

Kajtár Edit (szerk.)

Generációs kutatás – a mélyinterjúk összefoglalása

A MÉLYINTERJÚK ÖSSZEFOGLALÁSÁNAK FELÉPÍTÉSE ÉS SZERZŐI

Bevezetés (Csóka Gabriella – Kajtár Edit)

A rendszerirányító szakmai felső vezetők interjúinak összefoglalása (Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid)

Generációk, utánpótlás (Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid)

Pszichológiai szerződés (Paksi-Petró Csilla)

Munkáltatói márka (Kajtár Edit)

Fejlesztés (Kajtár Edit)

A tudástőke átadása, mentorprogramok (Csóka Gabriella)

A kutatás eredményeinek összefoglalása (Kajtár Edit)

BEVEZETÉS

A kutatás során összesen nyolc félig strukturált interjú készült. Öt szakmai felső vezető (ezen belül két rendszerirányító szakmai felső vezető), valamint három politikai vezető osztotta meg mindennapi tapasztalataikat. Az interjúalanyok kiválasztásának szempontja volt, hogy a központi és területi kormányzati igazgatás személyügyi politikáját ismerő és annak alakulására hatással levő szakmai és politikai vezetők (közigazgatási államtitkár, személyügyi döntésekért felelős helyettes államtitkár, főispán) álláspontjait megismerhessük a kutatás alá vont kérdésekben. Az ő válaszaik árnyalják a kérdőívekből, Kormányzati

Személyügyi Döntéstámogató Rendszerből, belső dokumentumokból, valamint a vonatkozó szakirodalomból kinyert adatokat. A kutatásban vizsgált kormányzati igazgatási szerveket szervezeti létszám szerinti reprezentativitás alapján választottuk ki. Kisebb és nagyobb létszámú szervezeteket is vizsgáltunk mind a központi közigazgatás (hozzávetőleg 2600, 1600, 500 fő foglalkoztatott/minisztérium), mind a területi igazgatás (hozzávetőleg 3100, 2200, 1600 fő foglalkoztatott/kormányhivatal) területéről.

Mélyinterjúk készültek, a használt módszertan kvalitatív. Az interjúkat szervezeti adatokra vonatkozó információk bekérésével egészítettük ki, többek között a létszámadatokra, az állomány nemi és korösszetételére, a fluktuációra vonatkozóan. Az interjúba bevont szervezetek megosztották a közszolgálati pályára vonzásra és pályára illesztésre vonatkozó, továbbá a munkáltatói márkával, a képzéssel és fejlesztéssel összefüggő információkat. A beszélgetések a hazai kérdőív struktúráját követték a szervezeti sajátosságok figyelembevételével. A terveket az elsődleges kutatási eredmények beérkezését követően finomhangoltuk. Univerzális, illetve szabad, strukturálatlan, specifikus területhez illeszkedő kérdések egyaránt elhangzottak, általában tíz kérdést tettünk fel.

A fókuszpontok az alábbiak voltak:

- generációs együttélés: generációs problémák és lehetőségek;
- tudásvesztés, tudásmegtartás, tudásgenerálás és -megosztás a szervezetben;
- fiatalok bevonására és megtartására jó gyakorlatok.

Jelen összefoglaló stratégiai szempontokat jelenít meg, illetve bemutatja a választott központi és területi kormányzati igazgatási vezetők saját benyomásait, szubjektív véleményét az egyes kutatási kérdések kapcsán. Az itt közzétett gondolatok és tapasztalatok reményeink szerint inspirációul szolgálhatnak a kormányzati igazgatáson kívül dolgozó vezetők számára is.

A RENDSZERIRÁNYÍTÓ SZAKMAI FELSŐ VEZETŐK INTERJÚINAK ÖSSZEFOGLALÁSA

A közigazgatási államtitkárral készített interjú összefoglalása

Az államtitkár szerint inkább előny, hogy ennyire vegyes az összetétel, azaz hogy fiatalok, középkorúak, idősek együtt dolgoznak. Ugyanakkor ez egy adottság is, amelyen nem lehet változtatni. Rövidebb időket töltenek el egy helyen a kormánytisztviselők, úgyhogy ez szerintem nem szükségszerűen rossz. A szervezet önkéntelenül is rugalmasabbá és alkalmazkodóképesebbé válik attól, hogy képessé válik saját maga folyamatos változásának a kezelésére is. A generációk aránya kiegyensúlyozott. Ennek oka lehet, hogy a 2018-as és 2019-es *bérrendezés* során sikerült olyan pozíciót összehozni, legalábbis a központi közigazgatás vonatkozásában, amely egy jó és versenyképes bérpozíció a fővárosban is. Szerintem van *intergenerációs feszültség*, akik 1990 után születtek, azoknak az a legfontosabb, hogy az életük élményszerű legyen, és ebbe nyilvánvalóan nehezen illeszthető be egy néha monoton hivatali munkavégzés. A *hierarchiát* nem igazán értik, mert az internet mindenkit egyenlővé tesz amiatt, hogy névtelenség van. Kirívó különbségek vannak azoknál, akik egyházi iskolába jártak, különösen a katolikusoknál. Ők értik, hogy mi az a hierarchia. A *munkamódszerben* nem lát számottevő különbségeket. Néha kicsit többet zsörtölődnek, hogy túl sok az adminisztráció, inkább, mint azok, akik abban nőttek fel, hogy valóban sok az adminisztráció. Ebből a szempontból náluk elég szigorú rendszer van, példaként említi, hogy egy kormányrendeletet egyféleképpen lehet előállítani. A magyar közigazgatás személyi állományának hosszú távú *fejlesztési céljai* kapcsán azt mondja, hogy mindenkinek legyen közös tudása. Egy *közös tudásbázis*, amely a szuverenitásról, nemzetről, Magyarország világban elfoglalt helyéről szól. Ez a tudásbázis értelmezhetővé teszi mindazt, ami körülöttünk zajlik, olyan magatartási szabályokat takar. Ezek a szabályok segítik bármelyik hivatali közösségbe való beilleszkedést, meg az idomulást ehhez a sajátos világhoz, amelyet hierarchiának hívunk, illetve egy-két hasznos ismeretet arról, hogy hogyan is épül fel ez a hierarchia. Amin dolgoznak még,

az egy *hivatásrendi* megközelítése a személyi állománynak, amelynek végső soron már jogilag kidolgozott keretei, peremfeltételei vannak. Továbbá, elmondása szerint lassan zajlik az új munkatársak *beillesztése*, ebben még fejlődni kell. A *munkaerő-bevonás és -megtartás* szempontjából szerinte fontos szempont az illetmény, viszont úgy látja, hogy jelenleg drasztikus illetményprobléma a központi kormányzatban igazából nincsen. Létszámgazdálkodási, személyzetgazdálkodási, humánerőforrás-gazdálkodási problémák vannak. Az otthoni munkavégzést nem tartja a közigazgatáshoz illeszkedő megoldásnak, ugyanakkor azt elismeri, hogy a fiatalabb generációk szempontjából ez egy lényeges előny lenne. Az *elváందорlás* kapcsán inkább jó tapasztalatai vannak a saját hivatali szervezete alapján, ez főként ciklusváltáskor jelent számukra veszélyt.

A kormánytisztviselőkkel szemben támasztott *elvárások* kapcsán kifejti, hogy neki nincsenek különösebb elvárásai, tehát hogyha van egy személyes *szimpátia* és egy *jól sikerült beszélgetés*, gyakorlatilag bárkivel próbát tesz. Szerinte az egy *szakmunka*, hogy a kormánytisztviselők „meg tudjanak kodifikálni” egy jogszabályt, megtanulják a szükséges fordulatokat, hogy megtanuljanak strukturálni valamit, tehát álláspontja szerint az egy tanulható képesség. Fontosabb az, hogy érzi-e a jelentkezőben az *elkötelezettséget*. Szerinte a fiatalabbak felszínebbek, tehát nem mindig mennek utána annyira mélyen egy-egy kérdésnek. Viszont amikor szorítja őket a határidő, akkor gyorsak, fürgék. A *terhelhetőség* szerinte nem generációs kérdés, hanem személyfüggő, lelkialkat-függő, családfüggő.

A *munkáltatói márka* kapcsán azt mondja, hogy *testületi szellemben*, tehát inkább a hivatásrendnél kell léteznie. Abban hisz, hogy ennek *belülről* kellene fakadnia, vagy a kormánytisztviselőktől kellene jönnie. Az évek során, ahogy alakult át újra és újra a kormányzat úgy, hogy a kormányzó pártok közel azonosak voltak, azonosak most már 14 éve, a kezdeti szervezeti identitások *személyhez kapcsolódó identitássá* alakultak. A lojalitás vezetőhöz kötődik. Ennek előnye, hogy a vezető le tudja szívárogtatni a saját munkamódszerét, a saját tudását a saját kollégáin keresztül. Hátránya, hogy ahonnan elmennek a kormánytisztviselők, ott egy nagyon erős tudáshiány keletkezik, hiszen ezek azok a tisztviselők, akik tudják, hogy miként működnek a hivatali folyamatok.

Szerinte bármelyik *HR-funkció fejlesztése* jó lenne, ugyanakkor jelenleg nincsen HR-funkció a magyar közigazgatásban, személyügyi főosztályok vannak, ott a személyügyi iratokat tudják menedzselni. Ezért fűz nagy reményeket a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerhez, mert elvileg kiváltja az okiratkészítést.

A személyi állomány *fejlesztése* és motiválása kapcsán elmondja, hogy a náluk dolgozók *jogi képzését* vagy *jogi szakvizsgáját* nem ellenzik. Ugyan tanulmányi szerződést nem kötnek a kormánytisztviselőkkel, de tanulmányi szabadidőt biztosítanak számukra. Az *e-learninget* teljesen alkalmatlannak tartja bármire is. Olyan képzéseket lenne jó nyújtani, amelyekre vannak is kísérletek a továbbképzési kiskönyvekben, és amelyek szerinte jók is. Hogyan mondjunk nemet, konfliktuskezelés, ezek hasznosak, ezek érdeklik is a tisztviselőket. Inkább *coaching* jellegű kérdésekkel lehet vagy lehetne náluk eredményt elérni. A közigazgatási vezetőkön több felelősség van, mert nekik kell megismerniük a kormánytisztviselőket, és nekik kell tudniuk, hogyan tudják elérni azt, hogy a tisztviselők jól és motiváltak érezzék magukat, akár 5-6 éven túl is.

Az ideális szakmai szervezeti *beilleszkedést* támogató folyamat kapcsán arról számol be, hogy náluk a Kormányirodán vannak olyan idősek, régebb óta ott dolgozó kollégák, akik segítenek az új munkatársaknak betanulni. Van egy olyan *közös tudásuk*, közös meghajtókkal, mintadokumentumokkal, olyan kollégával, akihez oda lehet menni bátran kérdezni, ez ad lehetőséget arra, hogy az újak megtanulják, hogyan működik a hivatal. Abban hisz, hogy ott *saját magukat illesztik be* az újak, és mivel ebből a szempontból minden más hivatal is szakosodott, szerinte igazából ezt mindenkinek meg kellene tudnia oldani saját magának. Azt szeretné elérni, hogy legyen egy közigazgatási államtitkári értekezlete a *személyügyi vezetőknek*. Az a gond szerinte bármifajta minőségbiztosítással, hogy az torzítja a valóságot, mert a végén nem az fogja az érintett vezetőket érdekelni, hogy mi a valóság, hanem hogy megfeleljenek a minőségbiztosításban foglalt elvárásoknak.

A helyettes államtitkárral készített interjú összefoglalása

A megkérdezett szerint a 35 évnél idősebbek és az 55 évnél fiatalabbak közül kerül ki legnagyobb számban a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok kormánytisztviselői állománya. A kormányhivatali foglalkoztatás, a csaknem 35 ezer fős személyi állományra is figyelemmel, rendelkezik néhány *sajátossággal*, amelyet indokolt figyelembe venni. Így a kormányhivatalok foglalkoztatási helyzetére kihatnak az adott térség, vármegye általános *munkaerőpiaci körülményei*, ezáltal jelentős eltérések is lehetnek. A közigazgatás ma már az „*elnőiesedett*” területek közé tartozik, a kormányhivatalok sem kivételek ez alól. A nemek arányában nagyobb „egyensúly” mutatkozik a *vezetők körében*.

