

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 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 tisztviselőkben 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, lehetőleg alkalmasabb 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 beféjezetlen 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>