

A tudástőke átadása, mentorprogramok

BEVEZETÉS

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

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

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

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

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

Kutatási kérdéseink a témában:

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

K2: Létezik-e tervszerű utánpótlási stratégia a szervezetben?

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

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

Hipotéziseink:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A FLUKTUÁCIÓ ÉS A SZERVEZETI TUDÁSTŐKE ÖSSZEFÜGGÉSEI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

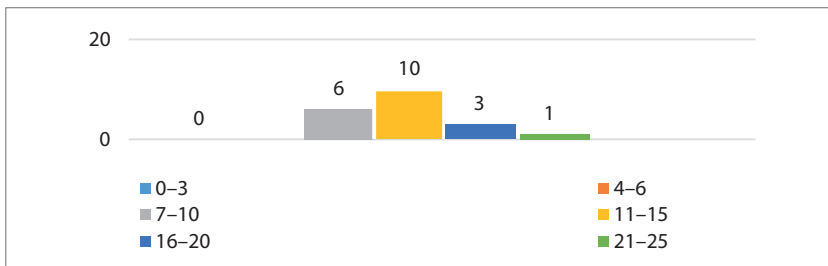
Fluktuációs mutatók és a fluktuációval leginkább érintett feladatkörök a kormányzati igazgatásban

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

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

⁴ A tudástőke, tudásmenedzsment témáról bővebben: BENCsik 2016; GÉró 2004.

⁵ BUDAI 2016.



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

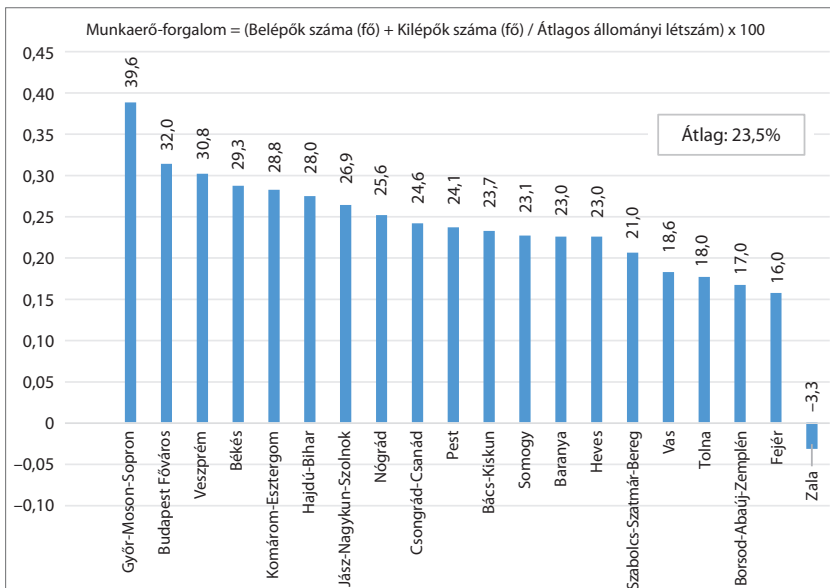
Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése

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

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

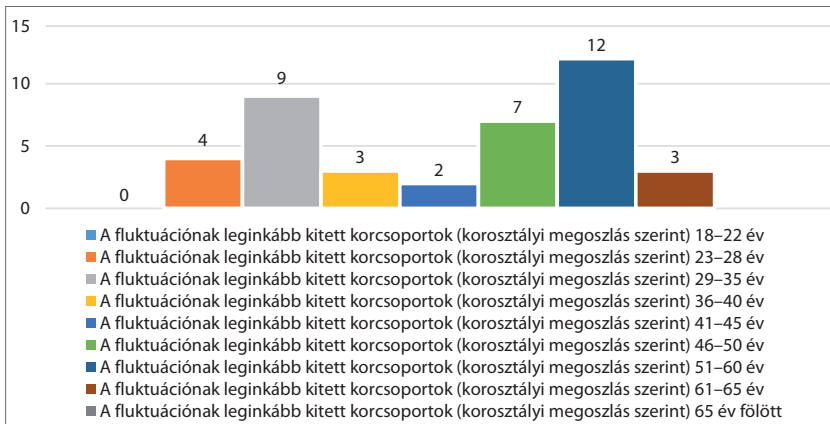
A munkaerő-forgalom mértéke az egyes kormányhivatalokban átlagosan 23,5%. Legmagasabb arányú a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Kormányhivatalban, legalacsonyabb pedig a Zala Vármegyei Kormányhivatalban.