A *generációkra* rátérve a területi közigazgatásban összességében megállapítható, hogy annak mutatói az idősödés tekintetében kedvezőbbek például az OECD-átlagnál. Míg az OECD-országokban az 55 évesnél idősebb foglalkoztatottak aránya körülbelül 25%, addig a területi közigazgatásban ez 16%. A fiatalabb – 34 év alatti – generációra vonatkozó értékek a területi közigazgatásban nagyjából megegyeznek az OECD-átlaggal, vagyis körülbelül 20%. A kormányhivataloknál a foglalkoztatottak legnagyobb arányban a 35 éven felüliek és az 55 évesnél fiatalabbak közül kerülnek ki. A fiatalabb generációk (Y és Z generáció) a közigazgatás működésének szabályozottságát esetenként merevnek, illetve korlátozó tényezőnek tekintik, eltérők a *munkahelyi motívációik és elvárásaik*. A *technológiahasználatban* szintén jelentős különbségek mutakozhatnak az idősebb és fiatalabb generációk között. Markáns különbség mutakozhat a *visszajelzés és elismerés* terén is. Az idősebb generációk inkább az egyéni munkavégzést preferálják, és a formálisabb csapatstruktúrákat részesítik előnyben, míg a fiatalabb generációk számára a *csapatmunka* magától értetődő. A *tanulás* terén az idősebb munkavállalók elsősorban a hagyományos képzési módszereket preferálják, míg a fiatalabbak előnyben részesítik az online tanulási platformokat és a digitális képzési anyagokat. Az idősebb generáció hozzá szokott a közigazgatás hierarchikus rendszeréhez, és jól érzi magát. A fiatalabb, Y és Z generációra már sokkal inkább jellemző, hogy néha túl korlátozónak vagy túl merevnek tartják ezeket az adminisztratív korlátokat,

és inkább fókuszálnak a munka és a magánélet egyensúlyára, keresik a *rugalmasságot*, illetve az egyéni gyors karrierlehetőséget. A *kommunikációban* is láthatók alapvető különbségek, az idősebb generáció jobban szereti a személyes megbeszéléseket, a szóbeli megerősítéseket, a fiatalok ezzel szemben egészen más platformokat részesítenek előnyben (például online felületek). Nem mondható azonban, hogy ezek a különbségek a napi munkavégzésben feszültséget okoznának, ezek inkább egyfajta *adottságnak* tekinthetők. Így például a mentorrendszerben elkezdtek a pályakezdők beillesztésére olyan módon figyelni, hogy természetesen szakmailag a munkakör ellátására fel kell készülni, másrészt azonban egy olyan szervezeti kultúrába kell beilleszkedni, amely a kormányhivataloknál különösen összetett. Az Y, de főleg a Z generációnak fontos az egyéni fejlődés, a társadalmi felelősségvállalás, valamint a közjóért tenni akarás. A Z generációnak a munka-magánélet egyensúly, illetve a rugalmasság kifejezetten fontos. A közigazgatási szervek kiemelt érdeke, hogy minden munkatárs értékelve és megértve érezze magát, valamint hogy a különböző generációk tapasztalatait és nézőpontjait előnyként kezelje. A kormányhivatalok egyre szélesebb körben működtetnek *mentori rendszert* az új belépők részére a munkakörnyezetbe történő beilleszkedésük támogatására, valamint a szakmai tudásátadás céljából. A kormányhivatalok nagyobb része lehetőséget teremtett a *horizontális szervezeti mobilitásra*. A kormányhivatalok a vezetői utánpótlást is sok esetben saját személyi állományukból biztosítják, így a *vertikális mobilitás* szintén jellemzője a területi közigazgatásnak. A közigazgatásnak már nem elég a hagyományos „stabil munkahely, kiszámítható jövedelem” képet nyújtania, hanem a szervezeti működés fejlesztésére és az egyéni szakmai fejlődésre, motivációra, munkahelyi közérzetre egyaránt ható belső intézkedések megtételére is szükség van. A *korszerű technológiai eszközök* vonzóbbá tehetik a közigazgatást a technológia iránt nyitott foglalkoztatottak számára, ami növelheti a munkahelyi elégedettséget és a munkaerő megtartását.

A rendszeres kommunikáció a szervezeti célokról, stratégiákról és aktuális helyzetről kiemelt eleme a munkahelyi kultúrát formáló *vezetői munkának*. A támogató munkahelyi légkör kialakítása, a munkatársak közötti együttműködés támogatása, a konstruktív visszajelzések biztosítása, a változáskezelés

mind-mind olyan terület, ahol a felső vezetők aktívan formálhatják a szervezeti kultúrát. A foglalkoztatott oldaláról elsődleges *elvárás* a kiváló *kommunikáció*. Másrészt további fontos elvárás a *határidőben* teljesített, magas *szakmai színvonalú* munkavégzés. Fontos az egyéni fejlődési igény, a nyitottság, a kezdeményezőkézség, a gyors és hatékony problémamegoldás képessége. A megbízhatóság, pontosság, jogszabályok szerinti felelős munkavégzés szintén nem nélkülözhető a közigazgatásban dolgozók körében, hiszen ezek a tulajdonságok közvetlen hatással vannak az állampolgárok ügyintézésének minőségére. Az *idősebb generációhoz* tartozó munkatársak gyakran tapasztaltabbak és mélyebb szakmai ismeretekkel rendelkeznek, a *fiatalabb generációk* pedig gyorsabban alkalmazkodnak az új helyzetekhez, megoldásokhoz. A munka, illetve a munkahely iránti elkötelezettség inkább van jelen az idősebb generációhoz tartozó munkatársak körében, míg az Y és Z generáció esetében az elkötelezettség összefügg a személyes fejlődési lehetőségekkel, a munkahelyi környezet minőségével. A felelősségvállalásban szintén az idősebb generációk képviselői szerepelnek első helyen: kitartóbbak, toleránsabbak, nagyobb alázat és lojalitás jellemzi őket; a fiatalabb generációk nehezebben vállalnak hosszú távú felelősséget és gyakrabban keresik az új kihívásokat.

A közigazgatási szervek *márkaépítése* hosszabb folyamat, amely folyamatos erőfeszítéseket és elkötelezettséget igényel, de vannak már *pozitív kezdeményezések*, példák a kormányhivatalok körében is. A kormányhivatal(ok) brandje az ügyfelek számára egyet kell hogy jelentsen a szakértelemmel, a minőségi ügyintézással, az ügyfélbarát és szolgáltató hivatallal, a foglalkoztatottak és a munkaerőpiacon állást keresők számára pedig a stabilitással, a biztonsággal, a megbecsüléssel, a szakmai fejlődés lehetőségével. Véleménye szerint a kormányhivatalok brandépítése körében *fontos erősíteni* többek között a médiamegjelenéseket, illetve a szakmai jellegű tartalmak mellett betekintést kell engedni az érdeklődők számára a hivatal hétköznapijaiba (például egészségnapok által), közösség-összetartó rendezvényekbe, hogy láthassák, milyen az „élet” a kormányhivatalban, és meggyőzzék a külsős személyeket arról, hogy érdemes itt dolgozni. A kormányhivataloknak is fontos szerepük van a társadalom és a környezet iránti *felelősségvállalásban*. A hivatali társadalmi felelősségvállalási

programok (például önkéntes tevékenységek, fenntarthatósági kezdeményezések támogatása stb.) erősítik a szervezeti kultúrát, és vonzóvá teszik a munkahelyet. Ehhez együtt gondolkodásra is szükség van. Az együtt gondolkodás, valamint a közös tanulás szélesebb körű kiterjesztése érdekében folyamatban van egy úgynevezett *belső tudásközösség* létrehozása a kormányhivatalokban, valamint *vezetői műhelyek* kialakítása kormányhivatalon belül és kormányhivatalok középvezetői között, amely közösségek létrehozása a közös szakmai célok megvalósítását szolgálja. Interjúalanyunk (helyettes államtitkár) szeretné azt látni, hogy van egy egységes, *stabil brand* a kormányhivatalokban, amely a gyors, jogszerű, pontos feladatellátásra, az ügyfélbarát minőségi szolgáltatásra épül.

A tisztviselők szakmai kompetenciájának folyamatos *fejlesztését* hivatott biztosítani a Kit., a kormányzati igazgatásról szóló törvény szerinti *továbbképzési rendszer*. Emellett számos „*saját fejlesztésű*” képzést is biztosítanak a kormányhivatali tisztviselők számára. A minisztériumok, szaktárcák is számos *ágazati képzést* nyújtanak a kormányhivatalok munkatársai részére. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem, a kormányhivatalok és a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium (KTM) között idén széles körű *együttműködési megállapodás* is létrejött, amelynek célja többek között a kormányhivatali munkatársak kompetenciafejlesztését szolgáló jelenléti képzések lebonyolítása. A KTM által szervezett képzések kapcsán érkezett visszajelzések alapján is elmondható, hogy a Z generációhoz tartozó tisztviselők könnyen és gyorsan eligazodnak a digitális térben, ezért előnyben részesítik az online képzési formát. A tisztviselők képzésében azonban generációtól függetlenül fel kell használni a folyamatosan fejlődő technológiát, elkerülhetetlen a digitális tudás fejlesztése, ezzel egyidejűleg nem szabad megfeledkezni a közvetlen tudásmegosztás fontosságáról sem. A tudásmegosztás nem továbbképzési keretek között történő megvalósítása érdekében a kormányhivatalokban is elindult a *szakmai hálózatok* és tudásközösségek kialakítása, ezek a fórumok lehetőséget teremtenek a tapasztalatcserére, a jó gyakorlatok megosztására, elősegítik az információáramlást. Ilyen típusú szakmai közösségépítési fórum például a kormányhivatalok kormányablak-osztályvezetőinek szakmai találkozója.

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

GENERÁCIÓK, UTÁNPÓTLÁS

A munkavégzésre ható generációs különbségek a szervezetben

A félig strukturált interjúkérdésekből kiolvasható, hogy a megkérdezett munkáltatói jogkört gyakorló szakmai felső vezetők *mindegyike tapasztal* munkavégzésre ható generációs *különbségeket* a hivatali szervezetüket érintően. Egyfelől a fiatalabb generációk tagjai számára az elsődleges elvárások a *rugalmassághoz* és az *illetmények* magasabb mértékéhez kapcsolódnak. Másfelől a fiatalabb generációk munkastílusát, munkahelyi szocializációját, beilleszkedését, illetve viselkedését is eltérő minták jellemzik.

Az egyik politikai felső vezető szerint ezt támasztja alá, hogy amíg az idősebb korosztályok nem olyan rugalmasan váltanak munkahelyet, elhivatottabbak a szervezet iránt, addig egy 25–30 évesnél alapvetően az illetmény és egyéb juttatások számítanak a stabilitással szemben. Emellett kiemeli, hogy a fiatalabb

generáció a modern technológiát készségszinten alkalmazza, az idősebbek azonban a saját feladatuk ellátása során sajátítják el.

Az egyik szakmai felső vezető szerint az egyetemről frissen kikerülő generációk tagjainak a többi generáció elvárásaihoz képest magasabb a munkabér- (illetmény-) igénye. Ezzel együtt állítása szerint e generáció tagjai hajlamosabbak a munkahelyváltásra, amikor tapasztalják, hogy a közszférában (ezen belül is különösen a területi kormányzati igazgatásban) a versenyszférához és a központi kormányzati igazgatási szervekhez képest is alacsonyabb az illetmények mértéke. Ezzel összhangban az sem meglepő, hogy itt számottevő a fluktuáció mértéke is. Az egyik érintett korosztály a 23–28 év közötti, amelynek tagjai állításuk szerint még nincsenek tisztában azzal, hogy az egyéb motivációs eszközök és ösztönző tényezők egyaránt jelentős hatással lehetnek a mindennapos munkavégzésre. A másik érintett korosztály a 35–40 év közötti. A munkáltató elmondása szerint erre a korosztályra egyértelműen jellemző, hogy tagjai megszerzik azt a tudásanyagot és szakmai rutint, amelyet számukra a kormányhivatal biztosítani tud, majd ennek birtokában, magasabb munkabérért vagy illetményért elhagyják a szervezetet.

