

A pszichológiai szerződés

BEVEZETÉS

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

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

¹ ARGYRIS 1960.

² BAKER 1985.

³ CONWAY–BRINER 2009.

⁴ BERA 2021.

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

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

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

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

Kutatási kérdéseink:

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

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

Hipotéziseink:

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

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

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

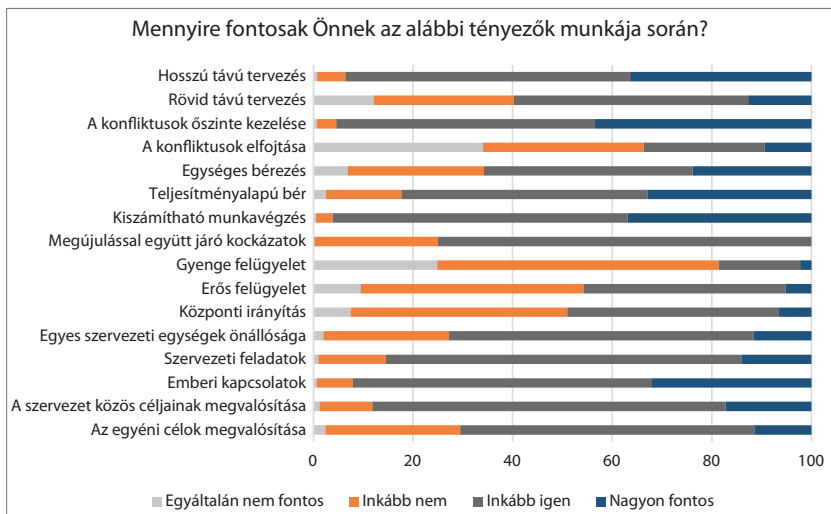
- Mennyire fontosak Önnek az alábbi tényezők munkája során? (15. kérdés)
- Kérjük, értékelje az Ön és munkáltatója közt fennálló kapcsolatot! (19. kérdés)

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

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

A MUNKAVÉGZÉS SORÁN FONTOSNAK TARTOTT TÉNYEZŐK

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

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

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

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

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

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

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

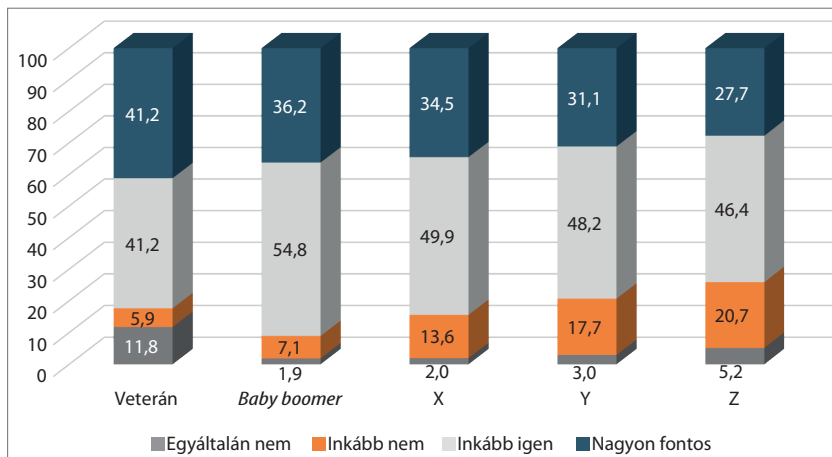
A *kiszámítható munkavégzés* minden korosztály számára fontos, de különösen az X generáció számára, ahol 59% tartja fontosnak, és 36,7% nagyon fontosnak. A többi korosztály esetében is hasonlóan magas értékek születtek,