⁶ Lásd a stratégiai alapú HRM kapcsán: HAZAFI 2017.



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

Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése



3. ábra: A fluktuációnak leginkább kitett korcsoportok (kormányhivatalok válaszaik és korosztályi megoszlás szerint)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

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

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

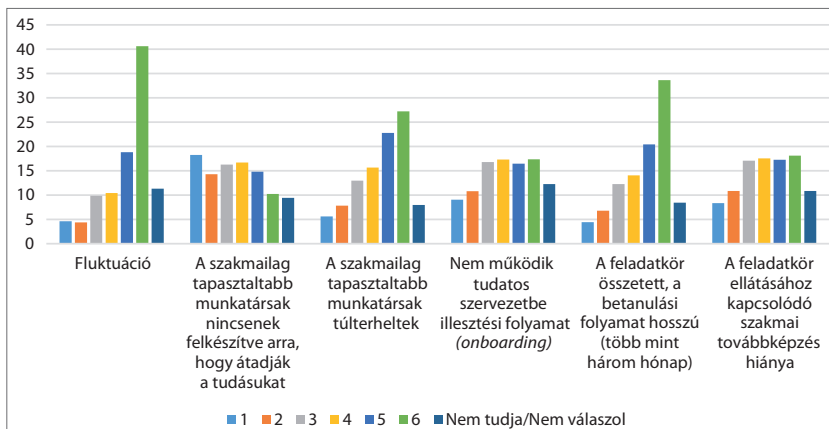
A tudásvesztés kockázati tényezői

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

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

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

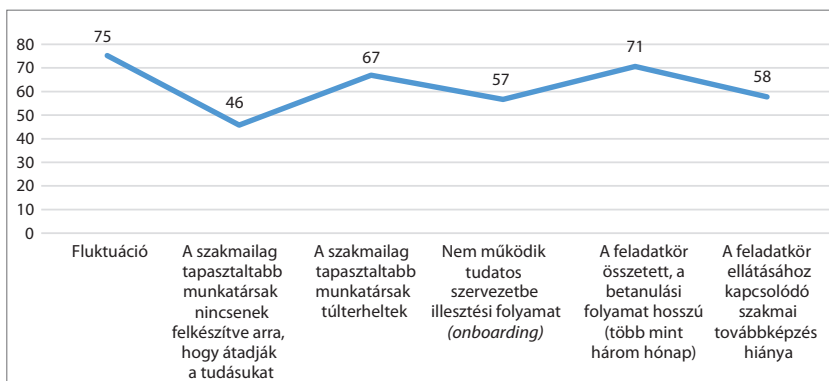
A kérdőíves kutatás adatai alapján a tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények az alábbiak szerint alakultak:



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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



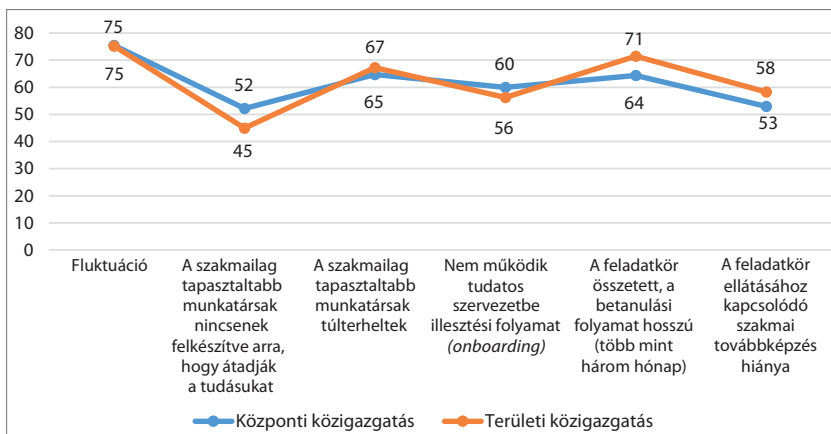
5. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények súlyozott átlaga (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

