

# **Doktori (PhD) értekezés**

Csutorás Gábor Ákos

2020

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**

**Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

Csutorás Gábor Ákos

**Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Dr. Linder Viktória

.....

Budapest, 2020.

# TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK .....	3
1. BEVEZETÉS .....	9
1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA .....	9
1.2. A KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI .....	10
1.3. KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK .....	11
1.4. KUTATÁSI MÓDSZEREK .....	12
1.5. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK.....	14
2. GENERÁCIÓ, GENERÁCIÓKUTATÁS, GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MUNKAHELYEN .....	16
2.1. A GENERÁCIÓ FOGALMA, GENERÁCIÓELMÉLETEK .....	16
2.1.1. A szó eredete és az ókori-középkori gondolkodás .....	16
2.1.2. A generáció különböző megközelítései a 20. századig .....	18
2.1.3. Mannheim definíciója és a modern generációelméletek .....	19
2.1.4. A generációs identitás elmélete .....	23
2.1.5. A munkahelyi generációs identitás.....	25
2.1.6. A generációhoz tartozást meghatározó tényezők .....	27
2.2. GENERÁCIÓS CSOPORTOSÍTÁSOK .....	30
2.2.1. A generációk „címkézése” és az Y generáció elnevezései.....	31
2.2.2. Generációk csoportosítása Európától keletre .....	33
2.2.3. A nyugati generációs csoportosítás .....	33
2.3. A GENERÁCIÓELMÉLETEK KRITIKÁI .....	35
2.3.1. A kizárólag születési időhöz kötött csoportosítás problémái .....	36
2.3.2. Generációk közti átmenet, mikrogenerációk .....	38
2.3.3. Az életszakaszból, élethelyzetből adódó sajátosságok .....	39
2.3.4. Az emberi életciklus és a reszocializáció .....	41
2.3.5. Kutatásmódszertani problémák .....	43
2.3.6. Sztereotípiák, előítéletek és közhelyek.....	44
2.4. GENERÁCIÓK A MAI MUNKAERŐPIACON ÉS A KÖZIGAZGATÁSBAN	46
2.5. GENERÁCIÓMENEDZSMENT .....	49
2.5.1. Generációmenedzsment a munkahelyen .....	51
2.5.2. A generációs harmónia megteremtése .....	54

2.5.3.	Generációs intelligencia és intergenerációs empátia.....	55
2.5.4.	Modellek a generációmenedzsment szervezeti bevezetéséhez.....	56
2.6.	GENERÁCIÓK ÉS MEGATRENDEK .....	58
2.6.1.	Digitalizációs megatrend .....	59
2.6.2.	A digitalizáció hatása a munkahelyen .....	60
2.6.3.	Digitális kompetenciák, digitalizált munkakörnyezet .....	61
2.7.	AZ Y GENERÁCIÓ .....	63
2.7.1.	Általános jellemzők .....	64
2.7.2.	Az Y generáció a munkahelyen.....	67
2.7.3.	Különbségek a munkahellyel szembeni elvárásokban .....	68
2.7.4.	Job-hopping .....	70
2.7.5.	Rugalmasság.....	71
2.7.6.	Empirikus kutatások eredményei.....	73
2.8.	Z és ALFA GENERÁCIÓK A KÜSZÖBÖN.....	76
2.8.1.	Z generációs sajátosságok .....	78
2.8.2.	Az Alfa generáció .....	79
2.9.	RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK .....	81
3.	A MUNKAERŐ MEGTARTÁSA.....	83
3.1.	A MUNKAERŐ MEGTARTÁS FOGALMA .....	84
3.1.1.	A munkaerő megtartás kezdeti megközelítései .....	85
3.1.2.	Munkaerő megtartás az 1990-es évektől .....	86
3.1.3.	Megtartás-menedzsment napjainkban .....	87
3.2.	A FLUKTUÁCIÓ FOGALMA .....	88
3.2.1.	A fluktuáció vizsgálatának kezdeti megközelítései.....	90
3.2.2.	A fluktuáció vizsgálata napjainkban .....	91
3.2.3.	Kilépési interjú .....	93
3.2.4.	Megtartó interjú .....	94
3.2.5.	Tényalapú megtartási stratégia .....	97
3.3.	A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁRA HATÓ TÉNYEZŐK .....	98
3.3.1.	Személyes állapot .....	102
3.3.2.	HR menedzsment politikák és intézkedések .....	109
3.3.3.	Munkahelyi kulturális, szociális és fizikai adottságok .....	116
3.4.	A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A KOCKÁZATMENEDZSMENT MÓDSZEREIVEL.....	118
3.4.1.	SWOT analízis.....	120