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

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

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

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



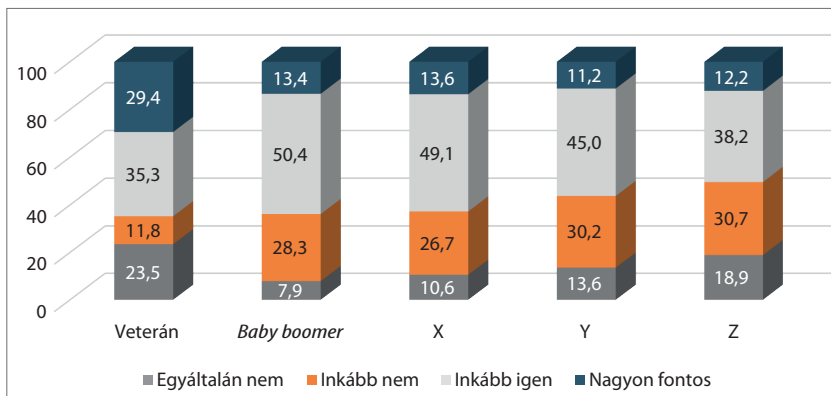
2. ábra: A teljesítményfüggő díjazás megítélése (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

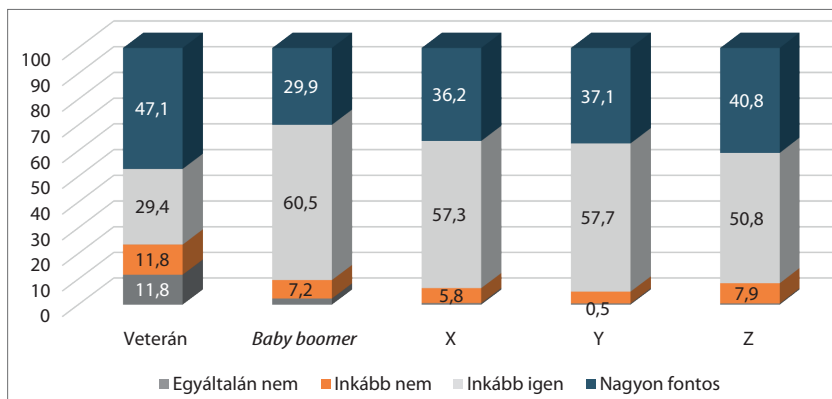
A *konfliktusok őszinte megbeszélése* minden korosztály számára fontos vagy nagyon fontos. A nyílt és őszinte kommunikációt általában előnyben részesítik a válaszadók, függetlenül a generációtól.

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

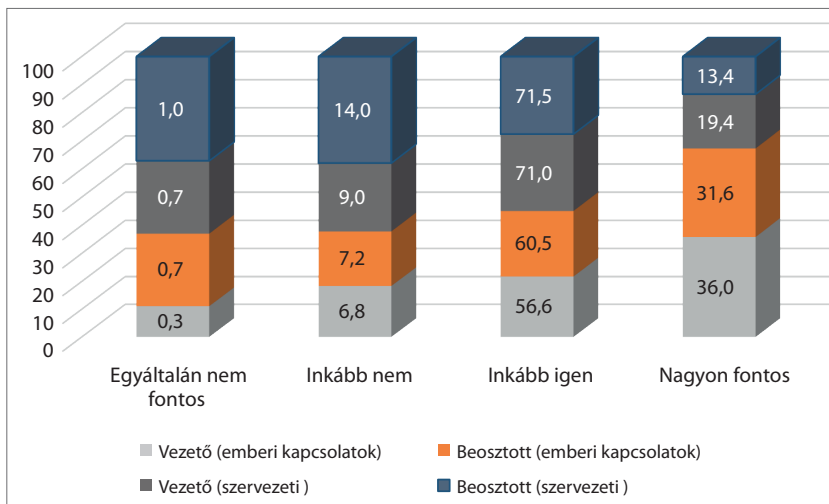


4. ábra: A hosszú távú tervezés megítélése (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