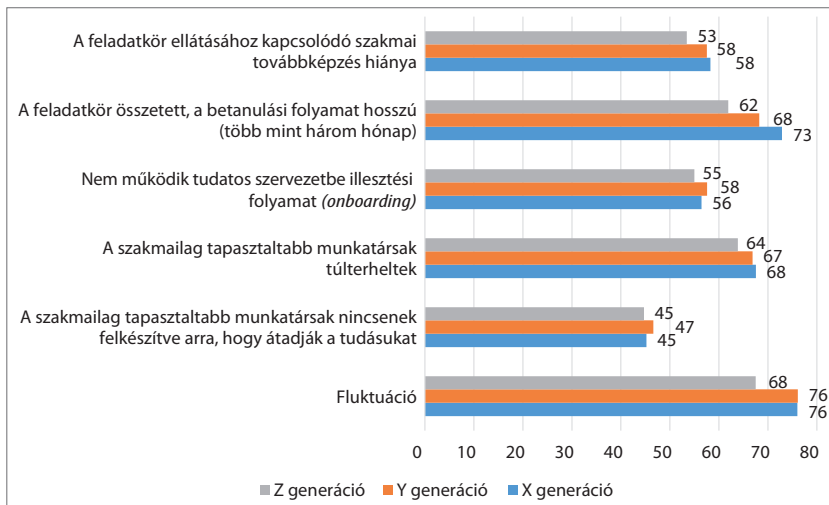
A tudásvesztés kockázati tényezőit *a központi és területi közigazgatás vonatkozásában, generációs aspektusból, valamint a közigazgatásban eltöltött időt és a vezetői besorolást tekintve is vizsgáltuk.*

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

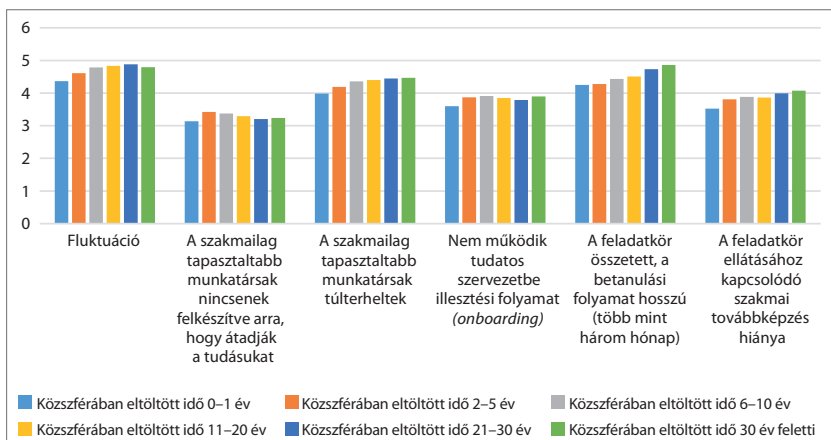


7. ábra: A tudásvesztés kockázati tényezőiről alkotott vélemények súlyozott átlaga az X, Y és Z generációs válaszadók között (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