3.4.2.	A munkaerő megtartásához kapcsolódó kockázatok meghatározása és értékelése.....	121
3.4.3.	Döntés a kockázatok kezelésének opcióiról és a végrehajtásról .....	123
3.4.4.	A modell értékelése, korrekciója .....	124
3.5.	RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK .....	125
4.	KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETPOLITIKA ÉS AZ Y GENERÁCIÓ MEGTARTÁSA.....	127
4.1.	A KÖZHIVATALNOKOKKAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK JOGTÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE.....	128
4.1.1.	Elméleti és gyakorlati elvárások, közigazgatási képzések kialakulása .....	129
4.1.2.	A szakmai elvárások háttérbe szorulása az 1949-1989 közötti időszakban	132
4.1.3.	Közigazgatási szakemberképzés a rendszerváltást követően .....	133
4.1.4.	Az elvárások fejlődése az 1990-es években .....	134
4.1.5.	Elvárások az új évezredben .....	136
4.2.	A KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETPOLITIKA .....	139
4.2.1.	Közzszolgálati személyzetpolitikai rendszerek.....	140
4.3.	KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA ÉS PÁLYABIZTONSÁG.....	144
4.4.	KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETPOLITIKA A MAI MAGYARORSZÁGON	147
4.4.1.	Magyary Programok és Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia	148
4.4.2.	A versenyképes közzszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása projekt.....	150
4.4.3.	A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közzszolgálati rendszermodellje .....	152
4.4.4.	Napjaink dinamikus jogszabályváltozásai.....	154
4.4.5.	Közigazgatási szervezetrendszer a mai Magyarországon .....	155
4.5.	A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁNAK JOGI KERETEI A KIT. ALAPJÁN..	157
4.5.1.	Alkalmazási feltételek, kiválasztás.....	157
4.5.2.	Besorolás, előmenetel, teljesítményértékelés .....	159
4.5.3.	Kinevezés módosítása, jogviszony megszüntetés .....	161
4.5.4.	Munkafeltételek, munkaidő, képzés-fejlesztés.....	162
4.5.5.	Elismerés, egyéb juttatások és családbarát kedvezmények.....	165
4.6.	A KÖZSZOLGÁLATOT VÁLASZTÓK ÉRTÉKRENDJE.....	166
4.7.	AZ Y GENERÁCIÓ TOBORZÁSA A KÖZIGAZGATÁSBAN.....	170
4.8.	AZ Y GENERÁCIÓ MEGTARTÁSA A KÖZIGAZGATÁSBAN .....	174
4.8.1.	Elméleti modellek az Y generáció megtartására .....	174

4.8.2.	Gyakorlati megoldási lehetőségek.....	177
4.9.	RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK .....	184
5.	SAJÁT EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA .....	187
5.1.	CÉLCSOPORT LEHATÁROLÁSA .....	187
5.2.	VÁLASZADÁSI ARÁNY .....	188
5.3.	A VÁLASZADÓK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI.....	188
5.4.	A MUNKAHELYEN MARADÁSI SZÁNDÉK VIZSGÁLATA GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBN .....	190
5.5.	HOSSZÚ TÁVÚ KÖZIGAZGATÁSBAN MARADÁSI SZÁNDÉK VIZSGÁLATA GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBN .....	192
5.6.	KLASZTERANALÍZIS EGYES GENERÁCIÓKON BELÜL .....	193
5.7.	A KÖZIGAZGATÁSSAL KAPCSOLATOS ÁLTALÁNOS VÉLEKEDÉS GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBN.....	196
5.8.	A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁRA HATÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA KÜLÖNBÖZŐ IDŐTÁVOKON ÉS GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBN .....	199
5.9.	KILÉPŐ- ÉS MEGTARTÓ INTERJÚK EREDMÉNYEI.....	203
5.10.	A MAGYAR KÖZPONTI ÉS TERÜLETI KORMÁNYZATI IGAZGATÁSI SZERVEK Y GENERÁCIÓS MUNKAEREJÉNEK IDENTITÁSPROFILJA .....	208
5.11.	A MAGYAR KÖZPONTI ÉS TERÜLETI KORMÁNYZATI IGAZGATÁSI SZERVEK MUNKAEREJÉNEK GENERÁCIÓTUDATOS, IGÉNYVEZÉRELT MEGTARTÁSI MODELLJE .....	211
5.12.	RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK .....	213
6.	ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK .....	216
6.1.	H1 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSA .....	216
6.2.	H2 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSA .....	217
6.3.	H3 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSA .....	219
7.	TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK ÉS AZOK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA .....	222
8.	JAVASLATOK, AJÁNLÁSOK .....	224
8.1.	STRATÉGIAI SZINTŰ JAVASLATOK.....	224
8.2.	SZERVEZETI SZINTŰ JAVASLATOK .....	226
8.3.	HATÁLYOS JOGI SZABÁLYOZÁS TOVÁBBFEJLESZTÉSI JAVASLATAI 228	
	IRODALOMJEGYZÉK .....	231
	MELLÉKLETEK .....	249
	ÁBRAJEGYZÉK.....	249
	TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	251

