igaz, hogy féltő, hogy *kiöregszik* a személyi állomány, ezért a toborzás reformja szükségessé vált. A BM irányított szervei már a klasszikus csatornákon kívül más *fórumokon* is jelen vannak a fiatalok bevonása érdekében, mint például a *közösségi médiás felületek*, az *állásbörzék*. Feladat az olyan személyek megtalálása, akik a szervezet arcai lehetnek. Ugyanakkor az is igaz, hogy a mobilitási rugalmassági igény, amely különösen a Z generációs fiatalokra jellemző, mindig új utakra hívja őket, tehát a fiatal korosztály igen ritkán állapodik meg itt. A fiatalok közötti népszerűtlenség oka lehet a BM esetén az is, hogy jelenleg bárki startolhat a közigazgatás csúcán. Korábban a másfajta életpályamodell és az előmenetelt jobban előtérbe állító foglalkoztatási törvény nagyobb presztízt adott, ha valaki pályakezdőként

idekerülhetett. Attraktív az EU-s, illetve a nemzetközi terület. A korábban vonzonak tartott projektes munkák azonban veszítettek varázsukból, és nem azért, mert több vagy kevesebb most már a forrás. „A fiataloknak hiányzik az *alkotás szabadsága*. A közigazgatás mostani működése nem ilyen.” A személyügyi terület szerencsés kivétel, a gondolatok, ötletek szabadabban szárnyalhatnak. A fiatalok vonzása érdekében lényeges a nagyobb mozgástér megteremtése, az, hogy a *vezetőség nyitott legyen* a felmerülő ötletekre, így az itt dolgozók *megoszthassák a gondolataikat*.

Tanulószervezet

A *tanulószervezet* lehetővé teszi valamennyi tagja számára a fejlődést, maga pedig folyamatosan megújul. Az élő tanulási kultúra a munkáltatói márkára, a munkaerő-bevonásra és -megtartó erőre, az elégedettségi mutatókra és a produktivitásra is *előnyösen hat*. A tanulószervezetté válás ellen ható tényezők között az egyik interjúalanyunk a *rögzült mentalitás* negatív hatásaira és a kudarckerülésre utalt. Arra mutatott rá, hogy az emberek nem szeretnek rossz választ adni, ezért a bizonytalanok inkább nem válaszolnak sehogya, mert akkor abból nem lehet baj. A rossz beidegződések azonban oldhatók. A rugalmasabb, jó értelemben rendhagyó gondolkodásmód előrevivő lehet. Az együttműködés fejlesztése érdekében ugyanő a következő javaslatot teszi: „Támogatom azt, hogy mindenhol (mondjuk ezzel egyelőre az alattam lévő közigazgatási államtitkárság területén próbálkozunk), legyen minden hónapban egy olyan nap, amikor nem a tényleges munkával foglalkoznak, aktáznak a kollégák, hanem együtt csinálnak valamit, ahol kialakulhatnak személyes kapcsolatok.”

A tanulószervezetről gondolkodva az egyik interjúalany elmondta, hogy szerinte a rendszergondolkodás azt is magában foglalja, hogy „igyekszünk kutatni a szervezeti elkötelezettséget, figyelni arra, hogy ezt fejlesszük”. A *közös tanulás* során a különböző szakterületek ismerjék meg egymás munkáját. Ebből a koordinációt mindenki látja, mert ez a központi idegrendszere egy minisztériumnak, olyan, amin az információk jönnek-mennek. Fontos

például, hogy a területfejlesztésen dolgozó kollégák tudják, hogy mit dolgoznak az önkormányzati területen, vagy a kormányhivataloknál tudják, hogy mit csinálnak az európai uniós forrásokért küzdő kollégák. Ennek ismerete az *együttműködés* előfeltétele.

Az egyik politikai vezető szerint a kormányhivatalokat rendszergondolkodás jellemzi, illetve *a jó megoldások adaptálása*: „a magánszférából átvettük azokat a tapasztalatokat, amik ahhoz szükségesek, hogy valóban tudjunk bármilyen kihívásra válaszolni. Lásd, ha arról van szó, Covid-járvány idején oldjuk meg a vakcinák teljes logisztikáját, soha nem végeztünk ilyen munkát, csak néztünk, megoldottuk. Vagy az ukrajnai háborúból elmenekültek elhelyezése, az is a mi feladatunk, naponta tízezres nagyságrendben érkeznek még mindig. Sok az olyan feladat, ami abszolút rugalmasságot kíván.”

A kormányhivatali működés egyik legfontosabb kérdése az, hogy ilyen nagy szervezetként hogy *reagál*, hogy tud felkészülni a kihívásokra. A Covid által hozott feladatok például rengeteg plusz munkavégzéssel jártak, és a kollégáknak a komfortzónából is ki kellett lépniük, de a szervezet alkalmasnak bizonyult a *komplex és változó helyzet* kezelésére.

A BM-hez tartozó *komplex és szerteágazó feladatok*, mint például a kormányzati informatika, *innovációra készítetik* a szervezetet. *A területek változásával* (lásd vízügy, közfoglalkoztatás, informatika, egészségügy, köznevelés, foglalkoztatáspolitikai, tehát a klasszikus rendvédelmen túlmutató feladatkörök) együtt jár a folyamatos tanulás több téren is. A kommunikáció hivatalos levelezés része sok tekintetben átment egy sokkal operatívabb, e-mailes üzenetváltási módba. A másik *tanulási feladat* a nagyon erős digitalizációhoz kötődik, „*a kockás papírról a közigazgatást áttettük a digitális világba*”.

FEJLESZTÉS

A fejlesztés témájában az alábbiak voltak a főbb kérdések:

- Milyen eszközökkel biztosítják a központi/területi közigazgatásban a tisztviselők fejlesztését, motiválását? Szükségesek-e fejlesztések ezen a téren?

- Észlelnek eltérést a korábbi generációkhoz képest a Z generáció tanulási, képződési sajátosságaiban, igényeiben? Hogy lehet ezekre jól reagálni?

A *képzésekre* az *NKE*-vel kötött együttműködést valamennyi tárca, a rendelkezésre álló katalógusból tudnak választani a kollégák. A KTP-s tapasztalat szerint többen választják a *megúszós megoldásokat* (a csak online és akár vizsga nélkül elvégezhető kurzusokat). Ennek orvoslására célszerű közösen felmérni, hogy melyek a valóban szükséges és hiányzó kompetenciák, és így módosítani a választott képzéseket. A KTP NKE-vel közösen kialakított *önbevallásos kompetenciafelmérő kérdőívének* tanulsága kettős. Egyrészt az, hogy az eredményeket erősen torzíthatja a résztvevők fokozott *megfelelési törekvése*, másrészt, hogy esetenként fájón hiányzik az *alapfogalmak* (ügymint kompetencia) ismerete.

A *tanulmányi szerződés* a biztonságot, a kiszámíthatóságot és a hosszabb ideig fennálló jogviszonyt helyezi középpontba. Tanulmányi szerződés kötése, illetve a továbbképzések támogatása (anyagilag vagy csupán szabadidővel) a kérdőívben több alkalommal jelenik meg mint olyan tényező, amely vonzóvá tehetné a munkát. A vezetői interjúk során elsősorban a tanulás szabadidővel, a munkateher lehetőség szerinti igazításával való *támogatása* jelent meg.