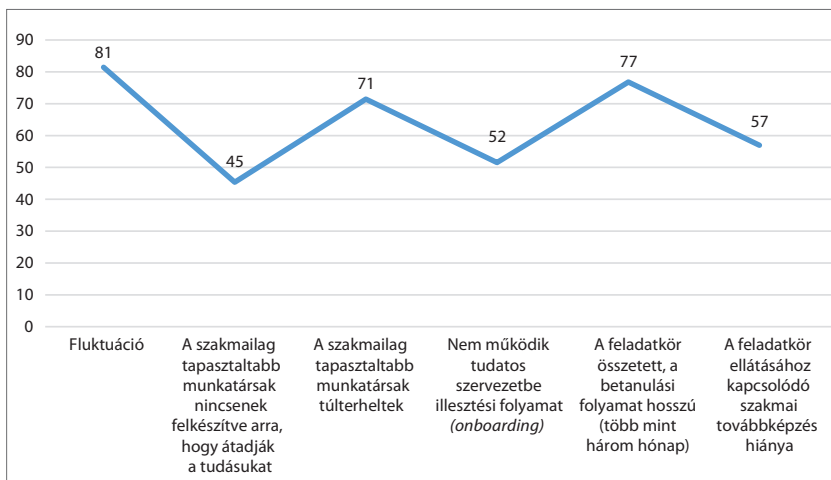
A generációs kohorszokat tekintve megfigyelhető, hogy az X, az Y és a Z generációból kikerülő válaszadók egyaránt a fluktuációt helyezték az első helyre, ugyanakkor az X és Y generációs válaszadók döntő többsége szerint a feladatkör összetettsége és a betanulási folyamat hossza a második leg súlyosabb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

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

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

„Fluktuáció megállítása, rugalmas munkavégzés.”

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

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

„Versenyképes bérezéssel a fluktuáció csökkenne.”

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

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

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

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

„További bérfejlesztés, fluktuáció csökkentése, teljesítmény elismerése.”

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

A TUDÁSTŐKE ÁTADÁSÁRA ALKALMAZOTT MÓDSZEREK A KÖZIGAZGATÁSBAN, TERVSZERŰ UTÁNPÓTLÁSI STRATÉGIA

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

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

⁷ Lásd az életpálya fogalmáról: HAZAFI 2019; 2012.

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

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

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

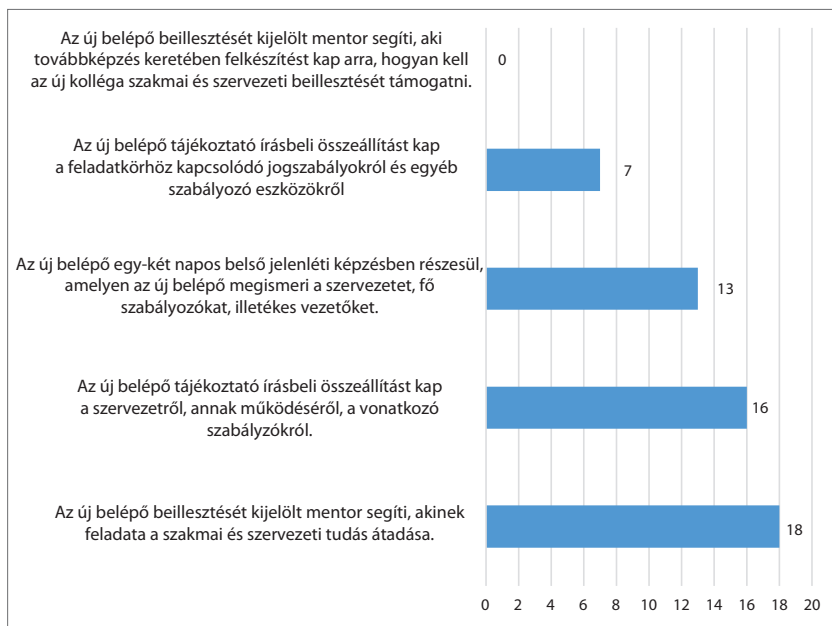
A területi közigazgatás irányító vezetője szerint az ideális *szakmai és szervezeti beillesztést* támogató (*onboarding*) folyamat tudatos tervezést igényel a pályázat kiírásától az álláshelyen betöltendő feladatok elvégzéséig. Magában foglalja a szervezet céljának, feladatainak, továbbá a szervezeti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

