

Kajtár Edit – Magasvári Adrienn

Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés

ELMÉLETI KERETEK

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

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

¹ CSUTORÁS 2020.

² JOSHI et al. 2010.

³ NEMES 2019.

⁴ KRAJCSÁK 2018: 38.

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

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

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

⁵ RUDOLPH–TOOMEY–BALTES 2016.

⁶ AMBLER–BARROW 1996.

⁷ VON ROEDER 2014.

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

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

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

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

⁸ CHOVAN 2019.

⁹ BIBI-PANGIL-JOHARI 2016.

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

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

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

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

¹⁰ CLOUTIER et al. 2015.

¹¹ SINGH 2019.

¹² WALKER 2005.

¹³ PAKSI-PETRÓ 2018.

¹⁴ BELÉNYESI-KRISKÓ-PALLAI 2018.

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

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

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

Ezen kutatási kérdések mentén feltételeztük, hogy:

H1: A kormányzati igazgatási szerveknél a munkaidővel, illetve a munkahelyi környezettel, légkörrel kapcsolatos szempontok inkább erősítik a munkatársak elköteleződését a szervezet iránt, segítik a megtartást (H1a), míg a juttatásokra és a munkakörre (álláshelyre) vonatkozó szempontok kevésbé támogatják ezt, inkább elvándorláshoz vezetnek (H1b).

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

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

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

A MUNKAHELYVÁLASZTÁS SZEMPONTJAI

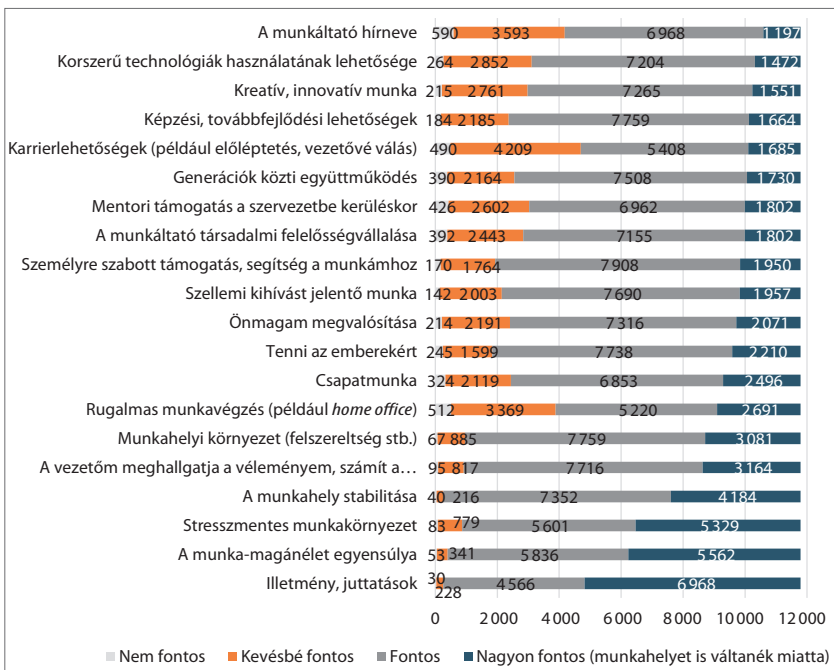
Ebben a kutatási részben a *munkahelyválasztás szempontjait* vizsgáltuk (14. Milyen szempontokat mérlegel, amikor munkahelyet választ?). Egy korábbiakban végzett felmérés szerint a közigazgatásba való bekerülés inkább spontán folyamatként jelenik meg.¹⁵ E pálya választása többnyire nem megalapozott és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

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

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

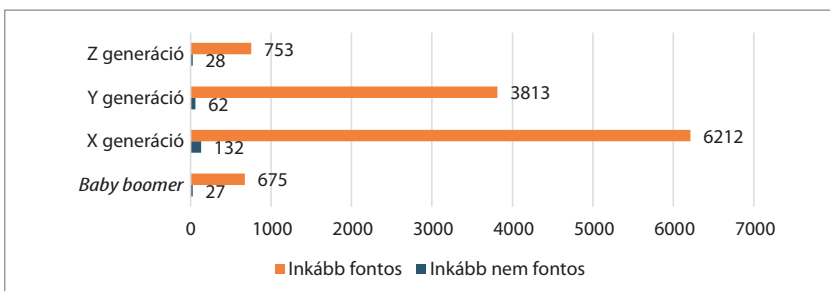
A leginkább fontosnak, illetve legkevésbé fontosnak értékelt szempontokat *generációs összefüggésben* is megvizsgáltuk. Ebben az összevetésben a veteránok válaszait (csekély létszámuk miatt) már nem vettük figyelembe, illetve a Likert-skála értékeit összevontuk (inkább nem fontos, illetve inkább fontos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

¹⁵ BELÉNYESI et al. 2018.