A tanulás volumen és időigény függvényében makro-, mezo- és mikroszinten valósulhat meg. A beszélgetésekből az derült ki, hogy a kormányzati igazgatás a *mezoszintre* koncentrál. A napjainkban egyre népszerűbb *bite-sized learning* („falatnyi tanulás”) és az ezekhez társuló mikrotanúsítványok az interjúkban elvértve jelentek meg, az egyik vezető arra mutatott rá, hogy a tudásanyag ennél nagyobb elmélyülést igényel.

A szakirodalomban kiemelkedőnek mondott *Z generációs tudásszomj* az interjúkban jellemzően *nem mutatkozik* meg. Az egyik politikai vezető véleménye szerint „a Z generáció teljesen más típusú. Lehet, hogy én érzem rosszul, de más a gondolkozása, más a türelme, és ez befolyásolja őket. Meg kell találni a közös hangot velük.” Az egyik központi kormányzati igazgatásban vezető pozíciót betöltő interjúalany szerint „*mindent online szeretnének intézni, így szívesebben is kommunikálnak*”. Az egyik politikai vezető szintén beszél e jelenségről: a *húszas-harmincas generáció* véleménye szerint jobb, ha *maguk*

osztatják be, mikor tanulnak. Ezzel szemben a 40-50-es korosztály mindenképpen a személyes jelenlétet igényli még a vizsgákon is. Ők az előadásokra olyan fórumként tekintenek, ahol lehet kérdezni, tapasztalatot cserélni. Szerinte fontos, hogy az új belépők képzése személyesen történjen meg. Összességében *kevert képzési* formát használnak, a személyes részt, haladva a korral, elektronikus formában történő számonkérés követi.

Sokszor a legváratlanabb helyzetekben kerülnek elő a *rejtett tehetségek*. Az egyik politikai vezető példaként egy igen tehetséges és szerény főosztályvezetőt említ, aki a Covid-járvány ideje alatt „hétvégén összeeskábált egy olyan táblázatot elektronikus számítógépen, ami három kérdést kellett csak megválaszolni, és ha ezt megválaszoltuk, bedobta, hogy akkor kinek hova kell menni, melyik a legrövidebb út, honnan hozzuk el a vakcinát, hova vigyük, hány perc alatt érünk el. Kiderült, hogy neki volt egy rejtett képessége, amit használt, ha látta, hogy erre szükségünk van, és ezt mi jó szívvel fogadjuk, és egyébként azóta is ezt használjuk.”

A területi kormányzati igazgatásban a kollégák a jogviszonyuk keletkezését követően elsőként a *szervezettel kapcsolatos tudnivalókat* ismerik meg. Részt vesznek az új belépők részére szervezett képzésen, ahol a területi kormányzati igazgatással, a szervezeti struktúra alapjaival találkoznak, de a képzés keretében sor kerül a munka- és tűzvédelmi, valamint az esélyegyenlőséggel kapcsolatos oktatásra, illetve a munkatársak tájékoztatást kapnak az adatvédelemmel és az integritással összefüggő tudnivalókról is. Ennek az évnek az újítása az elsősegélynyújtás alapjainak megismertetését célzó rész, amely nagyon népszerű volt a résztvevők körében.

Az egyik politikai vezető a tisztviselői fejlesztés kapcsán bevezetett újításról számol be, 2-3 *havonta szemináriumokat szerveznek*. Megnézik az utóbbi időszak olyan jogszabályváltozásait, amelyek minden szervezeti egységet vagy a többségét érintik, illetve azt is összegyűjtik, hogy milyen kérdések merültek fel a kollégáknál egy-egy téma kapcsán. Szűkebb körű megbeszélés eredményeként konszenzus születik arról, hogy hol, milyen esetben mit kell tenni. A szemináriumok bevezetése a *jogalkalmazói gyakorlat egységesítése* szempontjából igen hasznos lépésnek bizonyult. Gyakran tartanak *ötletelést*. Ennek oka az, hogy a kormányhivatali

működésben nagyon ritka, hogy egy intézkedés csak egy-egy főosztályt érint. Így például egy építkezésnek van környezetvédelmi lába, ingatlan-nyilvántartási lába, sokszor van kisajátítási lába. Fontosnak tartják, hogy a szervezetek kommunikáljanak egymással, és olyan döntések szülessenek, amelyekről mindenki tud, és amelyekkel mindenki egyetért.

A területi kormányzati igazgatásban vezetői pozícióban levő interjúalany kihangsúlyozta, hogy minden továbbképzésre kötelezett munkatárs rendelkezik *képzési tervvel*, a teljesítését nyomon követik a képzési *referenseken* keresztül. A vezető kollégáktól elvárás, hogy fokozott körültekintéssel járjanak el a kormánytisztviselők számára előírt (elsősorban a feladatkörükhöz kapcsolódó, lehetőség szerint *e-learning-képzések* keretében megvalósuló) továbbképzések meghatározása során. Egyre jellemzőbb a nagy létszámú, tematikus képzések megjelenése a szervezet által is alkalmazott *Probono* továbbképzési felületen, amelyek közül az egyik új és legjelentősebb a kormányablak-ügyintézők képzése, amelyre az utóbbi évek mindegyikében sor került. A szervezet a funkcionális és a hatósági hatáskörök gyakorlása során eljáró kollégák számára a kapcsolódó szakterület mélyebb szaktudásának megszerzését *tanulmányi szerződés* megkötésével segíti, amely igen népszerű és gyakran alkalmazott támogatási forma.

Minden hónapban megszervezik a közigazgatási alapvizsgával kapcsolatos felkészítő konzultációt és vizsgát. A konzultáció és a vizsga szervezésével kapcsolatos feladatok elvégzése folyamatos, a jogszabály adta felmentéssel rendelkezőkön kívül valamennyi kolléga részt vesz. Közülük többekkel később a szakvizsgán is találkozunk, amely viszont már nem kötelező eleme a képzési rendszernek. Az egyik interjúalany véleménye szerint „ennek a képzési és vizsgaformának a kötelező jellegű visszavezetése fontos része lenne a képzési palettának, hiszen olyan ismereteket mélyít el, aminek az alapjai már rendelkezésre állnak, ezzel együtt olyan tudást, tájékozottságot biztosít, ami akár a napi munkavégzést is hatékonyan támogatja”.

Az egyik politikai vezető arról számolt be, hogy az elmúlt két évben a *központi képzésekre* támaszkodtak, s ezekkel jók a tapasztalataik. Lehetőség szerint a felmerülő *igényekre* alapozzák a belső képzéseket, megkérdezik a kollégákat, hogy milyen tréningre van szükség. Legutóbb ilyen volt a gyámügyi

gyermekvédelmi szakügyintézők részére tartott stresszkezelő képzés, de sor került együttműködést elősegítő képzésre is csapatépítő szándékkal. Szerinte főosztály/osztály szintjén működnek jobban a *csapatépítők*. A vezető hozzáállása itt is nagyon fontos. Van, ahol még nem is hallottak a lehetőségekről, másoknál viszonylag gyakran szerveznek ilyen programot. Központilag lehetetlen 1500 embert úgy összehozni munkaidőben, hogy senki ne dolgozzon, és nélkülözhető legyen. Az egyik, nyugdíjba készülő, de munkát folytatni szándékozó kolléga coachtevékenységet is ellát. A vezetők részére a *teljesítményértékelés* tárgyában szerveznek képzést, igen jó visszhanggal. Úgy véli, e képzéseken nemcsak a teljesítményértékelési kompetenciát sikerült fejleszteni, hanem egyúttal sok minden mást is.