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

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

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

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



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

Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése

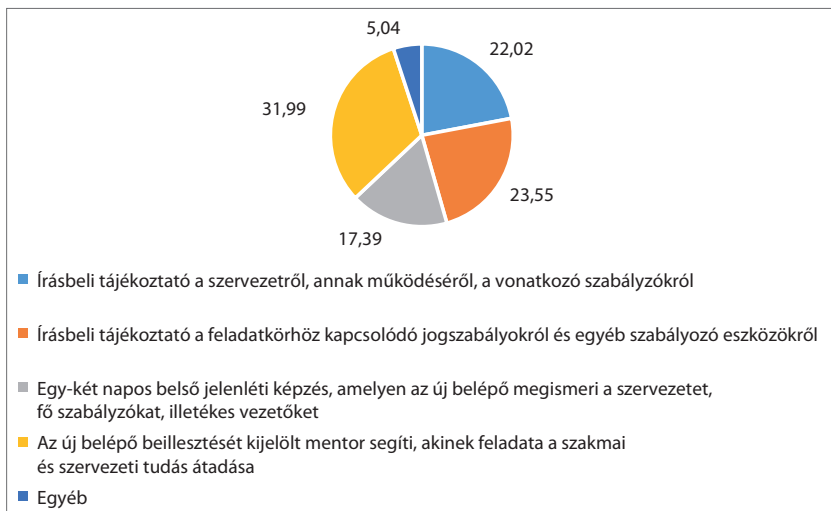
A kormányhivatalok válaszai alapján legtöbbször az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása. A második leggyakoribb eljárás, hogy az új belépő tájékoztató írásbeli összeállítást kap a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzokról.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

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

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

A kérdőíves kutatás eredményei a tudástőke átadására vonatkozóan

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

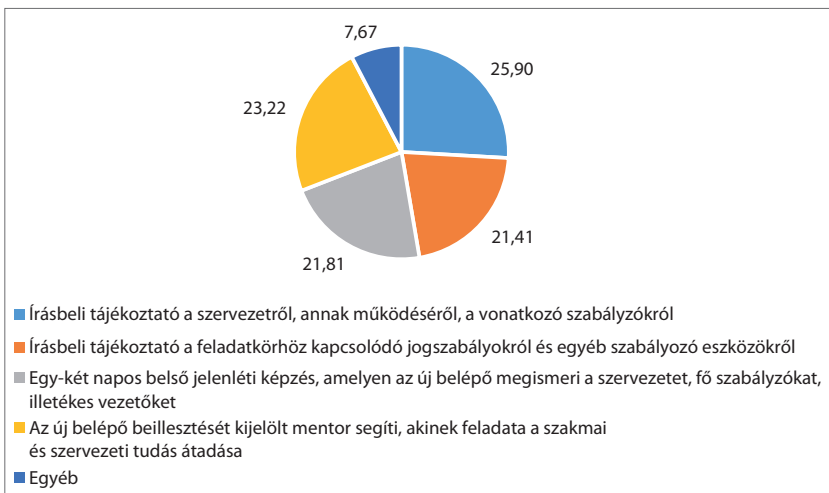


11. ábra: A pályakezdők beillesztési módszereinek megoszlása a válaszadók munkahelyein (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

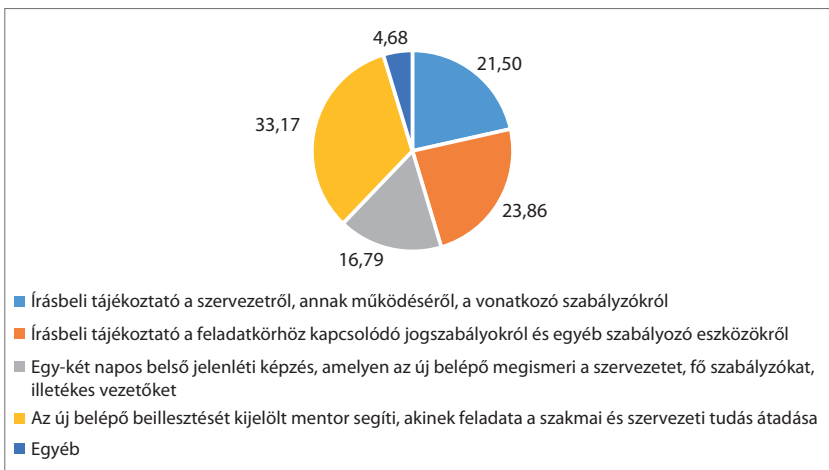
A „Milyen technikákat alkalmaz a válaszoló szervezete a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében?” kérdésre többszörös választási lehetőségük volt a kitöltőknek.

