

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 Vámhivatalt (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 közszektozt (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 *félig 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–DEMME–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 közzszolgálat 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 közzszolgálat 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: Stréhli 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: Stréhli 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 a 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 közszolgálat 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 mindenre 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-eset, 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/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 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 aranykérdőívek. 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.