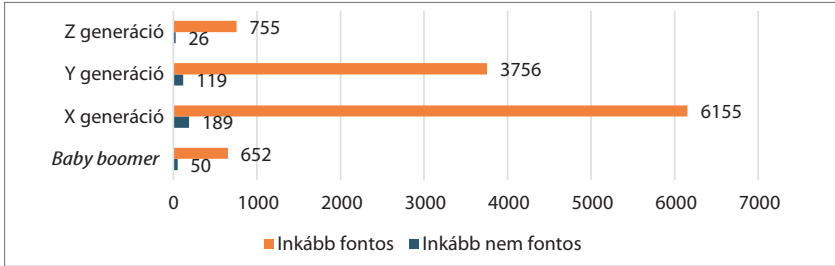
1. ábra: A munkahelyválasztási szempontok fontossága

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



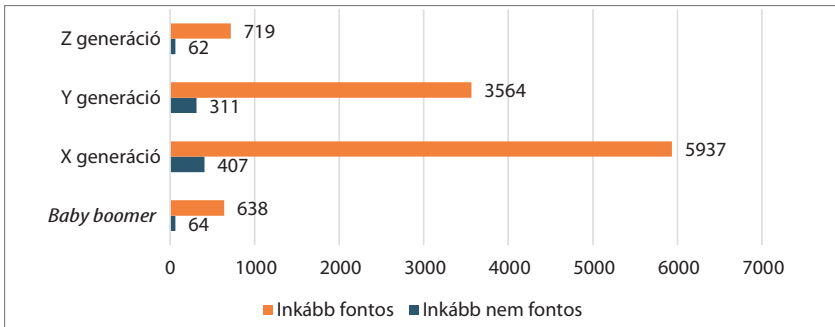
2. ábra: A munkahelyválasztási szempontok fontossága generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



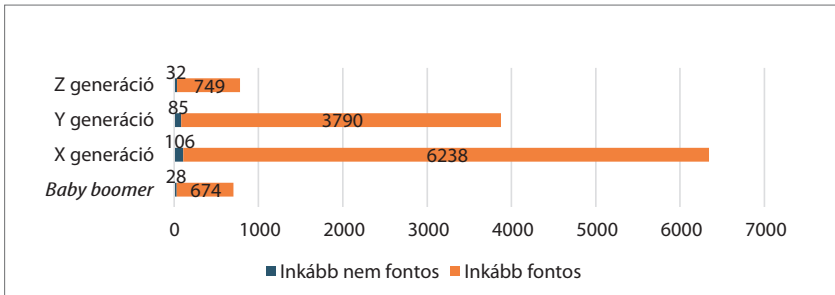
3. ábra: A munka-magánélet egyensúlya generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



4. ábra: Stresszmentes munkakörnyezet generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



5. ábra: A munkahely stabilitása generációs bontásban

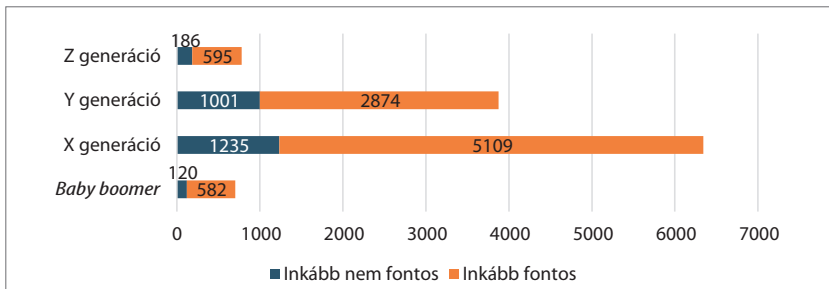
Forrás: EUPAN-felmérés adatai

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

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

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

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



6. ábra: Generációk közti együttműködés generációs bontásban

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEKKEL ÖSSZEFÜGGŐ TAPASZTALATOK