Az egyik szakmai felső vezető szerint is inkább a rugalmasság iránti vágy jellemzi a pályakezdő vagy fiatalabb generációkat. Ez a munkáltató azzal érvel, hogy amikor e generáció tagjai munkába állnak, akkor szeretnék megszerezni azokat a tapasztalatokat, amelyek alapján meg tudják tervezni későbbi munkahelyi elvárásaikat; azt, hogy merre induljanak tovább a munka világában. E munkáltató véleménye szerint nem egyértelmű a fiatalabb generáció számára a pályaut, nincs egy előre eltervezett életpálya a generáció tagjai előtt. Úgy látja, hogy a saját útjukat kereső fiatalokról van szó, akik nem félnek munkahelyet váltani két nap, fél év, de akár két év után se, tehát sokkal mobilabbak a közszférán, de általában véve a munkaerőpiacon belül is.

Az egyik, korábban HR-területen dolgozó szakmai felső vezető elmondta, hogy régebben a jelentkezők a felvételi interjú alkalmával elsősorban arról érdeklődtek, hogy milyen természetű a munkavégzés, mi az ellátandó feladat, melyek a munkaköri jellemzők, milyen munkahelyi környezetben kell dolgozni, ki a felettes, és kikkel kell együtt dolgozni. Ehhez képest, állítása szerint, ma

már a kérdések többsége nem ezekre a témakörökre irányul, sokkal inkább arra, hogy milyenek az anyagi lehetőségek, lehetőség van-e otthoni munkavégzést igénybe venni, milyen egyéb juttatások érhetők el, továbbá hogyan szabható az ellátandó feladatkör a fiatalabb generációk valamelyikébe tartozó jelentkező saját személyére. Mindamellett ez a munkáltató nagy hangsúllyal kiemeli különbségként azt is, hogy a fiatalabb generációk tagjainak nemcsak az elvárásai, hanem a viselkedése is más az idősebb generációkban tapasztaltakhoz képest. Erre konkrét eltérésként a munkastílust és a munkahelyi szocializációt, beilleszkedést nevezi meg.

Az egyik szakmai felső vezető inkább az *eltérő szocializációban* látja a legfőbb különbségeket. Szerinte ez tetten érhető a társas viszonyok (például köszönés) vagy a megjelenés (például öltözködés) tekintetében.

A különböző generációk eltérő munkastílusának és elvárásainak kezelése

Az egyik politikai vezető arról számolt be, hogy a fiatalabbaknál alapvetően az *illetmény és a rugalmas munkakörnyezet* számít. Az idősebbeknél pedig az, hogy *törődjenek* velük. Így például előző évben volt lehetőség karácsonyi ajándécsomagot átadni, és főleg az idősebbek örültek ennek személyes jellege miatt. A *társadalmi felelősségvállalás* keretében a kormányhivatal szervezett egy jótékonyági futóversenyt, amelyen több mint 1500-an vettek részt, és az 1500 futóból több mint 150 futó kormányhivatali foglalkoztatott volt. A munkáltató elmondása alapján inkább az idősebb korosztályból kerültek ki a segítők, sőt a futók egy jelentős része is. Állítása szerint tehát a közösségmegtartó erő, a közösségformálás az idősebb generációkban kissé hangsúlyosabbnak tűnik. A kormányhivatalban ugyanakkor bevezették a *rugalmas munkaidőt* (9 és 16 óra között van a törzsidő, és lehetőség van reggel 6-tól este 7 óráig a munkavégzésre) is, amely alapvetően a fiatalok esetében volt népszerű, de mára mindenki kéri, ahol van erre lehetőség. Ennek bevezetése után egy évvel készítettek egy online kérdőívet, amelyben *visszajelzést* kértek, hogy van-e szükség bármilyen korrekcióra, illetve hogyan élik meg a foglalkoztatottak

ezt a fajta lehetőséget. Véleménye szerint ezt a foglalkoztatottak egy olyan gondoskodásként élték meg, amely pénzben nem megváltható, tehát mindenképpen erősödött a foglalkoztatottak lojalitása s így a szervezeti kultúra is.

Az egyik politikai vezető elmondta, hogy a kormányhivatal foglalkoztatottjainak nagy részét a *40–50 év* közötti korosztály teszi ki. A munkáltató ugyanakkor kiemelte, hogy ha bekerülnek fiatal kollégák a szervezetbe, akkor hallgatnak az idősebbekre, a tapasztalatot a saját mindennapi munkájukban *a mellettük ülő kollégáktól szerzik*, így itt képesek valódi gyakorlati tudásra szert tenni. Tapasztalata alapján egy felvételi elbeszélgetés során a fiatalok sokkal kevesebbet kommunikálnak az elképzeléseikről. Az idősebbek a hagyományos kommunikációt, a személyes beszélgetést és találkozást részesítik előnyben. Éppen ezért minden hozzájuk jelentkező átmegy egy kiválasztási folyamaton. Először a szakmai vezetők meghallgatják, majd eldöntik, hogy javasolják-e, vagy sem a jelentkezőket. Ha igen, akkor munkáltatóként a főispán is meghallgatja őket. Nagyon egyszerű a kérdésfeltevése: szeretne-e ügyfélként ezekkel a jelentkezőkkel ügylet intézni?

Az egyik munkáltató szerint *a fiatal generációk elvárásaihoz nem egyszerű* egy hierarchikusan felépülő minisztériumnak *igazodnia*. A 30 év feletti korosztálynak ez inkább biztonságérzetet nyújt. A fiatalabb generációkhoz tartozóknak viszont úgy tűnik, mintha a kezük megkötését jelentené. Elmondása szerint azonban van olyan, hogy olyan fiatal kerül a minisztériumba, aki *nagyon jól tud alkalmazkodni* a munkahelyi környezethez, *tanul a tapasztaltabbaktól, és egyébként maga is hozzáadott értéket képes átadni* a szervezet részére abból, amivel ő fiatalekként rendelkezik. E munkáltató szerint ez jellemzően Z generációs probléma, viszont azt hozzáteszi, hogy az elmúlt években a közigazgatás is jelentősen veszített munkaerőpiaci versenyképességéből. A közigazgatás jelenleg szerinte erősen centralizált, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetők lehetőségei így korlátozottak, azaz nem egyszerű feladat munkáltatói szinten javítani a közigazgatás vonzerején (megítélésén, előmeneteli és illetményviszonyain, munkakörnyezetén stb.).

Az egyik szakmai felső vezető szerint a fiatal generációk eltérő munkastílusát és munkahelyi szocializációját, beilleszkedését kell kezelni ahhoz, hogy lehetőség

legyen megtartani őket a szervezet számára hosszabb távon. Elengedhetetlen, hogy tudjanak *szóban megfelelően kommunikálni, nemcsak a közösségi médián keresztül*. Ha elmennek egy egyeztetésre, egy tárgyalásra a minisztérium álláspontját képviselni, akkor érveket kell felsorakoztatniuk, és azt érthetően, kulturáltan, összeszedetten képesek legyenek megfogalmazni. Szerinte ez az, amiben a leginkább fejleszteni kell őket, szemben az idősebb generációkkal. Véleménye szerint azt kell megtanítani a fiatalabb generációnak, hogy abból az eszköztárból mit tudnak hasznosítani, amely ténylegesen a munkavégzésüket segíti. A fiatalabb generációk tudnak *inspirációt* adni, hogy mi az, ami esetleg könnyebben kezelhető például digitális eszközökkel.

Az egyik szakmai felső vezető megítélése szerint a *szociális vagy soft skillek* azok, amelyek a fiatalabb generációknál teljesen mások, mint az idősebb generációknál. Szerinte ugyanazok a különbségek vannak, amelyek korábban is voltak (például nem tud köszönni, nem az elvárásoknak megfelelően viselkedik, nem úgy öltözik stb.). Az idősebb generációk feladata, hogy szocializálja a fiatalabbakat.

Hogyan befolyásolja a makrokörnyezet a közigazgatás munkaerő-megtartó képességét?

Az egyik munkáltató szerint a makrokörnyezetben *minél nagyobb az eltérés a versenyszféra munkabéreihez képest, annál nehezebb*, és annál inkább nyílik az olló. Tavaly a harmadik negyedévben a vármegyei átlagilletmény 464 ezer forint volt, a kormányhivatali 490 ezer. Most az első negyedéves adatok alapján 536 ezer forintra emelkedett a vármegyei átlag, a kormányhivatali maradt 491 ezer forint. Tapasztalatai alapján nagyobb az elvándorlás is. A fiatalabb korosztály az, aki alapvetően érintett. Az utóbbi időben minden szervezeti egységnél hagytak egy kisebb bértömeget, amelyet a vezető úgy tud felhasználni a foglalkoztatottak között, hogy a jobban teljesítőket támogassa. A cél tehát, hogy egy olyan munkahely jöjjön létre, amely *kevésbé jó illetménnyel is megtudja tartani* a foglalkoztatottakat.

Egy másik munkáltató utal arra a rendelkezésre, amely szerint, ha egyik kormányhivatalból a másikba vagy egyik állami fenntartású intézményből egy másikba megy át dolgozni a foglalkoztatott, akkor *egy évig sem alacsonyabb, sem magasabb nem lehet* az illetménye, mint amennyit az előző helyen keresett. Szerinte ez valóban megakadályozza azt, hogy a kormányhivatali szervezetrendszeren belül túl magas legyen a foglalkoztatottak „vándorlása”, hiszen az egész területi kormányzati igazgatás tekintetében ez semmiféle előnnyel nem jár. Ugyanakkor arra felhívja a figyelmet, hogy nincs megoldva *a versenyszféra és a minisztériumok irányából érkező elszívó hatás*.

Az egyik politikai vezető szerint a munkaerőért folytatott versenyben egyértelműen a *bérezéssel* kapcsolatos kondíciók állnak az első helyen, az egyéb tényezők (kiegészítő juttatások, munkaszervezés stb.) csak akkor kerülnek előtérbe, amikor két hasonló mértékű pénzkereseti lehetőség közül lehet választani. A fentiekből adódóan azok a munkáltatók tudják elsősorban a jó munkaerőt megszerezni, akiknek magasabb bérbeállási lehetőségeik vannak. A közigazgatás az érintett munkáltató vármegyéjének vonatkozásában is elmarad a bérek tekintetében. Az érintett vármegyében a munkaerőpiaci keresleti-kínálati viszonyok *területi és szakági oldalról is nagy fokú különbségeket* mutatnak. A vármegyének vannak olyan térségei, ahol az országos átlagnál is alacsonyabb a munkanélküliség (elsősorban az iparosodottabb városok), de olyanok is, ahol a duplája, sőt háromszorosa. *Szakmánként* is teljesen vegyes a kép, vannak olyan szakmák, amelyekben az ország más pontjaihoz hasonlóan szinte lehetetlen a versengés a versenyszférával (például állatorvosok, mérnökök). Az is jellemző, hogy egy-egy nagyobb munkáltató megjelenése teljesen átrajzolja a foglalkoztatási viszonyokat. Véleménye szerint a vármegyei átlagkeresetekhez hasonlítani a közigazgatás átlagbérét rendkívül elnagyolt képet fest a munkaerőpiaci lehetőségekről és állapotokról. Ugyanis vannak olyan végzettségek, amelyek esetében az ország minden térségében bérszakadék van a köz- és a versenyszféra között (például állatorvosok, mérnökök, jogászok). A dunántúli vármegyékben tapasztalható nagy elvándorlási hullám az alacsonyabb átlagkeresetű vármegyéket most

fogja elérni. A távozó jó szakembereket később nehéz pótolni, visszaszerezni pedig szinte lehetetlen.

Az egyik szakmai felső vezető szerint, ha a makrokörnyezet alatt a közigazgatáson kívüli munkáltatókat kell érteni, akkor véleménye alapján erős a versenyhelyzet. Azt gondolja, hogy nincs már meg a közigazgatásnak az az ethosza, amely régebben jellemző volt.

PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS

A pszichológiai szerződés jelentősége

Felső vezetői szinten a pszichológiai szerződés nemcsak az alkalmazottak és a szervezet közötti íratlan megállapodásokra terjed ki, hanem a felelősségek és kötelezettségek összetett hálójára is. Ezért a kérdések egy része a vezetők szerepére, a munkahelyi kultúra alakítására, a munkatársakkal szembeni elvárásokra, valamint arra irányult, hogyan közvetítenek példát a szervezeti munkavégzés során, és milyen eltérések figyelhetők meg ezek teljesítése terén a különböző generációk között.

A mélyinterjúk révén lehetőségünk volt a pszichológiai szerződést a felső vezetők elvárásainak szemszögéből vizsgálni. Ez különösen hasznos, mert betekintést kaptunk abba, hogyan formálják a vezetők a szervezeti kultúrát, milyen elvárásokat támasztanak munkatársaik felé, és hogyan hatnak ezek a munkahelyi elkötelezettségre és teljesítményre. A vezetők megosztották tapasztalataikat a kölcsönös bizalomról és elvárásokról, rávilágítva arra is, hogy milyen tényezők erősítik vagy gyengítik a pszichológiai szerződést, valamint hogyan kezelik ezeket a helyzeteket.

Az alábbi alkérdések/segítő kérdések tartoztak a témakörhöz:

- Mi a felső vezetők szerepe a munkahelyi kultúra alakításában és a munkatársak elkötelezettségének fenntartásában?

- Milyen elvárásai vannak munkatársaival szemben? Ezek közül az elvárások közül van-e, aminek nem, vagy nehezen felelnek meg? Van ebben különbség a generációk közt?
- Milyen példát közvetítenek a felső vezetők a szervezeti munkavégzés során?

Az interjúk félig strukturált jellege miatt az interjúleiratokat ennél a kérdésnél is tartalomelemzésnek vetettük alá. Az interjúleiratokból dolgozva a válaszadók válaszainak összegzéseként az alábbi főbb megállapításokat emeljük ki.

*A felső vezetők szerepe a munkahelyi kultúra alakításában
és a munkatársak elkötelezettségének fenntartásában*

Az interjúk során a válaszadók rámutattak, hogy a vezetők példamutatása, közvetlen kapcsolattartása a munkatársakkal, valamint a szervezeti értékek és elvárások világos kommunikációja alapvető fontosságú az egészséges munkahelyi légkör kialakításához és fenntartásához.

Az egyik központi elem, amely többször is megjelent a beszélgetések során, a *vezetői példamutatás*. A válaszadók szerint a felső vezetők személyes példája meghatározó abban, hogy a tisztviselők milyen mértékben köteleződnek el a szervezet iránt. Az egyik interjúalany szerint, ha a munkatársak „jó fejnek” tartják a vezetőt, annak önmagában is megtartó ereje van. Ez azt jelzi, hogy a vezetők emberi oldala, közvetlensége, illetve az általuk képviselt értékek közvetítése jelentős mértékben hozzájárul a lojalitáshoz és elkötelezettséghez.

A *vezetői jelenlét* fontossága is visszatérő motívumként jelent meg a beszélgetésekben. Az interjúalanyok beszámolói alapján a vezetők rendszeres, véletlenszerű megjelenése az irodákban – még ha rövid időre is – pozitív hatással van a munkahelyi légkörre. Az ilyen informális kapcsolattartás erősíti a közvetlen kommunikációt a vezetők és a beosztottak között, csökkenti a hierarchia által okozott távolságot, és hozzájárul a pozitív munkahelyi légkör kialakításához. Egy interjúalany példaként említette, hogy egy rövid, mindössze néhány

perces látogatása egy szervezeti ünnepségen jelentős mértékben hozzájárult a munkatársak elégedettségéhez és elismeréséhez.

A rugalmasság és autonómia biztosítása szintén meghatározó elemként jelent meg az interjúkban. Az alanyok hangsúlyozták, hogy a felső vezetők nagy szerepet játszanak abban, hogy a középvezetők autonómiát kapjanak a munkaszervezés terén. Ez a fajta vezetési stílus nemcsak motiváló hatású a középvezetőkre, hanem lehetővé teszi, hogy a kisebb létszámú csoportok igényeihez rugalmasan alkalmazkodjanak. Az interjúalanyok rámutattak, hogy ez a fajta rugalmasság különösen fontos a modern munkahelyeken, ahol a különböző generációk eltérő elvárásokkal és munkastílussal rendelkeznek.

Az elvárások tisztázása és a munkatársak folyamatos támogatása szintén elengedhetetlen tényezőnek bizonyult a tisztviselők elkötelezettségének fenntartásában. Az interjúk alapján a világos kommunikáció és az írott, valamint íratlan szabályok egyértelműsítése növeli a munkahelyi hatékonyságot, és segít megelőzni a félreértéseket. A vezetők szerepe nemcsak a szabályok betartatásában, hanem abban is megnyilvánul, hogy támogatást nyújtanak a munkatársaknak mind szakmai, mind mentális szinten. Az interjúk során többen is kiemelték a kiégés megelőzésének fontosságát, és volt, ahol mentálhigiénés szakemberek bevonásával sikeresen támogattak egyes szervezeteket.

A közösségi élet és a munkahelyi kapcsolatok ápolása szintén alapja a pozitív munkahelyi kultúrának. Az interjúalanyok hangsúlyozták a közösségi programok, sportesemények és egyéb közös tevékenységek szerepét a munkatársak összetartásának erősítésében. Ezek a rendezvények elősegítik a formális munkahelyi kapcsolatok lazítását, lehetőséget adnak az informális kapcsolatok kialakítására, ezáltal hozzájárulnak a munkatársak hosszú távú elköteleződéséhez.

Végül az interjúk rávilágítottak arra is, hogy a felső vezetőknek fontos szerepe van a *nyílt kommunikáció* előmozdításában. A megkérdezett vezetők arra bátorítják a munkatársakat, hogy problémáikat, aggodalmaikat nyíltan jelezzék, mert csak így biztosítható a megfelelő támogatás.

A munkatársakkal szemben támasztott elvárások és az ezek teljesítésében megfigyelhető generációs különbségek

A mélyinterjúk eredményei alapján a felső vezetők számára fontos a munkatársak szakmai elkötelezettsége, lojalitása és az emberséges együttműködés. Ezek nem csupán formális előírások, hanem a szervezet alapvető működési elveit tükrözik.

Az első és legfontosabb elvárás, amelyet minden interjúalany kiemelt, a *precíz és pontos munkavégzés*. A vezetők elvárják, hogy minden dolgozó pontosan, precízen és a szabályoknak megfelelően lássa el feladatait. Ezt a követelményt minden generáció és munkatárs számára egyaránt alapvetésként fogalmazzák meg, és ebben nincs különbség a generációk közt.

A második kiemelt elvárás a *lojalitás*. A vezetők arra ösztönzik munkatársait, hogy tartsák szem előtt a szervezet érdekeit, és hosszú távon is elkötelezetten szolgálják a közös célokat. Az interjúk során többen hangsúlyozták, hogy a lojalitás nemcsak a szervezet iránti elkötelezettséget jelenti, hanem az *empátia* és az *egymásra figyelés* része is. Az egyik interjúalany kifejtette, arra kéri kollégáikat, gondoljanak bele abba, hogyan esne nekik egy adott döntés vagy visszajelzés, és ennek megfelelően bánjanak másokkal.

Az *emberség* és a *korrektség* szintén fontos elvárásként jelent meg a mélyinterjúkban. Elvárás, hogy a munkatársak ne csak szakmai szempontból teljesítsenek, hanem emberségesen is viselkedjenek egymással és az ügyfelekkel szemben. Az interjúalanyok szerint különösen fontos, hogy a dolgozók jelezzék, ha problémájuk van, mivel csak így biztosítható, hogy a vezetők megfelelő támogatást tudjanak nyújtani. A titkolózás és a kimondatlan problémák hosszú távon ronthatják a munkahelyi légkört, és gátolhatják a szervezeti célok elérését.

Az *együttműködés* és az *információmegosztás* szintén alapvető elvárásként jelenik meg. A vezetők arra biztatják a munkatársakat, hogy aktívan osszák meg gondolataikat és problémáikat, hogy a szervezet belső kommunikációja gördülékeny maradjon. Az interjúk alapján a felső vezetők a nyílt, őszinte kommunikációt és az együttműködést kulcsfontosságúnak tartják a hatékony munkavégzés és a pozitív szervezeti kultúra fenntartása szempontjából.

Az interjúalanyok egyöntetűen úgy vélték, hogy *a generációk között nincs jelentős különbség az elvárások teljesítésében*. Ennek egyik oka, hogy a szervezetbe való bekerülés folyamata szigorú, amely már az elején kiszűri azokat a munkatársakat, akik nem rendelkeznek a megfelelő hozzáállással. A többlépcsős felvételi eljárás biztosítja, hogy azok kerüljenek be, akik megfelelnek a szervezet által támasztott elvárásoknak, így a különböző generációk közötti esetleges eltérések kevésbé jelennek meg a munkavégzés során.

A mélyinterjúk alapján visszaigazolódott, hogy a különböző generációk eltérő szemlélettel és prioritásokkal közelítenek a munkához. A fiatalabb generációk, különösen a Z generáció, már nem a hosszú távú karrierépítést tartják elsődleges célnak, hanem inkább a *tapasztalatszerzésre* és az *önmegvalósításra* összpontosítanak. Ez szemben áll az idősebb generációk hozzáállásával, akik számára a *stabilitás* és a *munkahelyhez való hosszú távú elkötelezettség* kiemelkedő fontosságú. Az egyik interjúalany úgy fogalmazott, hogy a Z generáció tagjai gyorsan továbbállnak, ha nem találják meg azokat a lehetőségeket, amelyek számukra fontosak, például a rugalmasságot és a szakmai fejlődést. Ezzel ellentétben az idősebb generációk a biztos megélhetést és a karrierben való folyamatos előrehaladást keresik a munkahelyükön.

A munkahelyi biztonság iránti igény is különbséget mutat a generációk között, ahogyan azt az egyik interjúalany kifejtette. Az idősebb generációk számára a biztos munkahely jelentette az életük alapvető stabilitását, mivel ez biztosította a megélhetésüket. Ezzel szemben a fiatalabb generációknál, különösen a Z generációnál, a munkahelyi biztonság kevésbé fontos tényező. Ennek egyik oka az, hogy életükben más stabil tényezők is jelen vannak, például a szülői támogatás, amely gyakran biztosítja számukra az anyagi biztonságot, így a munkához való elköteleződésük is lazább. A „mamahotel” jelenség, amely azt jelenti, hogy a fiatalok hosszabb ideig élnek a szülői házban, lehetővé teszi számukra, hogy kevésbé függjenek a munkahelyi stabilitástól.

A hierarchiához való viszony szintén jelentős generációs különbséget mutat. Az idősebb generációk elfogadják és tisztelik a hagyományos hierarchiát, és természetesnek veszik, hogy a vezetők irányítanak és döntéseket hoznak. Ezzel szemben a fiatalabb generációk, különösen a Z generáció, kevésbé mereven

értelmezik a hierarchikus rendszereket, és sokkal közvetlenebb kapcsolatot keresnek a vezetőikkel. Számukra fontos a gyors visszajelzés és a közvetlen kommunikáció, míg az idősebb generációk számára a formális struktúrák követése a természetesebb.

A rugalmasság iránti igény is erőteljesen megjelenik generációs különbségként. A Z generáció számára a rugalmasság, beleértve a távmunkát is, alapvető elvárás egy munkahelyen. A fiatalabbak nagyobb szabadságot igényelnek a munkaidő és a munkavégzés helyszíne tekintetében, mivel így akarják összehangolni a munkát és a magánéletet. Az idősebb generáció ezzel szemben inkább a fix munkaidőt és a fizikai jelenlétet részesíti előnyben, mivel számukra a munkahelyi jelenlét a stabilitás és a felelősségvállalás jele.