A TUDÁSTŐKE ÁTADÁSA, MENTORPROGRAMOK

Az interjúk során az alábbi kérdésekre fókuszáltunk:

- Hogyan valósul meg a tudástőke átadása a szervezetben? Hogyan ösztönzik a munkatársakat a tudásátadásra?
- Hogyan valósul meg a gyakorlatban a generációk közötti tanulás?
- Milyen az ideális szervezeti beillesztést támogató (*onboarding*) folyamat?

Fluktuáció, tudástőke

Az interjúalanyok között egyetértés mutatkozott abban, hogy a tudástőke megőrzése és átadása kiemelkedő jelentőségű a szervezet hatékony működése érdekében. A tudástőke elvesztésére a szervezetben végbemenő *fluktuációs folyamatok* is hatással lehetnek. Ezért adatokat kértünk arra vonatkozóan, hogy a vizsgált kormányzati igazgatási szerveknél milyen mértékű volt a fluktuáció a 2023-as évben. Fluktuáció alatt egy munkahelyről önként vagy kényszer hatására távozott munkatársak pótlására felvetteknek a személyi állomány összlétszámához viszonyított, egyéves időintervallumra vetített százalékos arányát kell érteni.

A szervezeti adatbekérőben rendelkezésünkre bocsájtott információk szerint a fluktuáció mértéke a vizsgált kormányhivatalokban átlagosan 10-15% között mozog. A minisztériumokban a közelmúltban bekövetkezett kormányzati szervezeti átalakítás miatt nehezen mérhető, egy minisztérium jelzett szintén 10-15% közötti értéket. 2023-ban a vizsgált szervezetekben a munkaerő-forgalom – (belépők száma + kilépők száma / átlagos állományi létszám) $\times$ 100 – 21-26% között volt. A munkaerő-forgalom mértéke a rendelkezésünkre bocsájtott adatok alapján az egyes kormányhivatalokban átlagosan 23,5%.

Az interjúalanyok szerint a fluktuáció természetes folyamat, viszont gondot jelent, hogy vannak olyan *fluktuációval jelentősen érintett szakterületek*, ahol nehéz szakmailag felkészült, megfelelő képzettséggel rendelkező kollégát találni. Jellemzően ilyen területek a kormányhivatalokban a kormányablak-ügyintézői, foglalkoztatási és közfoglalkoztatási, építésügyi, népegészségügyi, gyámügyi, műszaki, környezetvédelmi és gazdasági feladatkörök, minisztériumokban a gazdasági, informatikai és egyes speciális (például egészségügyi, adótanácsadói) szakterületek. Arra a kérdésre, hogy „Jellemzően mely két korcsoportot érinti a fluktuáció a legnagyobb mértékben az Önök szervezetében?”, egyöntetűen a 23–28 éves korosztályt jelölték meg, továbbá változó mértékben a 29–35, a 36–40 és a 45–50, valamint az 50–60 év közöttieket. A tudástőke átadása szempontjából a legnagyobb nehézséget tehát az jelenti, hogy a fluktuáció a 23–28 éves korosztályt is érinti, azaz a fiatalok szervezetből való eltávozása jelentősebb mértékű a vizsgált szervezetekben. Ugyanakkor látható, hogy a nagy munkatapasztalattal és szervezeti tudással rendelkező munkaerő eltávozása is problémát jelent. A kormányhivatali átlagot tekintve a fluktuációnak leginkább kitett korcsoportnak az 51–60 év közöttieké tekinthető.

A területi közigazgatás működtetéséért felelős vezető megemlítette, hogy felismerve a problémát több kezdeményezést indítottak útjára a kormányhivatalok vonatkozásában, a kormányhivatali felső vezetőkkel, főispánokkal, főigazgatókkal együttműködve – több esetben nemcsak hazai jó gyakorlatokat, hanem a nemzetközi trendeket, kutatásokat, tanulmányokat (például az OECD *Idősödés és tehetséggondozás Európa közigazgatásaiban* című jelentése) is

figyelembe véve, és elkészült egy *Ajánlás a személyi állomány utánpótlásának biztosítására a fővárosi és megyei kormányhivatalok számára. Tervszerű utánpótlási stratégiával* a húsz kormányhivatalból kilenc rendelkezik, a vizsgált három minisztériumból egy jelezte, hogy létezik ilyen stratégia.

*A közszolgálati pályára illesztés (onboarding)
és a tudástőke átadásának összefüggései*

A szervezeti adatbekérés során megkérdeztük, hogy milyen technikákat alkalmaz a szervezet a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében.

- a) Az új belépő tájékoztató írásbeli összeállítást kap a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzokról.
- b) Az új belépő tájékoztató írásbeli összeállítást kap a feladatkörhöz kapcsolódó jogszabályokról és egyéb szabályozó eszközökről.
- c) Az új belépő 1-2 napos belső jelenléti képzésben részesül, amelyen az új belépő megismeri a szervezetet, a fő szabályzókat, az illetékes vezetőket.
- d) Az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása.
- e) Az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, aki továbbképzés keretében felkészítést kap arra, hogyan kell az új kolléga szakmai és szervezeti beillesztését támogatni.

Az a) választ mindhárom minisztérium és kormányhivatal megjelölte. A b) választ egy minisztérium és egy kormányhivatal, a c) választ két kormányhivatal, a d) választ két minisztérium és három kormányhivatal jelölte meg, míg az e) választ egyik szervezet sem. Látható, hogy a szervezet működésének, a vonatkozó szabályzóknak a megismertetésére nagy hangsúlyt fektetnek a vizsgált szervezetek, a tudástőke átadására vonatkozóan a belső képzéssel, mentorálással támogatott további elemekre viszont már eltérő mértékben.

A területi közigazgatás működtetéséért felelős szakmai vezető rávilágított, hogy az új munkatárs szervezetbe történő beillesztése egy hosszú távú, több lépésből álló folyamat, amely befolyásolja a leendő munkatárs elégedettségét,

ezáltal hatással van a szervezet munkaerő-megtartási képességére, éppen ezért nem korlátozódhat csak az adminisztratív feladatokra. Az *onboarding* folyamat kidolgozásában és megvalósításában a szervezet vezetőinek, HR-munkatársainak és a szervezeti egységnek is rendkívül fontos szerepe van. Tudatos tervezést igényel a pályázat kiírásától az álláshelyen betöltendő feladatok elvégzéséig. Magában foglalja a szervezet céljának, feladatainak, továbbá a szervezeti kultúrájának a megismertetését és a szakmai támogatást, a mentorálást az álláshelyhez kapcsolódó feladatok, folyamatok megismeréséhez. Már a toborzási és felvételi folyamat során fontos pontosan meghatározni és tájékoztatni a pályázót a szervezet és a szervezeti egység, továbbá a betöltendő állás feladatai és az elvárások kapcsán. Az új munkatárs beillesztését természetesen a közvetlen kollégák és az általuk végzett munka bemutatásával javasolt folytatni.