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

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

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

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

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

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

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

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

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

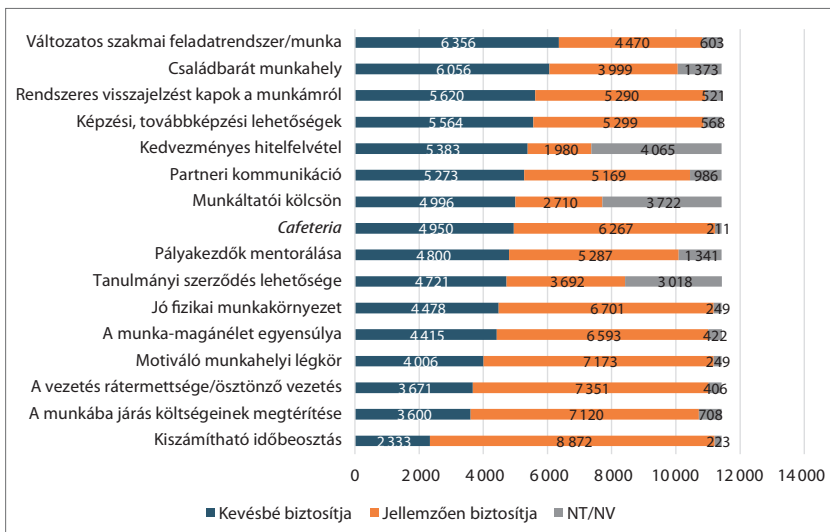
Az egyik válaszadó azonban nemcsak a különbségeket érzékeli, hanem a *megoldást* is hiányolja. „Mindeneddig nem fogalmazódott meg stratégia, nem készült cselekvési terv a generációs különbségek áthidalására annak ellenére, hogy a munkatársak közötti korkülönbség egyre nagyobb, és az egyes korosztályok

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

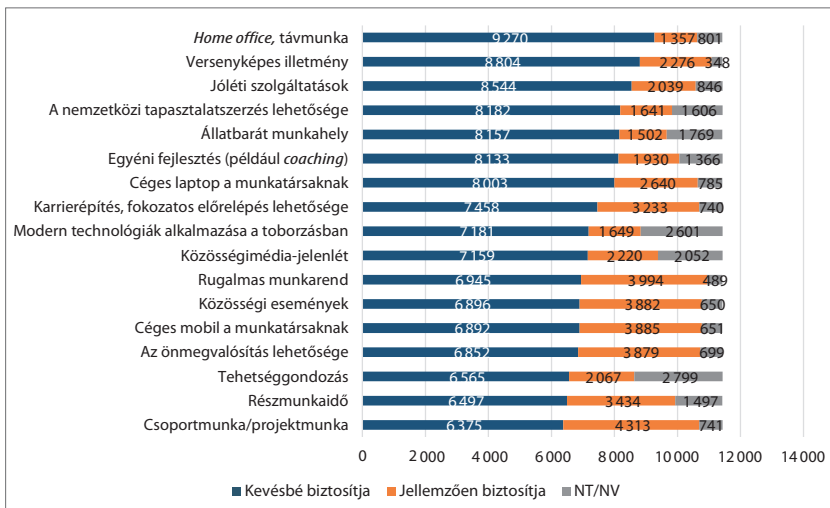
EGYES HR-FUNKCIÓK BIZTOSÍTÁSA A SZERVEZETBEN

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

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



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



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

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

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

A VONZÓ MUNKÁLTATÓ SZEMPONTJAI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE A HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN

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

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

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

ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

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

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

megítélése szerint jelenleg nem vagy csak kismértékben tudnak megfelelő szinten garantálni a közigazgatásban a munkaadó szervek. Olyan lehetőségek terén, mint a *home office* és a távmunka, a versenyképes illetmény vagy a jóléti szolgáltatások, a közigazgatás nem tud versenyezni más munkáltatókkal.

A 23. kérdéssel a *generációs különbségeket* helyeztük fókuszba. A válaszadók jelentős része úgy látja, hogy a leginkább az egymás közti kommunikációban valamint a munkához való hozzáállásban nyilvánul meg erőteljes eltérés a fiatalabb és az idősebb generációkhoz tartozók között, de különbség tapasztalható a következő területeken is: rugalmasság, elhivatottság, lojalitás, eltérő nyelvezet használata, tanulási hajlandóság, változásra való hajlandóság, figyelmi képességek, illetve stressztűrő képesség. Alapvető viselkedési különbségek is léteznek.