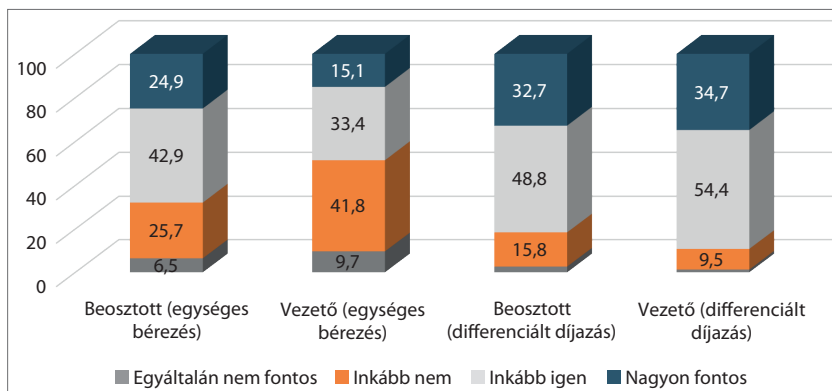
Vezető és beosztotti relációban vizsgálva a kérdést az alábbi fókuszpontok emelhetők ki. Az eredmények összegzése alapján a vezetők és beosztottak véleménye több kérdésben hasonló. Mindkét csoport jelentős többsége fontosnak tartja a munkahelyi tényezőket, mint például a *szervezeti célokat* és az *emberi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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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



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

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

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

1. táblázat: A munkavégzés során fontosnak tartott tényezők faktoranalízise

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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

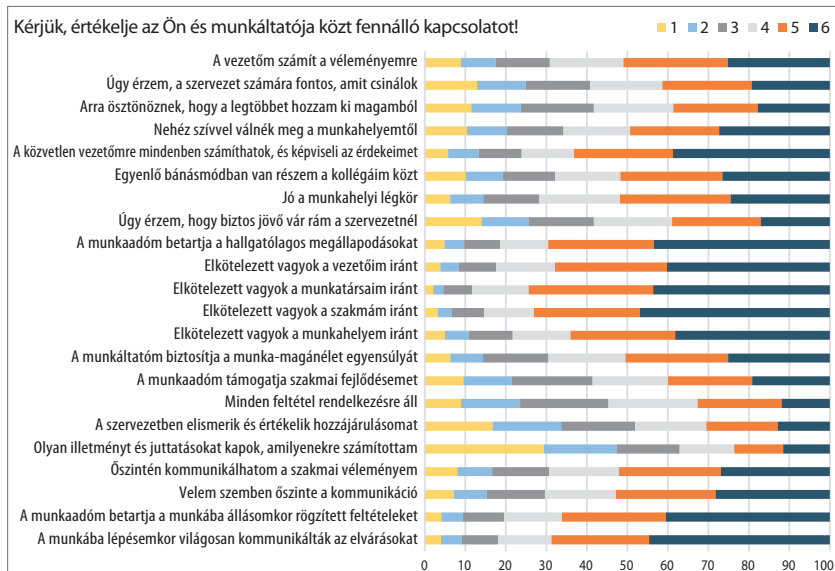
Ezt a kategóriát *Szabadelvűek* névvel illettük. A csoport tagjai a gyenge kontrollt és a rugalmasságot részesítik előnyben, nem kedvelik a hosszú távú tervezést és a stabilitást, valamint kevésbé érdeklik őket a közösségi célok. Jellemző rájuk, hogy az egyéni kapcsolatok helyett inkább az átmeneti megoldásokat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

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

A TISZTVISELŐ ÉS MUNKÁLTATÓJA KÖZTI KAPCSOLAT ÉRTÉKELÉSE

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

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

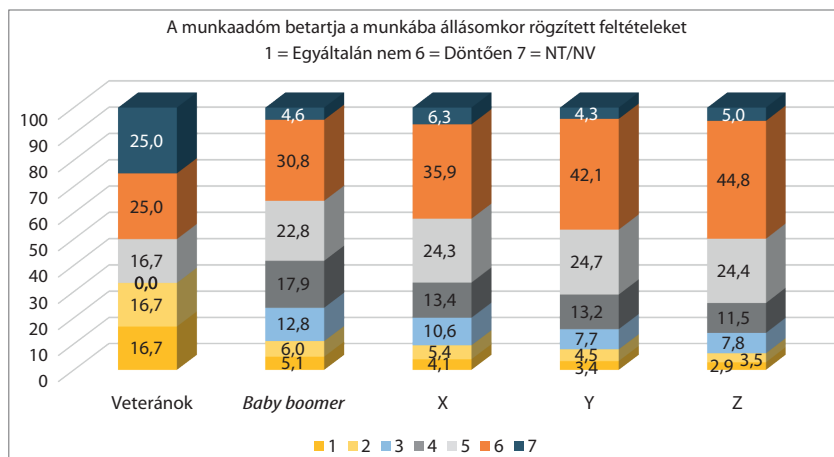


7. ábra: A tisztviselő és munkáltatója közti kapcsolat értékelése (%)