Egy kormányhivatali politikai vezető szintén azt emelte ki az interjúban, hogy fontos a belépő kormánytisztviselő beilleszkedésének, integrálásának elősegítése, másrészt a leendő munkakörébe tartozó feladatok ellátásához szükséges jogszabályok, közjogi szervezetszabályozó eszközök, eljárásrendek, módszertani útmutatók elsajátításának tényleges elősegítése. Az ideális folyamat természetesen messze túlmutat az egy dokumentumból megismerhető szabályokon. A mentor személyének kiválasztása alapvetően befolyásolja az új kolléga szervezethez, vezetőkhöz, munkatársakhoz, feladathoz és ügyfelekhez való jövőbeni viszonyát. A szervezeti kultúrába történő beilleszkedés, a belső munkaszervezési rutinnal való azonosulás viszonylag egyszerű folyamatát egy sokkal hangsúlyosabb és a mentori jelenlétet leginkább megkövetelő szakasz, a napi feladatellátáshoz kapcsolódó támogatás követi. Az önzetlen, teljes körű és tapasztalati úton szerzett tudásátadás olyan indítás lehet az új munkatárs számára, amely amellet, hogy az ügyintézással kapcsolatos önállóvá válást nagyban elősegíti, a munkaköréhez kapcsolódóan szükséges kompetenciák megszerzését is felgyorsítja.

Az egyik kormányhivatalnak van saját útmutató füzet, amelyet az új belépőknek ad át sok-sok szervezeti információval, mentorálást segítő információval, és van egy speciális szakmai vizsga, amelyet három hónap után tesznek le az új belépők, és az arra való felkészítést is a mentor segíti. A vizsgának van egy

általános kormányhivatali része, amely valamennyi új belépő számára kérdésként szerepelhet, és van szakmaspecifikus rész, ezeket a kérdéseket a szakterületek állították össze maguknak.

A kormányzati szervezetátalakítás során újonnan létrejött minisztérium közigazgatási államtitkára elmondta, hogy 2024 januárjában kialakítottak egy két óra időtartamú belépési képzést közvetlenül az eskütételt követően, amely a közigazgatást és a minisztériumot mutatja be az újonnan belépőknek. Most tervezik ennek továbbfejlesztését. A vizsgált minisztériumokban az *onboarding* folyamat jellemzően nem formalizált, mentori támogatással támogatott folyamat. Az interjúalanyok elmondása szerint szakterületenként más, a szakmai és szervezeti beillesztés az adott vezető és a tapasztaltabb kollégák feladata.

A *tudásvesztés* egy minisztériumi vezető megítélése szerint elkerülhető, mert minden szakterületen biztosított ez idáig az egészséges folyamatosság, működik az úgynevezett intézményi emlékezet. Elég sok olyan kolléga van, aki tíz évnél régebben dolgozik a szervezetben, és olyan is van, aki húsznál régebben. Fontos, hogy mindig legyen egy olyan stáb, és ha lehet, akkor minden államtitkárságon, aki ezt biztosítani tudja. Ne csak a valahol lévő szervezeti emlékezetre hagyatkozzunk, hanem legyenek meg azok a rutinok, amelyek mindig tovább öröklődnek, és mindig legyen minden területen egy olyan csapat, aki ennek a birtokában van, és tovább tudja adni. Úgyhogy talán tudásvesztés nincs, de a veszélye azért megvan.

Mentorprogramok

Jellemzően a területi közigazgatás vezetői számoltak be intézményesített mentorprogramokról. Két kormányhivatalban a közszolgálati szabályzatba is beemelték.

Egy főispán arról számolt be, hogy a mentorokat az osztályvezetők, főosztályvezetők, járási hivatalvezetők jelölik ki az új belépők számára. Van egy hivatalos része, amelyet a humánpolitika felé is jeleznek, hogy az új belépőnek ki lesz a mentora, és elsősorban nyilván a vezetők döntenek el, kik azok a kollégák mind szakmailag, mind emberileg, akik egyrészt alkalmasak, másrészt szívesen

vállalkoznak, bevonhatók erre a feladatra. Arra törekszik minden vezető, hogy kellő türelemmel vagy akár bizonyos pedagógiai érzékkel rendelkező kollégák legyenek a mentorok. Kidolgoztak egy kérdőívet ezzel kapcsolatban, amely visszajelzést ad a mentoráltról és a mentorról is, tehát egymást úgymond nem értékeli, hanem csak visszajelzést adnak a mentori folyamat során. A mentorálási folyamatok minimális ideje öt hónap, ami vezetői jelzés alapján még meghosszabbítható. A szakmai beillesztésen túl úgymond szervezeti beillesztést támogató feladata is van a mentornak, tehát tulajdonképpen a „kézen fogás jegyében” történik meg a beillesztés. Van egyébként egy közös köszöntő minden új belépő számára, ahol a két-három havonta belépőket a főispán köszönti, és ezt mindig úgy szervezik, hogy a szolgálati elismeréseket is ezen alkalmakkor adják át. „Úgymond egy életpályamodellt vetítünk előre, hogy lám-lám, kollégák húsz-harminc vagy negyven éve is dolgoznak már a hivatalban.”

Egy másik kormányhivatal az NKE közszolgálati továbbképzéseit igénybe véve most alakítja ki szervezetre szabott mentori rendszerét. Nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a mentorálással támogatott szakmai és szervezeti beillesztést valamennyi vezető támogassa, ezért a hivatal összes vezetője (főigazgató, főosztályvezetők, járási hivatalvezetők) elvégezték ezt a képzést, ezzel alkalmassá váltak arra, hogy kijelöljék a szervezeti egységek mentorait. 2024 novemberében kerül sor a 165 fő mentor képzésére. A mentorok jellemzően külön díjazásban nem részesülnek, de munkájuk, teljesítményük értékelésekor ezt a feladatot figyelembe veszik.

A mentori programokban általában valamennyi új belépő részt vesz, időtartama jellemzően öt-hat hónap.

A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Egyöntetű vélemény, hogy a különböző korosztályokat összehasonlítva markáns különbség mutatkozik az élményorientáltság tekintetében, ami a Z generáció tagjainál nehezen egyeztethető össze a néha monoton hivatali munkavégzéssel. Számolni kell a Z generáció fokozott igényével, hogy a személyes véleménye

elismerést, meghallgatást kapjon. A megkérdezett munkáltatói jogkört gyakorló szakmai felső vezetők szinte mindegyike tapasztal munkavégzésre ható generációs különbségeket a hivatali szervezetüket érintően. Egyfelől a fiatalabb generációk tagjainál az elsődleges elvárások a rugalmassághoz és az illetmények magasabb mértékéhez kapcsolódnak. Másfelől a fiatalabb generációk munkastílusát, munkahelyi szocializációját, beilleszkedését, illetve viselkedését is eltérő minták jellemzik. Ugyan nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy az interjúalanyok által ismertetett, a munkatársi viszonyok között tapasztalt jellegzetességek, attitűdök az életkortól függenek, vagy attól, hogy a Z generációhoz tartozó munkatárs az emberi életciklusában hol tart, a munkahelyváltási hajlandóságuk és az azt kiváltó okok tekintetében viszont markáns az eltérés. A digitális nemzedék inkább otthon van a 21. század igen felgyorsult technikai fejlődésével járó új technikák, módszerek alkalmazásában. Mind a központi, mind a területi kormányzati igazgatásban foglalkoztatottakra igaz, hogy a fiatalabb generációk a közigazgatás működésének szabályozottságát esetenként merevnek, illetve korlátozó tényezőnek tekintik, így eltérők a munkahelyi motivációik és elvárásaik. Ez a generáció inkább fókuszál a munka és a magánélet egyensúlyára, tagjai a rugalmasságot, illetve az egyéni gyors karrierlehetőséget keresik. Eltérések mutatkoznak a visszajelzés kultúrája és az elismerés, a kommunikáció, a csapatmunka és a tanulás terén is. A szakmai tevékenységet illetően az idősebb generációhoz tartozó tisztviselők tapasztaltabbak és mélyebb szakmai ismeretekkel rendelkeznek, a fiatalabb generációk pedig gyorsabban alkalmazkodnak az új helyzetekhez, megoldásokhoz. A munka, illetve a munkahely iránti elkötelezettség inkább van jelen az idősebb generációhoz tartozó tisztviselők körében, míg a fiatalabb generációk esetében az elkötelezettség összefügg a személyes fejlődési lehetőségekkel és a munkahelyi környezet minőségével.