A 24. kérdés a *vonzóbb munkáltatói minőséghez szükséges fejlesztésekre* irányította rá a válaszadók figyelmét. Az erre a kérdésre adott válaszok segítenek megválaszolni azt a kutatási kérdést is, hogy melyek azok a HR-funkciók, amelyek változtatást, fejlesztést igényelnek ahhoz, hogy a közigazgatási szervek a legkiválóbb munkahellyé váljanak. Ennek kapcsán a válaszadók kiemelték, hogy a vonzó közigazgatáshoz anyagi és erkölcsi megbecsülésre, szakmailag hozzáértő vezetőkre, valós előmeneteli lehetőségekre, kiszámítható, valós életpályára, a szakmaiság szintjének emelésére, a munkaerő erősebb megválogatására, az alkalmatlanok kiszűrésére, a munkakörülmények javítására, illetve eszközfejlesztésre is szükség van.

Összességében a vizsgálati eredmények választ adtak a kutatási kérdésekre, és rávilágítottak a közigazgatási szervek előtt álló kihívásokra és a szükséges fejlesztési irányokra. Megmutatták, hogy melyek a közigazgatás kiemelkedő értékei, úgymint a stabilitás, a kiszámíthatóság, a jó munkahelyi légkör, a munka és a magánélet szerepeinek összeegyeztethetősége, a stresszmentes munkakörnyezet. A munkatársak igényeit azonban ezek az értékek nem elégítik ki teljes mértékben, hiszen a válaszadók többsége emellett versenyképes illetményt, szélesebb körű rugalmas munkaidőt, a *home office* és a távmunka lehetőségét is igényelné, illetve örülne egy belátható és valós életpályának, valamint szakmailag és emberileg is támogató vezetői attitűdnek. Jelentős generációs különbségeket azonban ezen a területen nem mutatnak az eredményeink.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- AMBLER, Tim – BARROW, Simon (1996): The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. Online: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- BELÉNYESI Emese – KRISKÓ Edina – PALLAI Éva (2018): Jelentés a közigazgatási pályaorientációs képzéssel kapcsolatos igényfelmérés eredményeiről. In CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései I.* Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 77–143.
- BIBI, Palwasha – PANGIL, Faizuinah B. – JOHARI, Johanim B. (2016): HRM Practices and Employees' Retention. The Perspective of Job Embeddedness Theory. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(5), 41–47.
- CHOVAN Brigitta (2019): *Munkáltatói márka jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében.* PhD-disszertáció. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezés-tudományok Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.14751/SZIE.2020.005>
- CLOUTIER, Omer et al. (2015): The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119–129.
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2020): *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szervezeteknél.* PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola. Online: <https://doi.org/10.17625/NKE.2021.015>
- JOSHI, Aparna et al. (2010): Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. Online: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.51141800>
- KRAJCSÁK Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38–44. Online: <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- NEMES Orsolya (2019): *Generációs mítoszok.* Budapest: HVG Könyvek.
- PAKSI-PETRÓ Csilla (2018): Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6(2), 106–127.
- PAKSI-PETRÓ Csilla (2019): Ki akar ma a magyar közigazgatásban dolgozni? In BUDAI Balázs Benjámin (szerk.): *Ünnepi tanulmánykötet a 65 éves Prof. Dr. Tózsza István tiszteletére. Liber amicorum in honorem Stephanus Tózsza aetatis suae LXV.* Budapest: Panem, 160–168.

- PAKSI-PETRÓ, Csilla (2024): Attractions and Repulsions: How Competitive is the Hungarian Civil Service Today? *Central European Public Administration Review (CEPAR)*, 22(2), 35–53. Online: <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.2.02>
- RUDOLPH, Cort W. – TOOMEY, Eileen C. – BALTES, Boris B. (2016): Considering Age Diversity in Recruitment and Selection. An Expanded Work Lifespan View of Age Management. In PARRY, Emma – MCCARTHY, Jean (szerk.): *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London: Palgrave Macmillan, 607–638. Online: https://doi.org/10.1057/978-1-137-46781-2_25
- SINGH, Diwakar (2019): A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425–431. Online: <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- VON ROEDER, Olaf Christian (2014): *Applicability of Employer Branding in the Hungarian Defence Forces – from a Cross-National Comparative Aspect*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola.
- WALKER, Alan (2005): The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685–697.