A felső vezetői példamutatás a szervezeti munka során

Erre a kérdésre kifejezetten nem minden interjú esetében kérdeztünk rá, hiszen már az első kérdésnél a legtöbb esetben erre is választ adtak az interjúalanyok. Összefoglalva, a legfontosabb tényező, amelyet a vezetők közvetítenek, maga a *személyes példamutatás*. Az interjúalanyok több helyen hangsúlyozták, hogy a vezetők közvetlen jelenléte és *aktív részvétele* a mindennapi tevékenységekben erősíti a szervezeti összetartozást. A vezetők által közvetített másik jelentős elem az *empátia* és a *lojalitás*. Az empatikus hozzáállás példaként szolgál a munkavállalók számára is, és segít abban, hogy a szervezetben megfelelően alakuljanak ki a közösségi kapcsolatok, az emberséges viselkedés és a szakmai lojalitás. A vezetők szerepe azonban nemcsak a közvetlen interakciókban nyilvánul meg, hanem abban is, hogy *stabilitást és kiszámíthatóságot* közvetítenek a szervezet egészére. A vezetők következetes viselkedése és az elvárások világos meghatározása biztosítja, hogy a munkavállalók tisztában legyenek azzal, hogy mire számíthatnak a szervezettől.

MUNKÁLTATÓI MÁRKA

Az interjúk során többek között az alábbi kérdésekre kerestük a válaszokat:

- Mennyire célszerű/indokolt, hogy az egyes kormányzati igazgatási szervek önálló munkáltatói márkát alakítsanak ki? Melyek lehetnek a specifikus ismérvek?
- Mit tesz/tegyen a kormányzati igazgatási szerv, hogy igazán erős és vonzó legyen a tisztviselők és a leendő munkatársak számára?
- Melyek azok a HR-funkciók, amelyek fejlesztésével még kiválóbb munkahellyé válhatnának? A központi irányítás milyen eszközökkel tudja ezek fejlesztését támogatni?
- A tanulószervezet mely vonásai jellemzők a kormányzati igazgatási szervekre?

A kapott válaszokból gyűjtött ismereteket az alábbi módon rendszereztük.

A márkaépítés gyakorlata

A korosztályos és generációs jellemzőkön túl a közigazgatás az elmúlt években veszített vonzerejéből. Ennek sok oka van. Egyik interjúalanyunk szerint a nem itt dolgozóknak gyakran él a kép, hogy a központi közigazgatás lassú, nehézkes, itt „csak bejárnak és malmoznak az emberek”. A változáshoz elengedhetetlen a toborzás hatékonyabbá tétele, olyan *személyek* keresése, akik a *szervezetek arcaként képesek megcáfolni ezeket a negatív sztereotípiákat*.

Egyes központi közigazgatási szerveknél a munkáltatói márka erős. Ilyen például a *Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága*, a *Gazdasági Versenyhivatal* vagy a *Statisztikai Hivatal*. A Belügyminisztériumnak *nincsen egységes márkája*, ugyanakkor nagyon *komoly márkákat képviselő szervezeteket irányít*, mint – többek között – a Rendőrség, a Katasztrófavédelem vagy a Mentőszolgálat. E minisztérium nem tud s nem is akar kifelé mutatott márka lenni. A szakterületeket – lásd például a rendvédelmet és az egészségügyet – teljesen más logika, finanszírozás, szervezeti kultúra, gondolkodásmód jellemzi.

Az eltérő szervezeti kultúrák találkozása esetenként ütközéssel jár, ami nagy fokú rugalmasságot igényel minden érintett részéről. A BM *kormányzaton belüli, „megoldó minisztérium” márkája* erős, vagyis elismert, hogy „amit mi feladatként kapunk, azt tokkal, vonóval, tökéletesen, hiba nélkül, nem határidőre, hanem határidőn belül megoldjuk”. Ez, ha úgy tetszik, a már hosszabb ideje (legalább öt éve) itt dolgozók *belügyes identitásának* része. Tehát nem a fiatalok bevonását, a toborzását segítő faktor, de az idősebbeknél a megtartó erő része.

A *Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium* tudatosan kezeli márkája építését. Fél évvel működésének megkezdése után, 2024 nyarán végzett *identitáskutatása* 6-os skálán 3,5 feletti identitáserősséget mutatott ki, ami jó eredménynek tekinthető, mivel az itt dolgozók sokféle, eltérő identitású szervezetből érkeztek. Erős márkaelemnek bizonyult a szervezeten belüli együttműködés. A közösségi programok, illetve a béren kívüli juttatások és az egészségtudatosság támogatása kapta a legrosszabb értékelést. A vonatkozó *kormányhatározatok megkötik a szervezet kezét*, a minimál *cafeteriánál* több elismerés, jutalmak, prémium nem adható, bár nyilvánvalóan jelentkezik rá igény, és motiváló ereje is lenne. Az egészségtudatosságot erősíthetné például a megkérdezett szerint a *nem dohányzóknak járó pluszszabadság* bevezetése. A közösség erősítésére alkalmasak lehetnének a *sportkörök, például a sakk-klub* felállítása. Mindezekre törekszik a minisztérium. Az identitás fizikai megjelenítésének eszköze többek között a KTM logó, amely különböző tárgyakra kerülhet, illetve az új belépők *címeres kitűzőt* kapnak.

A húsz *főispán* feladata, hogy saját kormányhivatalukat vigyék, s ennek megvalósítására akadnak is kiemelkedően jó példák, az anyagi és jogszabályi korlátok között. A „kulcskollégák” anyagi elismerésének egyik lehetséges forrását az *európai uniós projektek* adják. A közösségi életet gazdagító rendezvények között szerepel *családi nap, sportnap, színházlátogatások, a karácsonyi cipősdoboz-akció* stb. A Magyar Köztisztviselők Kar vármegyei tagozatával együttműködésben újjászervezett elismerések rendszere lehetőséget ad arra, hogy a kollégákat rendszeresen előterjesszék különböző *állami kitüntetésekre*. Az esetleges ügyféli túlkapások, fenyegetések előfordulása esetén nagy hangsúlyt kap a kollégák *védelme*. Az imázsban egyedi arcok is megtalálhatók, megjelenik

a munkatársak szerepvállalása a különböző települési/vármegyei fejlesztések szakhatósági engedélyezését illetően.

Interjúalanyunktól idézve: a kormányhivatal munkahelyi márka szempontjából speciális helyzetben van, mert kormányzati szerv, de nem tipikusan az. „Olyan munkahely vagyunk, ahol az emberekkel mindig találkozunk, és az emberek is kénytelenek erre, ha nem akarnak, akkor is találkoznak velünk.” A munkáltatói márka három elemből áll össze: a *közszolgálat*, az állampolgárok kiszolgálása; a *jogszerűség, szakszerűség*; illetve a *társadalmi felelősségvállalás*. Mint a vármegye tíz legnagyobb foglalkoztatójából az egyik nemcsak kormányzati szervként jelenik meg, sok figyelmet szánnak a jótékonykodásnak. A társadalom felé mutatott pozitív példa számos módon megnyilvánul: véradás, jótékonsági futás, csokoládéadományozás a bohócdoktor-alapítványnak, a Szent Ágota Közösségben nevelkedő gyerekek karácsonyi megajándékozása. Jövőképről beszélve elmondja: szeretnének továbblépni, és még nagyobb márkát kialakítani, hogy látszódjon, hogy nemcsak egy munkáltatót jelenítenek meg a sok közül, hanem egy olyan munkáltatót, aki jó célok érdekében lép fel.

Az egyik politikai felső vezető kifejtette, hogy az ellátandó feladatok megfelelő szakmai megalapozottságához nem önmagában közigazgatási szakemberekre van szükség (ebből rendelkezik az ország megfelelő állomány-nyal), hanem *olyan speciális szaktudással bíró szakemberekre* (építészmérnök, állatorvos, környezetmérnök, agrármérnök, természetvédelmi mérnök, földmérő, különböző szakjogászok, régész, járványügyi orvos, közlekedésmérnök, élelmiszermérnök stb.), *akik nem idegenkednek a hatósági munkától*, és akik számára versenyképes keresetet is képesek biztosítani. Az engedélyezési eljárások során nagy részletességbe nyúló, komoly szakmai munkát kell végezniük, és sok esetben képviselniük a magyar állam érdekeit olyan ügyfelekkel (vagy civil szervezetekkel) szemben is, akik számára szinte korlátlan anyagi lehetőségek állnak rendelkezésre, hogy a piacról megvásárolják azt a szaktudást, amely az ő érdekeiket megjeleníti. A hatósági munkának esetenként a törvényszék előtt is ki kell állnia a törvényesség próbáját, így nagy felelősség fekszik a kollégák vállán. Az ilyen speciális feladatköröknél nemcsak az adott szakmában kell helytállni, de közigazgatási szakmai értelemben is. Szerinte a kormányhivataloknál még

nehezebben, mint a központi közigazgatásban, de már a központi közigazgatásban is vannak olyan helyzetek, olyan munkakörök, amelyek nehezen betölthetők, sőt a költségvetési pénzügyi területen, amely csak a központi közigazgatásban piacképes, gyakorlatilag elfogytak az új belépők. „Nyilván a tárcák egymástól csábítják át a kollégákat. Pénzzel már nem lehet, úgyhogy csak jobb munkakörülményekkel vagy kedvesebb vezetővel (amivel egyébként talán saját magát szorítja be az ember).” Kiemelt példa „a kodifikátor, ami a közigazgatáson kívül nem egy piacképes munkakör vagy tudás, úgyhogy ilyen szempontból bizonyos neuralgikus helyzetek biztos, hogy lesznek”. Általános probléma, hogy míg mindenféle kedvezmények, előnyök, jutalmak vannak általában a cégeknél, a közigazgatásban erre nincs lehetőség. Véleménye szerint nehéz lesz *a közigazgatást vonzóvá tenni*. Ilyen épületek, ilyen bútorzat, ilyen elismerési csomag mellett ide csak a nagyon elkötelezett kollégák fognak jönni.

A *home office* kérdést alaposan körüljárta interjúalanyunk. De ha valaki például a szerelő miatt szeretne *home office*-ban dolgozni, „akkor ez igazából nem a munkáról szól, hanem mindarról, amit az embernek csinálnia kell ahhoz, hogy a saját életét fenntartsa. Most, amikor elvárjuk azt, hogy az ember 8-tól 7-ig itt legyen bent, akkor oda kell neki adni egy szerda délelőttöt, mert akkor jön a klímás. Ha ebben tud az apparátus rugalmas lenni, akkor szerintem a *home office*-ból ki lehet jönni. Szerintem meg kellene teremtenie a közszolgálatnak megint azt az identitását, vagy azt az ethoszát, amiért ide jönnek az emberek. [...] De biztos, hogy amíg valamelyik nagy cégnél keddenként gyümölcsnap van, meg ki van téve a gabonapohár a konyhában, és lehet ott reggelizni, attól mi nagyon messze vagyunk. Fontos a *cafeteria* változásának kérdése (400–200 ezer forint) vagy a ruhapénz, a szemüveg-támogatás is. Én azt látom, hogy ezek nem brutál összegek, az emberek mégis úgy érzik, hogy na, akkor itt romlott el a szemem, de legalább kapok egy szemüveget, amit egyébként dehogy kapott. Kapott hozzá 50 ezer forintot, és most 150 000 egy szemüveg. De valami. Tehát, hogy talán a gesztus. A *gesztusokkal* állunk rosszul.”

Az egyik politikai vezető szerint a fókusz a pályára vonzáson van, számos felsőoktatási intézménnyel vannak kapcsolatban, minden *egyetem fórumain részt vesznek, előadást tartanak, bekapcsolódnak a végzősök elhelyezkedésének*

folyamatába. Jelentősége van annak, hogy a humánpolitikai szakterületen alacsony, 35 év körüli az átlagéletkor, ők azért sokkal jobban meg tudják szólítani a Z generáció képviselőit. A folyamatban a hivatal vezetőinek személyes példamutatása is számít, vagyis az, hogy az egyetemisták lássák, hogy kik dolgoznak a közigazgatásban. Ugyanő a *megtartó erőt* emeli ki kulcsszóként, „ha ez a márkája egy hivatalnak, és mi arra törekszünk, hogy a miénknek ez legyen, akkor, ha valaki bekerül, akkor benn is tud maradni, munkáltatói ráhatás, kényszerítés nélkül, saját elhatározásból még akár kedvezőbb külső ajánlatok ellenére is itt tud maradni, és itt marad”.