Az utánpótlás biztosítása érdekében a munkáltatóknak figyelemmel kell lenniük az egyes generációk sajátosságaira, valamint a foglalkoztatók szembeülnék azzal a rugalmassággal, gyors váltani tudással, amely jellemzően a munkahelyváltásban is megjelenik. A fiatalabbaknál alapvetően az illetmény és a rugalmas munkakörnyezet számít, az idősebbeknél pedig a stabilitás.

Ennek megfelelően előbbi esetben a rugalmas munkaidő bevezetésével, míg utóbbi vonatkozásában a nem materiális ösztönző eszközökkel vagy éppen a társadalmi felelősségvállalással kezelik a generációk eltérő elvárásait. Az idősebbek a hagyományos kommunikációt, a személyes beszélgetést és találkozást részesítik előnyben, a fiatalok az online-t. Ezért célszerű már a kiválasztás során nagy figyelmet fordítani a kommunikációs készségek felmérésére. A közigazgatásra jellemző hierarchikus szervezeti struktúra ugyancsak különbségekhez vezet. Amíg ez az idősebbek számára inkább biztonságérzetet nyújt, addig a fiatalabbak számára inkább korlátozó tényező.

Intergenerációs feszültség, bevonzási és megtartási nehézségek forrása lehet a nem versenyképes bér és a belső bérfeszültség. Az interjúalanyok szerint jelenleg drasztikus illetményprobléma a központi kormányzatban nincsen, a területi közigazgatásban azonban e téren érzékelhetők kihívások. Minél nagyobb az eltérés a versenyszféra munkabéreihez képest, annál nehezebb megtartani a munkaerőt. A fiatalabb korosztály az, aki alapvetően érintett, minél nagyobbra nyílik az olló, annál nagyobb mértékben. Vannak ugyan korlátozó szabályok, amelyek érintik a tisztviselők elvándorlását, viszont jelenleg nincs megoldva a versenyszféra és (a kormányhivatalok esetében specifikusan) a minisztériumok irányából érkező elszívó hatás. A munkaerőért folytatott versenyben egyértelműen a bérezéssel kapcsolatos kondíciók állnak az első helyen, az egyéb tényezők csak akkor kerülnek előtérbe, amikor két hasonló mértékű kereseti lehetőség közül lehet választani. A kormányhivatalok esetében árnyalják a képet az érintett vármegye munkaerőpiaci jellemzői is.

A kutatás értékes betekintést nyújtott abba, hogyan formálják a vezetők a szervezeti kultúrát, milyen elvárásokat támasztanak munkatársaikkal szemben, és hogyan befolyásolják ezek a tényezők a munkahelyi elkötelezettséget és teljesítményt. Még kurrens téma a *home office*. Esetenként a flexibilis munkarend a munkavállalónak nyújtott kedvező megoldás lehet, amelyet „törődésként” értékel a munkavállaló. A mélyinterjúk eredménye szerint a generációs különbségek jelentős hatással vannak a pszichológiai szerződésre és a munkahelyi kultúrára a vizsgált szervezetek vonatkozásában. A fiatalabb generációk számára a rugalmasság, az önmegvalósítás és a közvetlenebb

vezetői kapcsolat kiemelkedően fontos, míg az idősebb generációk inkább a stabilitást, a hierarchikus rendszert és a munkahelyi biztonságot értékelik. Ezek a különböző prioritások új kihívások elé állítják a felső vezetőket, és rajtuk keresztül a szervezeteknek képesnek kell lenniük alkalmazkodni ezekhez az eltérő elvárásokhoz. A kutatás eredménye szerint a felső vezetők személyes példamutatása, a közvetlen kapcsolattartás és az elvárások világos kommunikációja döntő fontosságú a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség fenntartásában. A generációs különbségek vitathatatlanul jelen vannak, és nem csupán nehézséget jelentenek, hanem lehetőséget is kínálnak a munkahelyi kultúra gazdagítására és fejlesztésére.

A munkáltatói márka nemcsak a versenyszférában, a kormányzati igazgatásban is elengedhetetlen. A márkaépítés nemcsak a munkaerő toborzása miatt lényeges, fontos összetartó tényező a munkatársak megtartásában is. Egyes foglalkoztatóknál kifejezetten az utóbbin van a hangsúly, a márka identitást fejez ki. Több helyen a testületi szellemben, tehát inkább hivatásrendeken belül jelenik meg. A közigazgatási szervek márkaépítése hosszabb folyamat, de vannak már pozitív kezdeményezések a kormányhivatalok körében is.

A folyamatos, jogi, gazdasági, társadalmi és egyéb szintéren jelentkező változások szükségképpen magukkal hozzák a folyamatos munkahelyi fejlesztés igényét. A fejlesztés azonban nem csupán a szervezeti célokat szolgálja, az egyéni karrierutak építéséhez is hozzá kell hogy járuljon. A szakmai és emberi céloknak együttesen kell érvényre jutniuk. A tisztviselők szakmai kompetenciájának folyamatos fejlesztését hivatott biztosítani a közigazgatási továbbképzési rendszer. Emellett számos „saját fejlesztésű” képzést is biztosítanak a kormányhivatali tisztviselők számára. A kormányhivatalokban dolgozó munkatársak adott szakterületen szerzett tudásának átadására elsősorban az újonnan belépők mentorálásán keresztül, másodsorban a belső képzések megvalósítása során van lehetőség. A munkatársak nagyra értékelik a készségfejlesztő, kompetenciafejlesztő alkalmakat, ha személyes hasznát tapasztalják. A magyar kormányzati igazgatás személyi állományának hosszú távú fejlesztési célja a közös tudásbázis kialakítása, amelynek szerves része a szuverenitásról, nemzetről, Magyarország világban elfoglalt helyéről való tudás.

A célirányos munkáltatói értékigéret nagyban hozzájárul a fiatal tehetségek bevonzásához. A fiatal generációk tagjai előnyben részesítik azokat a lehetőségeket, amelyek akár munkahelytől függetlenül a saját kvalitásukat, jövőbeni esélyeiket növelik, illetve az úgynevezett rövid, célzottan hasznos ismeretszerzést biztosító módszereket.