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

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

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

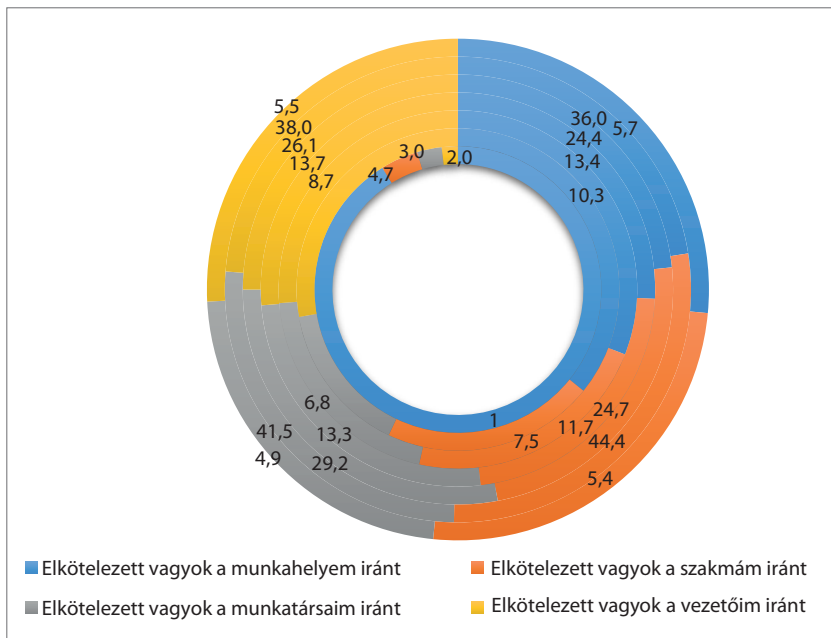
A „*Munkáltatóm biztosítja a munka-magánélet egyensúlyát*” kérdésnél a két szélső válaszlehetőség csak elenyésző, 5%-os arányban szerepel, azonban

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

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

A kérdőívben az *elkötelezettségre* négy aspektusból kérdeztünk rá:

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

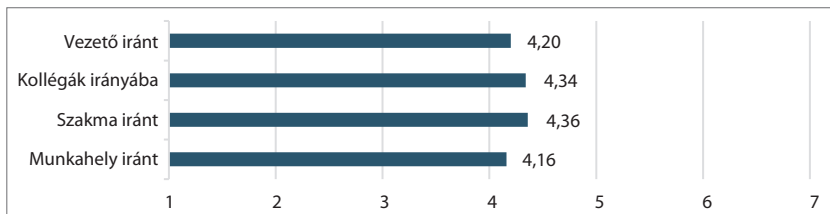
Az elkötelezettség kérdésében jelentős különbségek figyelhetők meg. A *baby boomer* generáció a leginkább elkötelezett (45%), és ahogy haladunk a fiatalabb generációk felé, úgy csökken az elkötelezettség. A legkevésbé elkötelezett a Z generáció, ahol ez az arány mindössze 35%.

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

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

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

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



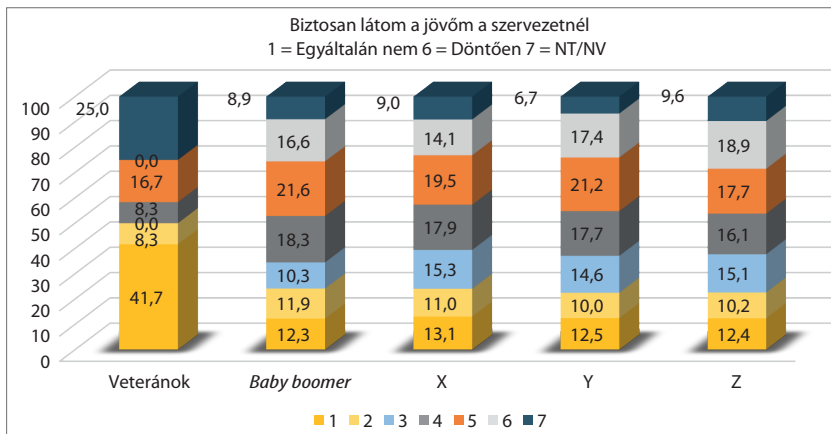
10. ábra: Átlagos elkötelezettségi szintek kategóriánként