*A kiváló munkahellyé válást segítő
HR-funkciók: mit érdemes fejleszteni?*

A központi közigazgatásból érkező vélemény, hogy a frissen létrejövő szervezet esetében a megújulás egyelőre a jövőre vonatkozik. „Most megpróbáljuk nagyjából egy ilyen raszterbe belerázni az egész szervezetet, hogy a BM-ből és a Miniszterelnökségről érkező kollégák is ugyanazt gondolják a világról.” Nyilvánvalóvá kell tenni, mi a közös cél, amely iránt a szervezet elköteleződik. Fontos az *onboarding* folyamat, a megérkezéskor zajló eskütétel. Mentorprogramok, a tudástőke átadására szolgáló kezdeményezések, jó gyakorlatok léteznek a szervezeten belül, vagy akár a kormányhivataloknál.

A BM Központi Igazgatásra is igaz, hogy féltő, hogy *kiöregszik* a személyi állomány, ezért a toborzás reformja szükségessé vált. A BM irányított szervei már a klasszikus csatornákon kívül más *fórumokon* is jelen vannak a fiatalok bevonása érdekében, mint például a *közösségi médiás felületek*, az *állásbörzék*. Feladat az olyan személyek megtalálása, akik a szervezet arcai lehetnek. Ugyanakkor az is igaz, hogy a mobilitási rugalmassági igény, amely különösen a Z generációs fiatalokra jellemző, mindig új utakra hívja őket, tehát a fiatal korosztály igen ritkán állapodik meg itt. A fiatalok közötti népszerűtlenség oka lehet a BM esetén az is, hogy jelenleg bárki startolhat a közigazgatás csúcán. Korábban a másfajta életpályamodell és az előmenetelt jobban előtérbe állító foglalkoztatási törvény nagyobb presztízt adott, ha valaki pályakezdőként

idekerülhetett. Attraktív az EU-s, illetve a nemzetközi terület. A korábban vonzonak tartott projektes munkák azonban veszítettek varázssukból, és nem azért, mert több vagy kevesebb most már a forrás. „A fiataloknak hiányzik az *alkotás szabadsága*. A közigazgatás mostani működése nem ilyen.” A személyügyi terület szerencsés kivétel, a gondolatok, ötletek szabadabban szárnyalhatnak. A fiatalok vonzása érdekében lényeges a nagyobb mozgástér megteremtése, az, hogy a *vezetőség nyitott legyen* a felmerülő ötletekre, így az itt dolgozók *megoszthassák a gondolataikat*.

Tanulószervezet

A *tanulószervezet* lehetővé teszi valamennyi tagja számára a fejlődést, maga pedig folyamatosan megújul. Az élő tanulási kultúra a munkáltatói márkára, a munkaerő-bevonásra és -megtartó erőre, az elégedettségi mutatókra és a produktivitásra is *előnyösen hat*. A tanulószervezetté válás ellen ható tényezők között az egyik interjúalanyunk a *rögzült mentalitás* negatív hatásaira és a kudarckerülésre utalt. Arra mutatott rá, hogy az emberek nem szeretnek rossz választ adni, ezért a bizonytalanok inkább nem válaszolnak sehogya, mert akkor abból nem lehet baj. A rossz beidegződések azonban oldhatók. A rugalmasabb, jó értelemben rendhagyó gondolkodásmód előrevivő lehet. Az együttműködés fejlesztése érdekében ugyanő a következő javaslatot teszi: „Támogatom azt, hogy mindenhol (mondjuk ezzel egyelőre az alattam lévő közigazgatási államtitkárság területén próbálkozunk), legyen minden hónapban egy olyan nap, amikor nem a tényleges munkával foglalkoznak, aktáznak a kollégák, hanem együtt csinálnak valamit, ahol kialakulhatnak személyes kapcsolatok.”

A tanulószervezetről gondolkodva az egyik interjúalany elmondta, hogy szerinte a rendszergondolkodás azt is magában foglalja, hogy „igyekszünk kutatni a szervezeti elkötelezettséget, figyelni arra, hogy ezt fejlesszük”. A *közös tanulás* során a különböző szakterületek ismerjék meg egymás munkáját. Ebből a koordinációt mindenki látja, mert ez a központi idegrendszere egy minisztériumnak, olyan, amin az információk jönnek-mennek. Fontos

például, hogy a területfejlesztésen dolgozó kollégák tudják, hogy mit dolgoznak az önkormányzati területen, vagy a kormányhivataloknál tudják, hogy mit csinálnak az európai uniós forrásokért küzdő kollégák. Ennek ismerete az *együttműködés* előfeltétele.

Az egyik politikai vezető szerint a kormányhivatalokat rendszergondolkodás jellemzi, illetve *a jó megoldások adaptálása*: „a magánszférából átvettük azokat a tapasztalatokat, amik ahhoz szükségesek, hogy valóban tudjunk bármilyen kihívásra válaszolni. Lásd, ha arról van szó, Covid-járvány idején oldjuk meg a vakcinák teljes logisztikáját, soha nem végeztünk ilyen munkát, csak néztünk, megoldottuk. Vagy az ukrajnai háborúból elmenekültek elhelyezése, az is a mi feladatunk, naponta tízezres nagyságrendben érkeznek még mindig. Sok az olyan feladat, ami abszolút rugalmasságot kíván.”

A kormányhivatali működés egyik legfontosabb kérdése az, hogy ilyen nagy szervezetként hogy *reagál*, hogy tud felkészülni a kihívásokra. A Covid által hozott feladatok például rengeteg plusz munkavégzéssel jártak, és a kollégáknak a komfortzónából is ki kellett lépniük, de a szervezet alkalmasnak bizonyult a *komplex és változó helyzet* kezelésére.

A BM-hez tartozó *komplex és szerteágazó feladatok*, mint például a kormányzati informatika, *innovációra készítetik* a szervezetet. *A területek változásával* (lásd vízügy, közfoglalkoztatás, informatika, egészségügy, köznevelés, foglalkoztatáspolitikai, tehát a klasszikus rendvédelmen túlmutató feladatkörök) együtt jár a folyamatos tanulás több téren is. A kommunikáció hivatalos levelezés része sok tekintetben átment egy sokkal operatívabb, e-mailes üzenetváltási módba. A másik *tanulási feladat* a nagyon erős digitalizációhoz kötődik, „*a kockás papírról a közigazgatást áttettük a digitális világba*”.

FEJLESZTÉS

A fejlesztés témájában az alábbiak voltak a főbb kérdések:

- Milyen eszközökkel biztosítják a központi/területi közigazgatásban a tisztviselők fejlesztését, motiválását? Szükségesek-e fejlesztések ezen a téren?

- Észlelnék eltérést a korábbi generációkhoz képest a Z generáció tanulási, képződési sajátosságaiban, igényeiben? Hogy lehet ezekre jól reagálni?

A *képzésekre* az *NKE*-vel kötött együttműködést valamennyi tárca, a rendelkezésre álló katalógusból tudnak választani a kollégák. A KTP-s tapasztalat szerint többen választják a *megúszós megoldásokat* (a csak online és akár vizsga nélkül elvégezhető kurzusokat). Ennek orvoslására célszerű közösen felmérni, hogy melyek a valóban szükséges és hiányzó kompetenciák, és így módosítani a választott képzéseket. A KTP NKE-vel közösen kialakított *önbevallásos kompetenciafelmérő kérdőívének* tanulsága kettős. Egyrészt az, hogy az eredményeket erősen torzíthatja a résztvevők fokozott *megfelelési törekvése*, másrészt, hogy esetenként fájón hiányzik az *alapfogalmak* (ügymint kompetencia) ismerete.

A *tanulmányi szerződés* a biztonságot, a kiszámíthatóságot és a hosszabb ideig fennálló jogviszonyt helyezi középpontba. Tanulmányi szerződés kötése, illetve a továbbképzések támogatása (anyagilag vagy csupán szabadidővel) a kérdőívben több alkalommal jelenik meg mint olyan tényező, amely vonzóvá tehetné a munkát. A vezetői interjúk során elsősorban a tanulás szabadidővel, a munkateher lehetőség szerinti igazításával való *támogatása* jelent meg.

A tanulás volumen és időigény függvényében makro-, mezo- és mikroszinten valósulhat meg. A beszélgetésekből az derült ki, hogy a kormányzati igazgatás a *mezoszintre* koncentrál. A napjainkban egyre népszerűbb *bite-sized learning* („falatnyi tanulás”) és az ezekhez társuló mikrotanúsítványok az interjúkban elvértve jelentek meg, az egyik vezető arra mutatott rá, hogy a tudásanyag ennél nagyobb elmélyülést igényel.

A szakirodalomban kiemelkedőnek mondott *Z generációs tudásszomj* az interjúkban jellemzően *nem mutatkozik* meg. Az egyik politikai vezető véleménye szerint „a Z generáció teljesen más típusú. Lehet, hogy én érzem rosszul, de más a gondolkozása, más a türelme, és ez befolyásolja őket. Meg kell találni a közös hangot velük.” Az egyik központi kormányzati igazgatásban vezető pozíciót betöltő interjúalany szerint „*mindent online szeretnének intézni, így szívesebben is kommunikálnak*”. Az egyik politikai vezető szintén beszél e jelenségről: a *húszas-harmincas generáció* véleménye szerint jobb, ha *maguk*

osztatják be, mikor tanulnak. Ezzel szemben a 40-50-es korosztály mindenképpen a személyes jelenlétet igényli még a vizsgákon is. Ők az előadásokra olyan fórumként tekintenek, ahol lehet kérdezni, tapasztalatot cserélni. Szerinte fontos, hogy az új belépők képzése személyesen történjen meg. Összességében *kevert képzési* formát használnak, a személyes részt, haladva a korral, elektronikus formában történő számonkérés követi.

Sokszor a legváratlanabb helyzetekben kerülnek elő a *rejtett tehetségek*. Az egyik politikai vezető példaként egy igen tehetséges és szerény főosztályvezetőt említ, aki a Covid-járvány ideje alatt „hétvégén összeeskábált egy olyan táblázatot elektronikus számítógépen, ami három kérdést kellett csak megválaszolni, és ha ezt megválaszoltuk, bedobta, hogy akkor kinek hova kell menni, melyik a legrövidebb út, honnan hozzuk el a vakcinát, hova vigyük, hány perc alatt érünk el. Kiderült, hogy neki volt egy rejtett képessége, amit használt, ha látta, hogy erre szükségünk van, és ezt mi jó szívvel fogadjuk, és egyébként azóta is ezt használjuk.”

A területi kormányzati igazgatásban a kollégák a jogviszonyuk keletkezését követően elsőként a *szervezettel kapcsolatos tudnivalókat* ismerik meg. Részt vesznek az új belépők részére szervezett képzésen, ahol a területi kormányzati igazgatással, a szervezeti struktúra alapjaival találkoznak, de a képzés keretében sor kerül a munka- és tűzvédelmi, valamint az esélyegyenlőséggel kapcsolatos oktatásra, illetve a munkatársak tájékoztatást kapnak az adatvédelemmel és az integritással összefüggő tudnivalókról is. Ennek az évnek az újítása az elsősegélynyújtás alapjainak megismertetését célzó rész, amely nagyon népszerű volt a résztvevők körében.

Az egyik politikai vezető a tisztviselői fejlesztés kapcsán bevezetett újításról számol be, 2-3 *havonta szemináriumokat szerveznek*. Megnézik az utóbbi időszak olyan jogszabályváltozásait, amelyek minden szervezeti egységet vagy a többségét érintik, illetve azt is összegyűjtik, hogy milyen kérdések merültek fel a kollégáknál egy-egy téma kapcsán. Szűkebb körű megbeszélés eredményeként konszenzus születik arról, hogy hol, milyen esetben mit kell tenni. A szemináriumok bevezetése a *jogalkalmazói gyakorlat egységesítése* szempontjából igen hasznos lépésnek bizonyult. Gyakran tartanak *ötletelést*. Ennek oka az, hogy a kormányhivatali

működésben nagyon ritka, hogy egy intézkedés csak egy-egy főosztályt érint. Így például egy építkezésnek van környezetvédelmi lába, ingatlan-nyilvántartási lába, sokszor van kisajátítási lába. Fontosnak tartják, hogy a szervezetek kommunikáljanak egymással, és olyan döntések szülessenek, amelyekről mindenki tud, és amelyekkel mindenki egyetért.