A fiatal tehetségek kiválasztásának két fő csatornája a vezetőképzés és a mentorrendszer. A vegyes korosztályi összetétel, azaz hogy fiatalok, középkorúak, idősek együtt dolgoznak, előnnyé kovácsolható. Tudástőke átadása zajlik a munkába álláskor kapott szakmai indítástól, a viselkedési normák ismertetésétől kezdve a szervezett, kötelező továbbképzéseken, tréningeken át az olyan mentorprogramokig, amelyek a pályakezdők szakmai és szervezeti beillesztésének támogatását szolgálják, és közvetve hozzájárulnak a kormányzati igazgatásban is tapasztalható nagy fluktuáció csökkentéséhez. A rugalmasan alkalmazkodó tanulószervezetek kialakítása a versenyképesség szempontjából is jelentős.

Melléklet – Generációk a magyar közigazgatásban című kérdőív

A Belügyminisztérium, illetve a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium az Európai Közigazgatási Hálózat (angol rövidítése: EUPAN) keretében megbízta a Nemzeti Közzolgálati Egyetemet a közzolgálat generációfókuszú vizsgálatának megvalósításával. A kutatást a Közzolgálati HRM Kutatóműhely valósítja meg. Lényeges eleme az érintettek megkérdezése arról, hogy milyen személyes tapasztalataik vannak (többek között a közzolgálati karrier, értékek, preferenciák, fejlesztés, mentorálás és egyéb területek vonatkozásában). Arra kérjük, ossza meg velünk a témával kapcsolatos élményeit, gondolatait, megfigyeléseit. Az alábbi kérdőív eredménye nagy nemzetközi figyelemre tart számot, mivel Magyarország 2024. július 1-jétől mint az Európai Unió Tanácsának soros elnöke az EUPAN üléseit is vezeti fél éven keresztül.

A kérdőívek feldolgozása és értékelése anonim módon történik, az eredmény a kitöltő személyéhez nem köthető.

A kérdőív kitöltése kb. *30 percet* vesz igénybe. 22 kérdés megválaszolására kérjük Önt.

A kérdőív kitöltési határideje: *2024. július 14. (vasárnap) 23:59*

Segítő közreműködését, a kitöltésre szánt időt és energiát köszönjük!

Demográfiai adatok:

1. Az Ön neme:

☐ Férfi

☐ Nő

2. Melyik évben született?

3. Melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik?

- ☐ Minisztérium
- ☐ Kormányzati főhivatal
- ☐ Központi hivatal
- ☐ Fővárosi/vármegyei kormányhivatal
- ☐ A NAV központi szervei
- ☐ A NAV területi szervei

4. Hány éve dolgozik jelenlegi munkahelyén?

Írja be a számot!

5. Hány éve dolgozik a közszférában?

Írja be a számot!

6. Milyen beosztásban dolgozik?

- ☐ Beosztott
- ☐ Vezető

7. Milyen jogviszonyban dolgozik?

- ☐ Kormányzati szolgálati jogviszony
- ☐ Munkaviszony
- ☐ Tisztjelölti szolgálati jogviszony
- ☐ Adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony

8. Mi a legmagasabb (már megszerzett) iskolai végzettsége?

- ☐ Érettségi vagy középszintű szakképesítés
- ☐ Felsőfokú iskolai végzettség

9. Melyik képzési területhez tartozó végzettsége(i) van(nak)?

Többszörös választás

- ☐ Jogi
☐ Államtudományi
☐ Gazdaságtudományi
☐ Pénzügyi-számviteli
☐ Műszaki
☐ Orvosi és egészségtudományi
☐ Pedagógusi
☐ Bölcsészettudomány
☐ Társadalomtudományi
☐ Természettudományi
☐ Agrártudományi
☐ Művészeti
☐ Hitéleti
☐ Informatikai
☐ Sporttudományi

10. Véleménye szerint az alábbi állítások mennyire jellemzik a közigazgatást?
 (1 = egyáltalán nem jellemző; 6 = teljes mértékben jellemző; NT = nem tudja;
 NV = nem válaszol)

A közigazgatás társadalmi megbecsültsége magas.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A közigazgatásban dolgozók anyagi megbecsültsége megfelelő.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A közigazgatásban kiszámíthatók a karrierlehetőségek.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A közigazgatásban biztosítottak a tanulási és fejlődési lehetőségek.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A közigazgatás az állampolgárokért van.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A közigazgatás gyors, rugalmas.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A közigazgatás költséghatékony.	1	2	3	4	5	6	NT/NV

A közigazgatásban végzett munka érdekes és változatos.	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Jó szakemberek dolgoznak a közigazgatásban.	I	2	3	4	5	6	NT/NV
A közigazgatásban a munka stabil és kiszámítható.	I	2	3	4	5	6	NT/NV

11. *A közigazgatás a legújabb informatikai megoldásokat hatékonyan építi be a napi munkafolyamatokba?*

- ☐ Igen
☐ Nem
☐ NT/NV

12. *Használ-e Ön mesterségesintelligencia-alkalmazásokat munkahelyén vagy szabadidejében?*

- ☐ Igen
☐ Nem
☐ NT/NV

Opcionális kérdés!

12.1. *Amennyiben igen, melyeket használja legszívesebben? (Legfeljebb kettőt írjon le!)*

Kifejtős, rövid válasz

12.2. *Írjon példát, hogy munkája során miben támogatja/segíti a mesterséges intelligencia?*

Kifejtős, rövid válasz

13. Ön szerint mennyire igazak az alábbi állítások: *A mesterséges intelligencia...*
 (1 = egyáltalán nem jellemző; 6 = teljes mértékben jellemző; NT = nem tudja;
 NV = nem válaszol)

... gyorsabb, hatékonyabb közszolgálatot tesz majd lehetővé.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
... veszélyes.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
... miatt munkakörök szűnnek meg.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
... nem megbízható.	1	2	3	4	5	6	NT/NV
... hasznos a munkahelyi tanulásban.	1	2	3	4	5	6	NT/NV

14. Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ?

	Nem fontos	Kevésbé fontos	Fontos	Nagyon fontos (munkahelyet is váltanék miatta)
A munkahely stabilitása				
Illetmény, juttatások				
Rugalmas munkavégzés (pl. home office)				
Karrierlehetőségek (pl. előléptetés, vezetővé válás)				
Szellemi kihívást jelentő munka				
A korszerű technológiák használatának lehetősége				
Stresszmentes munkakörnyezet				
Csapatmunka				
A vezetőm meghallgatja a véleményem, számít a javaslataimra				
Képzési, továbbfejlődési lehetőségek				
A munka-magánélet egyensúlya				

	Nem fontos	Kevésbé fontos	Fontos	Nagyon fontos (munkahelyet is váltanék miatta)
A munkáltató társadalmi felelősségvállalása				
Tenni az emberekért				
Önmagam megvalósítása				
Személyre szabott támogatás, segítség a munkámhoz				
Mentori támogatás a szervezetbe kerüléskor				
A munkáltató hírneve				
Kreatív, innovatív munka				
Generációk közti együttműködés				
Munkahelyi környezet (felszereltség stb.)				