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

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

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

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

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

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

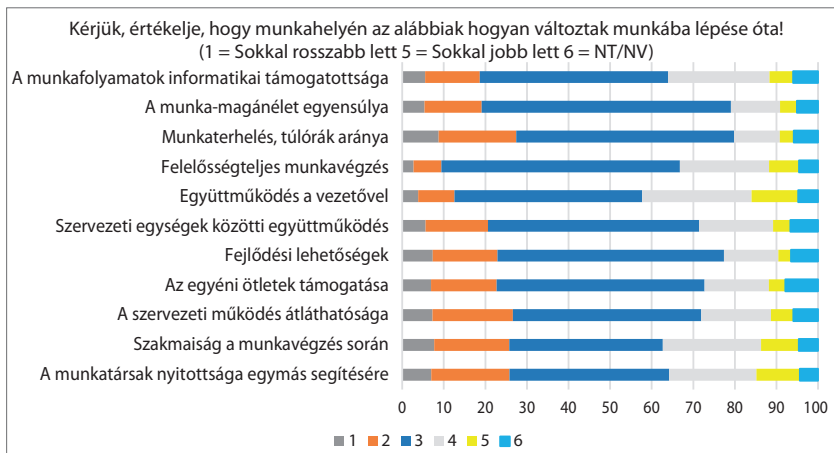
Összességében megállapíthatjuk, hogy a válaszadók legmagasabb mértékben a szakmájuk, majd a munkatársaik iránt érznek elhivatottságot. A harmadik leginkább pozitív értékelést a munkahely iránti elkötelezettség kapta, amelyet szorosán követ a közvetlen vezetők támogatásának érzése. A legalacsonyabb értékelést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

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

VÁLTOZÁSOK A MUNKÁBA LÉPÉS ÓTA ELTELT IDŐBEN

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

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

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

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

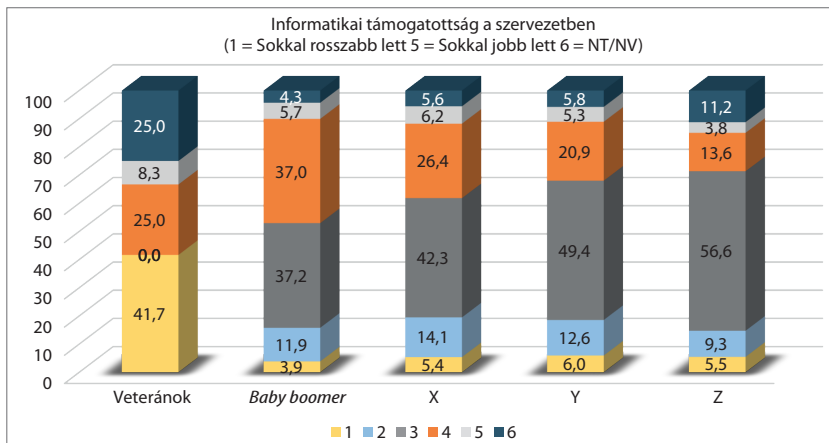
Az „*Együttműködés a vezetővel*” látszólag szintén nem mutat egyértelmű markáns véleményt, hiszen 45% inkább középre tendál, szerintük nem történt változás. A generációk közötti tendencia itt sem hoz változást, ugyanakkor elmondható, hogy itt jelölték a legtöbben a pozitív változást, 37,5% szerint jobb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

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

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

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

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



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

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE A HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN

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

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

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

ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

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

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

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

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

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

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

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

FELHASZNÁLT IRODALOM

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

⁵ A magyar közszolgálat illetményrendszeréről lásd bővebben: LUDÁNYI 2022.