A területi kormányzati igazgatásban vezetői pozícióban levő interjúalany kihangsúlyozta, hogy minden továbbképzésre kötelezett munkatárs rendelkezik *képzési tervvel*, a teljesítését nyomon követik a képzési *referenseken* keresztül. A vezető kollégáktól elvárás, hogy fokozott körültekintéssel járjanak el a kormánytisztviselők számára előírt (elsősorban a feladatkörükhöz kapcsolódó, lehetőség szerint *e-learning-képzések* keretében megvalósuló) továbbképzések meghatározása során. Egyre jellemzőbb a nagy létszámú, tematikus képzések megjelenése a szervezet által is alkalmazott *Probono* továbbképzési felületen, amelyek közül az egyik új és legjelentősebb a kormányablak-ügyintézők képzése, amelyre az utóbbi évek mindegyikében sor került. A szervezet a funkcionális és a hatósági hatáskörök gyakorlása során eljáró kollégák számára a kapcsolódó szakterület mélyebb szaktudásának megszerzését *tanulmányi szerződés* megkötésével segíti, amely igen népszerű és gyakran alkalmazott támogatási forma.

Minden hónapban megszervezik a közigazgatási alapvizsgával kapcsolatos felkészítő konzultációt és vizsgát. A konzultáció és a vizsga szervezésével kapcsolatos feladatok elvégzése folyamatos, a jogszabály adta felmentéssel rendelkezőkön kívül valamennyi kolléga részt vesz. Közülük többekkel később a szakvizsgán is találkozunk, amely viszont már nem kötelező eleme a képzési rendszernek. Az egyik interjúalany véleménye szerint „ennek a képzési és vizsgaformának a kötelező jellegű visszavezetése fontos része lenne a képzési palettának, hiszen olyan ismereteket mélyít el, aminek az alapjai már rendelkezésre állnak, ezzel együtt olyan tudást, tájékozottságot biztosít, ami akár a napi munkavégzést is hatékonyan támogatja”.

Az egyik politikai vezető arról számolt be, hogy az elmúlt két évben a *központi képzésekre* támaszkodtak, s ezekkel jók a tapasztalataik. Lehetőség szerint a felmerülő *igényekre* alapozzák a belső képzéseket, megkérdezik a kollégákat, hogy milyen tréningre van szükség. Legutóbb ilyen volt a gyámügyi

gyermekvédelmi szakügyintézők részére tartott stresszkezelő képzés, de sor került együttműködést elősegítő képzésre is csapatépítő szándékkal. Szerinte főosztály/osztály szintjén működnek jobban a *csapatépítők*. A vezető hozzáállása itt is nagyon fontos. Van, ahol még nem is hallottak a lehetőségekről, másoknál viszonylag gyakran szerveznek ilyen programot. Központilag lehetetlen 1500 embert úgy összehozni munkaidőben, hogy senki ne dolgozzon, és nélkülözhető legyen. Az egyik, nyugdíjba készülő, de munkát folytatni szándékozó kolléga coachtevékenységet is ellát. A vezetők részére a *teljesítményértékelés* tárgyában szerveznek képzést, igen jó visszhanggal. Úgy véli, e képzéseken nemcsak a teljesítményértékelési kompetenciát sikerült fejleszteni, hanem egyúttal sok minden mást is.

A TUDÁSTŐKE ÁTADÁSA, MENTORPROGRAMOK

Az interjúk során az alábbi kérdésekre fókuszáltunk:

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

Fluktuáció, tudástőke

Az interjúalanyok között egyetértés mutatkozott abban, hogy a tudástőke megőrzése és átadása kiemelkedő jelentőségű a szervezet hatékony működése érdekében. A tudástőke elvesztésére a szervezetben végbemenő *fluktuációs folyamatok* is hatással lehetnek. Ezért adatokat kértünk arra vonatkozóan, hogy a vizsgált kormányzati igazgatási szerveknél milyen mértékű volt a fluktuáció a 2023-as évben. Fluktuáció alatt egy munkahelyről önként vagy kényszer hatására távozott munkatársak pótlására felvetteknek a személyi állomány összlétszámához viszonyított, egyéves időintervallumra vetített százalékos arányát kell érteni.

A szervezeti adatbekérőben rendelkezésünkre bocsájtott információk szerint a fluktuáció mértéke a vizsgált kormányhivatalokban átlagosan 10-15% között mozog. A minisztériumokban a közelmúltban bekövetkezett kormányzati szervezeti átalakítás miatt nehezen mérhető, egy minisztérium jelzett szintén 10-15% közötti értéket. 2023-ban a vizsgált szervezetekben a munkaerő-forgalom – (belépők száma + kilépők száma / átlagos állományi létszám) $\times$ 100 – 21-26% között volt. A munkaerő-forgalom mértéke a rendelkezésünkre bocsájtott adatok alapján az egyes kormányhivatalokban átlagosan 23,5%.

Az interjúalanyok szerint a fluktuáció természetes folyamat, viszont gondot jelent, hogy vannak olyan *fluktuációval jelentősen érintett szakterületek*, ahol nehéz szakmailag felkészült, megfelelő képzettséggel rendelkező kollégát találni. Jellemzően ilyen területek a kormányhivatalokban a kormányablak-ügyintézői, foglalkoztatási és közfoglalkoztatási, építésügyi, népegészségügyi, gyámügyi, műszaki, környezetvédelmi és gazdasági feladatkörök, minisztériumokban a gazdasági, informatikai és egyes speciális (például egészségügyi, adótanácsadói) szakterületek. Arra a kérdésre, hogy „Jellemzően mely két korcsoportot érinti a fluktuáció a legnagyobb mértékben az Önök szervezetében?”, egyöntetűen a 23–28 éves korosztályt jelölték meg, továbbá változó mértékben a 29–35, a 36–40 és a 45–50, valamint az 50–60 év közöttieket. A tudástőke átadása szempontjából a legnagyobb nehézséget tehát az jelenti, hogy a fluktuáció a 23–28 éves korosztályt is érinti, azaz a fiatalok szervezetből való eltávovása jelentősebb mértékű a vizsgált szervezetekben. Ugyanakkor látható, hogy a nagy munkatapasztalattal és szervezeti tudással rendelkező munkaerő eltávovása is problémát jelent. A kormányhivatali átlagot tekintve a fluktuációnak leginkább kitett korcsoportnak az 51–60 év közöttieké tekinthető.

A területi közigazgatás működtetéséért felelős vezető megemlítette, hogy felismerve a problémát több kezdeményezést indítottak útjára a kormányhivatalok vonatkozásában, a kormányhivatali felső vezetőkkel, főispánokkal, főigazgatókkal együttműködve – több esetben nemcsak hazai jó gyakorlatokat, hanem a nemzetközi trendeket, kutatásokat, tanulmányokat (például az OECD *Idősödés és tehetséggondozás Európa közigazgatásaiban* című jelentése) is

figyelembe véve, és elkészült egy *Ajánlás a személyi állomány utánpótlásának biztosítására a fővárosi és megyei kormányhivatalok számára. Tervszerű utánpótlási stratégiával* a húsz kormányhivatalból kilenc rendelkezik, a vizsgált három minisztériumból egy jelezte, hogy létezik ilyen stratégia.

*A közszolgálati pályára illesztés (onboarding)
és a tudástőke átadásának összefüggései*

A szervezeti adatbekérés során megkérdeztük, hogy milyen technikákat alkalmaz a szervezet a pályakezdő munkatársak beillesztése érdekében.

- a) Az új belépő tájékoztató írásbeli összeállítást kap a szervezetről, annak működéséről, a vonatkozó szabályzokról.
- b) Az új belépő tájékoztató írásbeli összeállítást kap a feladatkörhöz kapcsolódó jogszabályokról és egyéb szabályozó eszközökről.
- c) Az új belépő 1-2 napos belső jelenléti képzésben részesül, amelyen az új belépő megismeri a szervezetet, a fő szabályzókat, az illetékes vezetőket.
- d) Az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, akinek feladata a szakmai és szervezeti tudás átadása.
- e) Az új belépő beillesztését kijelölt mentor segíti, aki továbbképzés keretében felkészítést kap arra, hogyan kell az új kolléga szakmai és szervezeti beillesztését támogatni.

Az a) választ mindhárom minisztérium és kormányhivatal megjelölte. A b) választ egy minisztérium és egy kormányhivatal, a c) választ két kormányhivatal, a d) választ két minisztérium és három kormányhivatal jelölte meg, míg az e) választ egyik szervezet sem. Látható, hogy a szervezet működésének, a vonatkozó szabályzóknak a megismertetésére nagy hangsúlyt fektetnek a vizsgált szervezetek, a tudástőke átadására vonatkozóan a belső képzéssel, mentorálással támogatott további elemekre viszont már eltérő mértékben.

A területi közigazgatás működtetéséért felelős szakmai vezető rávilágított, hogy az új munkatárs szervezetbe történő beillesztése egy hosszú távú, több lépésből álló folyamat, amely befolyásolja a leendő munkatárs elégedettségét,

ezáltal hatással van a szervezet munkaerő-megtartási képességére, éppen ezért nem korlátozódhat csak az adminisztratív feladatokra. Az *onboarding* folyamat kidolgozásában és megvalósításában a szervezet vezetőinek, HR-munkatársainak és a szervezeti egységnek is rendkívül fontos szerepe van. Tudatos tervezést igényel a pályázat kiírásától az álláshelyen betöltendő feladatok elvégzéséig. Magában foglalja a szervezet céljának, feladatainak, továbbá a szervezeti kultúrájának a megismertetését és a szakmai támogatást, a mentorálást az álláshelyhez kapcsolódó feladatok, folyamatok megismeréséhez. Már a toborzási és felvételi folyamat során fontos pontosan meghatározni és tájékoztatni a pályázót a szervezet és a szervezeti egység, továbbá a betöltendő állás feladatai és az elvárások kapcsán. Az új munkatárs beillesztését természetesen a közvetlen kollégák és az általuk végzett munka bemutatásával javasolt folytatni.

Egy kormányhivatali politikai vezető szintén azt emelte ki az interjúban, hogy fontos a belépő kormánytisztviselő beilleszkedésének, integrálásának elősegítése, másrészt a leendő munkakörébe tartozó feladatok ellátásához szükséges jogszabályok, közjogi szervezetszabályozó eszközök, eljárásrendek, módszertani útmutatók elsajátításának tényleges elősegítése. Az ideális folyamat természetesen messze túlmutat az egy dokumentumból megismerhető szabályokon. A mentor személyének kiválasztása alapvetően befolyásolja az új kolléga szervezethez, vezetőkhöz, munkatársakhoz, feladathoz és ügyfelekhez való jövőbeni viszonyát. A szervezeti kultúrába történő beilleszkedés, a belső munkaszervezési rutinnal való azonosulás viszonylag egyszerű folyamatát egy sokkal hangsúlyosabb és a mentori jelenlétet leginkább megkövetelő szakasz, a napi feladatellátáshoz kapcsolódó támogatás követi. Az önzetlen, teljes körű és tapasztalati úton szerzett tudásátadás olyan indítás lehet az új munkatárs számára, amely amellet, hogy az ügyintézással kapcsolatos önállóvá válást nagyban elősegíti, a munkaköréhez kapcsolódóan szükséges kompetenciák megszerzését is felgyorsítja.

Az egyik kormányhivatalnak van saját útmutató füzet, amelyet az új belépőknek ad át sok-sok szervezeti információval, mentorálást segítő információval, és van egy speciális szakmai vizsga, amelyet három hónap után tesznek le az új belépők, és az arra való felkészítést is a mentor segíti. A vizsgának van egy

általános kormányhivatali része, amely valamennyi új belépő számára kérdésként szerepelhet, és van szakmaspecifikus rész, ezeket a kérdéseket a szakterületek állították össze maguknak.

A kormányzati szervezetátalakítás során újonnan létrejött minisztérium közigazgatási államtitkára elmondta, hogy 2024 januárjában kialakítottak egy két óra időtartamú belépési képzést közvetlenül az eskütételt követően, amely a közigazgatást és a minisztériumot mutatja be az újonnan belépőknek. Most tervezik ennek továbbfejlesztését. A vizsgált minisztériumokban az *onboarding* folyamat jellemzően nem formalizált, mentori támogatással támogatott folyamat. Az interjúalanyok elmondása szerint szakterületenként más, a szakmai és szervezeti beillesztés az adott vezető és a tapasztaltabb kollégák feladata.