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

„Személyes oktatás számítógép mellett.”

„Az osztály dolgozói segítik a beilleszkedést.”

„Integrációs nap.”

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

„Személyes elbeszélgetés vezetőkkal.”

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

„Közvetlen vezető támogatása, tudásának átadása.”

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

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

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

„Nincs egységes beléptetés, osztályvezető döntésének függvénye.”

„Egyik munkatársamat megkérték, hogy figyeljen rám.”

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

„Kijelölnek néhány embert, akihez lehet fordulni kérdésekkel.”

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

„A többi dolgozó próbál segíteni az új belépőnek.”

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

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

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

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

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

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

MENTORÁLÁS, MENTORI PROGRAMOK

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

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

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

⁸ KRAUSS–MAGASVÁRI–SZAKÁCS 2018.

⁹ CSÓKA et al. 2019.

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

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

A mentori programok megvalósulása a kormányzati igazgatási szerveknél

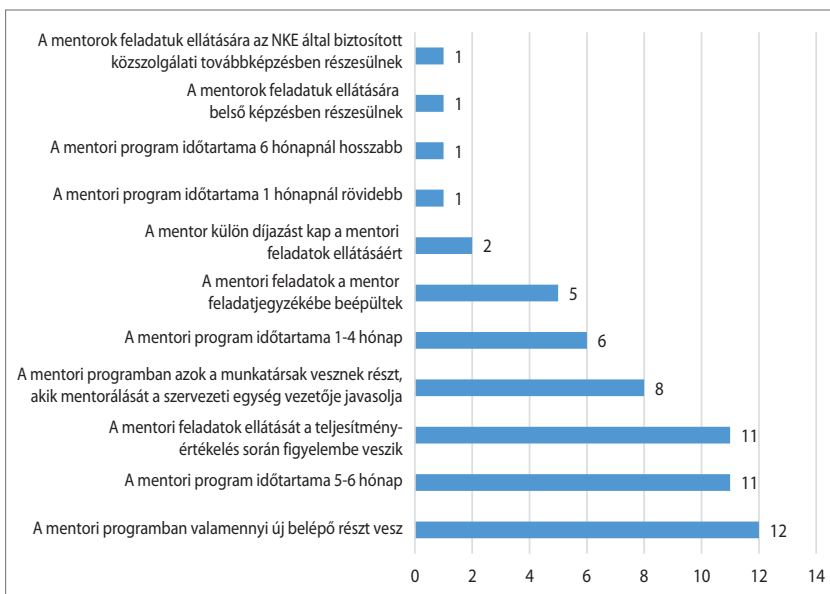
A válaszadók az előző pontban kifejtettek szerint 31,99%-ban azt a választ adták, hogy az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása.

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

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

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

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



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

Forrás: a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatközlése

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

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

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

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

„Jó mentorprogramunk van.”

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

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

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

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

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

„Mentorálás »személyre szabottan«. Egyéni mentorálással.”

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

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

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

„Közigazgatási Ösztöndíjprogram, mentorhálózat kialakítása.”

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

„Pályakezdők beilleszkedését segítő mentori program.”

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

„Hosszú betanulási folyamat mentorálással, folyamatos visszacsatolással.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA, ÖSSZEGZÉS

A kutatási tématerületre vonatkozóan az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FELHASZNÁLT IRODALOM

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