15. Mennyire fontosak Önnek az alábbi tényezők munkája során?

	Nem fontos	Kevésbé fontos	Fontos	Nagyon fontos
Az egyéni célok megvalósítása				
A szervezet közös céljainak megvalósítása				
Emberi kapcsolatok				
Szervezeti feladatok				
Egyes szervezeti egységek önállósága				
Központi irányítás				
Erős felügyelet				
Gyenge felügyelet				
Megújulással együtt járó kockázatvállalás				
Kiszámítható munkavégzés				

	Nem fontos	Kevésbé fontos	Fontos	Nagyon fontos
A teljesítménytől és az egyéni képességektől függő, differenciált díjazás				
A jogilag garantált egységes bérezés				
Konfliktusok elfojtása				
Konfliktusok összeinte kezelése				
Rövid távú tervezés				
Hosszú távú tervezés				

16. A következő állításokkal kapcsolatban kérjük, ítéltse meg, hogy milyen mértékben biztosítja ezeket munkahelye!

(1 = egyáltalán nem; 6 = döntően; NT = nem tudja; NV = nem válaszol)

Részmunkaidő	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Home office, távmunka	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Rugalmas munkarend	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Kiszámítható időbeosztás	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Jó fizikai munkakörnyezet	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Motiváló munkahelyi légkör (közösség)/támogató munkatársi közeg	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A vezetés rátermettsége / ösztönző vezetés	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Családbarát munkahely (pl. gyermekgondozási lehetőségek – bölcsőde, óvoda)	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Állatbarát munkahely	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Pályakezdek mentorálása	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Közösségi események (pl. közösségi nap, családi nap, egészségnapok, csapatépítő programok)	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Partneri kommunikáció	1	2	3	4	5	6	NT/NV

Versenyképes illetmény	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Céges mobil a munkatársaknak	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Céges laptop a munkatársaknak	I	2	3	4	5	6	NT/NV
A munkába járás költségeinek megtérítése	I	2	3	4	5	6	NT/NV
<i>Cafeteria</i>	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Munkáltatói kölcsön	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Kedvezményes hitelfelvétel	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Jóléti szolgáltatások (pl. sportolási lehetőség, étel/ital/kávé, pihenőszoba)	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Egyéni fejlesztés (pl. <i>coaching</i>)	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Nemzetközi tapasztalatszerzés lehetősége	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Változatos szakmai feladatrendszer/munka	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Csoportmunka/projektmunka	I	2	3	4	5	6	NT/NV
A munka-magánélet egyensúlya	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Önmegvalósítás lehetősége	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Karrierépítés, fokozatos előrelépés lehetősége	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Képzési, továbbképzési lehetőségek	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Tanulmányi szerződés lehetősége	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Tehetséggondozás	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Modern technológiák alkalmazása a toborzásban (pl. <i>chatbot</i> , virtuális asszisztens, közösségi média)	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Közösségimédia-jelenlét	I	2	3	4	5	6	NT/NV
Rendszeres visszajelzést kapok a munkámról	I	2	3	4	5	6	NT/NV

17. Jellemzően milyen fejlesztési eszközök állnak rendelkezésre az Ön szervezeteiben?

(1 = nem alkalmazott mint fejlesztési módszer; 6 = igen elterjedt mint fejlesztési módszer; NT = nem tudja; NV = nem válaszol)

Tanulmányi szerződés	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Képzési célú utalványok (<i>voucher</i>)	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Képzési terv	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Kreditek szerzésének előírása	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Tréning	1	2	3	4	5	6	NT/NV
<i>Brainstorming</i> (megoldások gyűjtését célzó rövid, strukturált ötletelés)	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Az informális tudásmegosztás támogatása (pl. esetmegbeszélés, munkaebéd)	1	2	3	4	5	6	NT/NV
<i>Coaching</i>	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Tudásmegosztó platformok (pl. belső iratmintatár)	1	2	3	4	5	6	NT/NV
<i>Sabbatical</i> (tanulmányi célú szabadság)	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Mikrotanúsítványok gyűjtésének támogatása	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Az önálló tanulás (információkeresés, közösségi média) bátorítása	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Mesterséges intelligencia (pl. <i>chatbot</i> , virtuális asszisztens, videótartalmak kidolgozása AI-jal)	1	2	3	4	5	6	NT/NV

18. Kérjük, tegye fontossági sorrendbe az alábbi szempontokat, amelyekkel szervezetében a tehetségek vonzását és megtartását támogatják!

(1 = legfontosabb; 10 = legkevésbé fontos)

- ☐ Versenyképes fizetés
- ☐ Tréningek, képzések
- ☐ Előrelépési lehetőség
- ☐ A kritikus munkakörök azonosítása
- ☐ Rugalmas munkavégzés
- ☐ Tehetséggondozás
- ☐ Rendszeres visszajelzés
- ☐ Önálló munkavégzés
- ☐ Világos szervezeti célok/jövőkép
- ☐ Felsőfokú végzettség

19. Kérjük, értékelje az Ön és munkáltatója közt fennálló kapcsolatot!

(1 = egyáltalán nem; 6 = döntően; NT = nem tudja; NV = nem válaszol)

Állítások	1	2	3	4	5	6	NT/NV
A munkába lépésemkor világosan kommunikálták a munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokat.							
A munkaadóm betartja a munkába állásomkor rögzített feltételeket.							
Velem szemben őszinte a kommunikáció a szervezetben.							
Őszintén kommunikálhatom a szakmai véleményem.							
Olyan illetményt és juttatásokat kapok, amelyekre a belépésemkor számítottam.							
A szervezetben elismerik és értékeli hozzájárulásomat és teljesítményemet.							

Állítások	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Minden feltétel rendelkezésre áll ahhoz, hogy a munkámat jól végezzem.							
A munkaadóm úgy támogatja szakmai fejlődésemet, ahogyan azt a munkába lépéskor megbeszéltük.							
A munkáltatóm biztosítja a munka-magánélet egyensúlyát.							
Elkötelezett vagyok a munkahelyem iránt.							
Elkötelezett vagyok a szakmám iránt.							
Elkötelezett vagyok a munkatársaim iránt.							
Elkötelezett vagyok a vezetőim iránt.							
A munkaadóm betartja a hallgatólagos megállapodásokat (pl. túlóra, helyettesítés, munkaidő-csúsztatás).							
Úgy érzem, hogy biztos jövő vár rám a szervezetnél.							
Jó a munkahelyi légkör.							
Egyenlő bánásmódban van részem a kollégáim közt.							
A közvetlen vezetőmre mindenben számíthatok, és képviseli az érdekeimet.							
Nehéz szívvel válnék meg a munkahelyemtől.							
Munkahelyem minden arra ösztönöz, hogy nap mint nap a legtöbbet hozzam ki magamból.							
Úgy érzem, a szervezet számára fontos, amit csinálok.							
A vezetőm számít a véleményemre.							

20. Kérjük, értékelje, hogy munkahelyén az alábbiak hogyan változtak munkába lépése óta!

Állítások	Sokkal rosszabb lett	Rosszabb lett	Nem változott	Jobb lett	Sokkal jobb lett	NT/NV
A munkatársak nyitottsága egymás segítésére						
Szakmaiság a munkavégzés során						
A szervezeti működés átláthatósága						
Az egyéni ötletek, kezdeményezések támogatása						
Fejlődési lehetőségek						
A szervezeti egységek közti együttműködés						
Együttműködés a vezetővel						
Felelősségteljes munkavégzés						
A munkaterhelés, túlórák aránya						
A munkamagánélet egyensúlya						
A munkafolyamatok automatizmusa / informatikai támogatottsága						

21. Ön szerint mi okozza az Önök szervezetében a tudásvesztés kockázatát?