A *tudásvesztés* egy minisztériumi vezető megítélése szerint elkerülhető, mert minden szakterületen biztosított ez idáig az egészséges folyamatosság, működik az úgynevezett intézményi emlékezet. Elég sok olyan kolléga van, aki tíz évnél régebben dolgozik a szervezetben, és olyan is van, aki húsznál régebben. Fontos, hogy mindig legyen egy olyan stáb, és ha lehet, akkor minden államtitkárságon, aki ezt biztosítani tudja. Ne csak a valahol lévő szervezeti emlékezetre hagyatkozzunk, hanem legyenek meg azok a rutinok, amelyek mindig tovább öröklődnek, és mindig legyen minden területen egy olyan csapat, aki ennek a birtokában van, és tovább tudja adni. Úgyhogy talán tudásvesztés nincs, de a veszélye azért megvan.

Mentorprogramok

Jellemzően a területi közigazgatás vezetői számoltak be intézményesített mentorprogramokról. Két kormányhivatalban a közszolgálati szabályzatba is beemelték.

Egy főispán arról számolt be, hogy a mentorokat az osztályvezetők, főosztályvezetők, járási hivatalvezetők jelölik ki az új belépők számára. Van egy hivatalos része, amelyet a humánpolitika felé is jeleznek, hogy az új belépőnek ki lesz a mentora, és elsősorban nyilván a vezetők döntenek el, kik azok a kollégák mind szakmailag, mind emberileg, akik egyrészt alkalmasak, másrészt szívesen

vállalkoznak, bevonhatók erre a feladatra. Arra törekszik minden vezető, hogy kellő türelemmel vagy akár bizonyos pedagógiai érzékkel rendelkező kollégák legyenek a mentorok. Kidolgoztak egy kérdőívet ezzel kapcsolatban, amely visszajelzést ad a mentoráltról és a mentorról is, tehát egymást úgymond nem értékeli, hanem csak visszajelzést adnak a mentori folyamat során. A mentorálási folyamatok minimális ideje öt hónap, ami vezetői jelzés alapján még meghosszabbítható. A szakmai beillesztésen túl úgymond szervezeti beillesztést támogató feladata is van a mentornak, tehát tulajdonképpen a „kézen fogás jegyében” történik meg a beillesztés. Van egyébként egy közös köszöntő minden új belépő számára, ahol a két-három havonta belépőket a főispán köszönti, és ezt mindig úgy szervezik, hogy a szolgálati elismeréseket is ezen alkalmakkor adják át. „Úgymond egy életpályamodellt vetítünk előre, hogy lám-lám, kollégák húsz-harminc vagy negyven éve is dolgoznak már a hivatalban.”

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

A mentori programokban általában valamennyi új belépő részt vesz, időtartama jellemzően öt-hat hónap.

A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Egyöntetű vélemény, hogy a különböző korosztályokat összehasonlítva markáns különbség mutatkozik az élményorientáltság tekintetében, ami a Z generáció tagjainál nehezen egyeztethető össze a néha monoton hivatali munkavégzéssel. Számolni kell a Z generáció fokozott igényével, hogy a személyes véleménye

elismerést, meghallgatást kapjon. A megkérdezett munkáltatói jogkört gyakorló szakmai felső vezetők szinte mindegyike tapasztal munkavégzésre ható generációs különbségeket a hivatali szervezetüket érintően. Egyfelől a fiatalabb generációk tagjainál az elsődleges elvárások a rugalmassághoz és az illetmények magasabb mértékéhez kapcsolódnak. Másfelől a fiatalabb generációk munkastílusát, munkahelyi szocializációját, beilleszkedését, illetve viselkedését is eltérő minták jellemzik. Ugyan nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy az interjúalanyok által ismertetett, a munkatársi viszonyok között tapasztalt jellegzetességek, attitűdök az életkortól függenek, vagy attól, hogy a Z generációhoz tartozó munkatárs az emberi életciklusában hol tart, a munkahelyváltási hajlandóságuk és az azt kiváltó okok tekintetében viszont markáns az eltérés. A digitális nemzedék inkább otthon van a 21. század igen felgyorsult technikai fejlődésével járó új technikák, módszerek alkalmazásában. Mind a központi, mind a területi kormányzati igazgatásban foglalkoztatottakra igaz, hogy a fiatalabb generációk a közigazgatás működésének szabályozottságát esetenként merevnek, illetve korlátozó tényezőnek tekintik, így eltérők a munkahelyi motivációik és elvárásaik. Ez a generáció inkább fókuszál a munka és a magánélet egyensúlyára, tagjai a rugalmasságot, illetve az egyéni gyors karrierlehetőséget keresik. Eltérések mutatkoznak a visszajelzés kultúrája és az elismerés, a kommunikáció, a csapatmunka és a tanulás terén is. A szakmai tevékenységet illetően az idősebb generációhoz tartozó tisztviselők tapasztaltabbak és mélyebb szakmai ismeretekkel rendelkeznek, a fiatalabb generációk pedig gyorsabban alkalmazkodnak az új helyzetekhez, megoldásokhoz. A munka, illetve a munkahely iránti elkötelezettség inkább van jelen az idősebb generációhoz tartozó tisztviselők körében, míg a fiatalabb generációk esetében az elkötelezettség összefügg a személyes fejlődési lehetőségekkel és a munkahelyi környezet minőségével.

Az utánpótlás biztosítása érdekében a munkáltatóknak figyelemmel kell lenniük az egyes generációk sajátosságaira, valamint a foglalkoztatók szembeülnenek azzal a rugalmassággal, gyors váltani tudással, amely jellemzően a munkahelyváltásban is megjelenik. A fiatalabbaknál alapvetően az illetmény és a rugalmas munkakörnyezet számít, az idősebbeknél pedig a stabilitás.

Ennek megfelelően előbbi esetben a rugalmas munkaidő bevezetésével, míg utóbbi vonatkozásában a nem materiális ösztönző eszközökkel vagy éppen a társadalmi felelősségvállalással kezelik a generációk eltérő elvárásait. Az idősebbek a hagyományos kommunikációt, a személyes beszélgetést és találkozást részesítik előnyben, a fiatalok az online-t. Ezért célszerű már a kiválasztás során nagy figyelmet fordítani a kommunikációs készségek felmérésére. A közigazgatásra jellemző hierarchikus szervezeti struktúra ugyancsak különbségekhez vezet. Amíg ez az idősebbek számára inkább biztonságérzetet nyújt, addig a fiatalabbak számára inkább korlátozó tényező.

Intergenerációs feszültség, bevonzási és megtartási nehézségek forrása lehet a nem versenyképes bér és a belső bérfeszültség. Az interjúalanyok szerint jelenleg drasztikus illetményprobléma a központi kormányzatban nincsen, a területi közigazgatásban azonban e téren érzékelhetők kihívások. Minél nagyobb az eltérés a versenyszféra munkabéreihez képest, annál nehezebb megtartani a munkaerőt. A fiatalabb korosztály az, aki alapvetően érintett, minél nagyobbra nyílik az olló, annál nagyobb mértékben. Vannak ugyan korlátozó szabályok, amelyek érintik a tisztviselők elvándorlását, viszont jelenleg nincs megoldva a versenyszféra és (a kormányhivatalok esetében specifikusan) a minisztériumok irányából érkező elszívó hatás. A munkaerőért folytatott versenyben egyértelműen a bérezéssel kapcsolatos kondíciók állnak az első helyen, az egyéb tényezők csak akkor kerülnek előtérbe, amikor két hasonló mértékű kereseti lehetőség közül lehet választani. A kormányhivatalok esetében árnyalják a képet az érintett vármegye munkaerőpiaci jellemzői is.

A kutatás értékes betekintést nyújtott abba, hogyan formálják a vezetők a szervezeti kultúrát, milyen elvárásokat támasztanak munkatársaikkal szemben, és hogyan befolyásolják ezek a tényezők a munkahelyi elkötelezettséget és teljesítményt. Még kurrens téma a *home office*. Esetenként a flexibilis munkarend a munkavállalónak nyújtott kedvező megoldás lehet, amelyet „törődésként” értékel a munkavállaló. A mélyinterjúk eredménye szerint a generációs különbségek jelentős hatással vannak a pszichológiai szerződésre és a munkahelyi kultúrára a vizsgált szervezetek vonatkozásában. A fiatalabb generációk számára a rugalmasság, az önmegvalósítás és a közvetlenebb

vezetői kapcsolat kiemelkedően fontos, míg az idősebb generációk inkább a stabilitást, a hierarchikus rendszert és a munkahelyi biztonságot értékelik. Ezek a különböző prioritások új kihívások elé állítják a felső vezetőket, és rajtuk keresztül a szervezeteknek képesnek kell lenniük alkalmazkodni ezekhez az eltérő elvárásokhoz. A kutatás eredménye szerint a felső vezetők személyes példamutatása, a közvetlen kapcsolattartás és az elvárások világos kommunikációja döntő fontosságú a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség fenntartásában. A generációs különbségek vitathatatlanul jelen vannak, és nem csupán nehézséget jelentenek, hanem lehetőséget is kínálnak a munkahelyi kultúra gazdagítására és fejlesztésére.

A munkáltatói márka nemcsak a versenyszférában, a kormányzati igazgatásban is elengedhetetlen. A márkaépítés nemcsak a munkaerő toborzása miatt lényeges, fontos összetartó tényező a munkatársak megtartásában is. Egyes foglalkoztatóknál kifejezetten az utóbbin van a hangsúly, a márka identitást fejez ki. Több helyen a testületi szellemben, tehát inkább hivatásrendeken belül jelenik meg. A közigazgatási szervek márkaépítése hosszabb folyamat, de vannak már pozitív kezdeményezések a kormányhivatalok körében is.

A folyamatos, jogi, gazdasági, társadalmi és egyéb szintéren jelentkező változások szükségképpen magukkal hozzák a folyamatos munkahelyi fejlesztés igényét. A fejlesztés azonban nem csupán a szervezeti célokat szolgálja, az egyéni karrierutak építéséhez is hozzá kell hogy járuljon. A szakmai és emberi céloknak együttesen kell érvényre jutniuk. A tisztviselők szakmai kompetenciájának folyamatos fejlesztését hivatott biztosítani a közigazgatási továbbképzési rendszer. Emellett számos „saját fejlesztésű” képzést is biztosítanak a kormányhivatali tisztviselők számára. A kormányhivatalokban dolgozó munkatársak adott szakterületen szerzett tudásának átadására elsősorban az újonnan belépők mentorálásán keresztül, másodsorban a belső képzések megvalósítása során van lehetőség. A munkatársak nagyra értékelik a készségfejlesztő, kompetenciafejlesztő alkalmakat, ha személyes hasznát tapasztalják. A magyar kormányzati igazgatás személyi állományának hosszú távú fejlesztési célja a közös tudásbázis kialakítása, amelynek szerves része a szuverenitásról, nemzetről, Magyarország világban elfoglalt helyéről való tudás.

A célirányos munkáltatói értékigéret nagyban hozzájárul a fiatal tehetségek bevonzásához. A fiatal generációk tagjai előnyben részesítik azokat a lehetőségeket, amelyek akár munkahelytől függetlenül a saját kvalitásukat, jövőbeni esélyeiket növelik, illetve az úgynevezett rövid, célzottan hasznos ismeretszerzést biztosító módszereket.

A fiatal tehetségek kiválasztásának két fő csatornája a vezetőképzés és a mentorrendszer. A vegyes korosztályi összetétel, azaz hogy fiatalok, középkorúak, idősek együtt dolgoznak, előnnyé kovácsolható. Tudástőke átadása zajlik a munkába álláskor kapott szakmai indítástól, a viselkedési normák ismertetésétől kezdve a szervezett, kötelező továbbképzéseken, tréningeken át az olyan mentorprogramokig, amelyek a pályakezdők szakmai és szervezeti beillesztésének támogatását szolgálják, és közvetve hozzájárulnak a kormányzati igazgatásban is tapasztalható nagy fluktuáció csökkentéséhez. A rugalmasan alkalmazkodó tanulószervezetek kialakítása a versenyképesség szempontjából is jelentős.