(1 = egyáltalán nem; 6 = döntően; NT = nem tudja; NV = nem válaszol)

Állítások	1	2	3	4	5	6	NT/NV
Fluktuáció.							
A szakmailag tapasztaltabb munkatársak nincsenek felkészítve arra, hogy átadják a tudásukat az újonnan érkező kollégáknak.							
A szakmailag tapasztaltabb munkatársak túlterheltek, nincs szabad kapacitásuk arra, hogy átadják a tudásukat az újonnan érkező kollégáknak.							
Nem működik tudatos szervezetbe illesztési folyamat (<i>onboarding</i>), amelyben az új belépők megkapják az összes szükséges információt, képzést, eszközöket és mentorálást, amelyek segítenek nekik az új feladatkörük betöltésében.							
A feladatkör összetett, a betanulási folyamat hosszú (több mint három hónap).							
A feladatkör ellátásához kapcsolódó szakmai továbbképzés hiánya.							

22. Kérjük, jelölje meg, hogy milyen technikákat alkalmaz szervezete a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében!

Többszörös választás

- ☐ Írásbeli tájékoztató a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzókról
- ☐ Írásbeli tájékoztató a feladatkörhöz kapcsolódó jogszabályokról és egyéb szabályozó eszközökről
- ☐ 1-2 napos belső jelenléti képzés, amelyen az új belépő megismeri a szervezetet, a fő szabályzókat, az illetékes vezetőket

- ☐ Az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása

Egyéb: szabad szöveges mező

23. *Tapasztal-e szervezetében generációs különbségeket? Ha igen, ez miben nyilvánul meg?* (max. 800 karakter)

Kifejtős válasz, nem kötelező kérdés

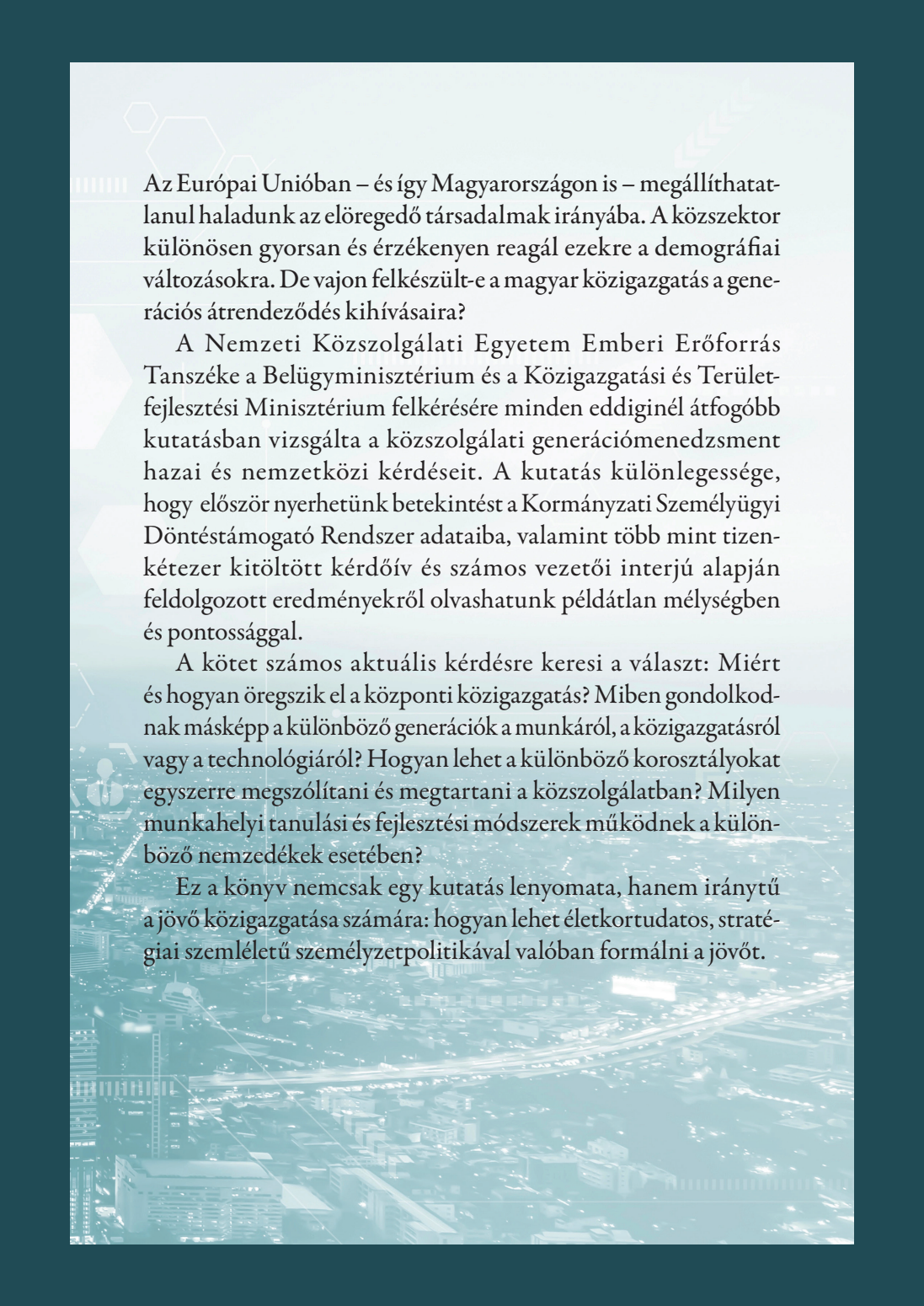
24. *Mit kell még tennie a szervezetének, hogy igazán erős és vonzó legyen a dolgozók és a leendő munkatársak számára?* (max. 800 karakter)

Kifejtős válasz, nem kötelező kérdés

25. *Arra kérjük, írjon le egy példaértékű képzési, illetve tehetségeket támogató gyakorlatot, amelyre büszkéek, és amelyből az Ön véleménye szerint más szervezet is tanulhat.* (max. 800 karakter).

Kérjük, ha tud, csatoljon linket! (max. 800 karakter)

Kifejtős válasz, nem kötelező kérdés



Az Európai Unióban – és így Magyarországon is – megállíthatatlanul haladunk az előregedő társadalmak irányába. A közszektor különösen gyorsan és érzékenyen reagál ezekre a demográfiai változásokra. De vajon felkészült-e a magyar közigazgatás a generációs átrendeződés kihívásaira?

A Nemzeti Közszołgálati Egyetem Emberi Erőforrás Tanszéke a Belügyminisztérium és a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium felkérésére minden eddiginél átfogóbb kutatásban vizsgálta a közszołgálati generációmenedzsment hazai és nemzetközi kérdéseit. A kutatás különlegessége, hogy először nyerhetünk betekintést a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer adataiba, valamint több mint tizenkétezer kitöltött kérdőív és számos vezetői interjú alapján feldolgozott eredményekről olvashatunk példátlan mélységben és pontossággal.

A kötet számos aktuális kérdésre keresi a választ: Miért és hogyan öregszi el a központi közigazgatás? Miben gondolkodnak másképp a különböző generációk a munkáról, a közigazgatásról vagy a technológiáról? Hogyan lehet a különböző korosztályokat egyszerre megszólítani és megtartani a közszołgálatban? Milyen munkahelyi tanulási és fejlesztési módszerek működnek a különböző nemzedékek esetében?

Ez a könyv nemcsak egy kutatás lenyomata, hanem iránytű a jövő közigazgatása számára: hogyan lehet életkortudatos, stratégiai szemléletű személyzetpolitikával valóban formálni a jövőt.