KÉRDŐÍV - GENERÁCIÓS SAJÁTOSSÁGOK A MUNKAHELYEN.....	252
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK A KUTATÁSI TÉMÁBAN.....	256

## **Köszönetnyilvánítás**

Mindenekelőtt köszönöm témavezetőmnek, Dr. Linder Viktóriának, hogy doktori tanulmányaim és kutatásaim során mindvégig biztatott és szakmailag támogatta tevékenységemet. Nagyon sokat jelentett számomra, hogy előre haladásomat érdeklődéssel kísérte figyelemmel és folyamatosan ösztönzött a nehezebb időszakokban is.

Köszönöm a Nemzeti Közszolgálati Egyetemnek, hogy Magyary Zoltán és Lőrincz Lajos munkásságának nyomdokain a magyar közigazgatási szakemberek képzését a legmagasabb szintre emelve létrehozta és működteti a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, ahol az érdeklődési körömhöz leginkább illeszkedő kutatási tématerületen tudtam végezni kutatásaimat. Köszönöm a Doktori Iskola vezetőjének és minden oktatójának, hogy tanulmányaim során megvilágítottak számomra új összefüggéseket, hasznos tanácsokkal láttak el a tudomány műveléséhez és a tudományos kutatás megértéséhez. Köszönetem fejezem ki a Doktori Iskola adminisztrációját támogató munkatársaknak is, akik segítettek eligazodni tanulmányaim szervezésében, valamint doktorandusz társaimnak, akikkel a különböző műhelyeken és informális találkozások alkalmával értékes beszélgetéseket, tapasztalatcserét folytathattunk. Köszönöm az Egyetem kutatóműhelyeiben dolgozó szakembereknek és kollégáknak is, hogy részt vehettem érdekes projekteken, amelyek hozzájárultak szakmai épülesemhez és szélesítették látókörömet. Köszönetemet fejezem ki korábbi egyetemi tanulmányaim során a jogelőd Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatás-tudományi Kara, valamint a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kara oktatóinak, korábbi diplomadolgozataim témavezetőinek, akik fejlődésem segítettek.

Minden jelenlegi és korábbi szakmai vezetőmnek köszönettel tartozom a Központi Statisztikai Hivatalnál, akik a munka mellett támogatták továbbtanulásomat és részvételemet nemzetközi szakmai konferenciákon. Köszönöm szervezeti egységem munkatársainak, akik olykor távollétemben is kitartóan végezték feladataikat, valamint köszönöm minden tisztviselőnek, aki válaszóként részt vett kutatásaimban.

Legnagyobb köszönettel szüleimnek tartozom, akik életem során ösztönöztek a továbbtanulásra, annak érdekében minden áldozatot vállaltak és mind lelkileg, mind anyagilag támogattak. Nekik köszönhetem azt is, hogy szakmai karrierem mellett a doktori képzés irányába tereltek. Végül, de természetesen nem utolsó sorban, köszönöm feleségemnek, aki végtelen türelemmel és megértéssel viselte a tanulmányi kötelezettségek és a kutatómunka időigényes megvalósítását, biztosította hozzá a megfelelő körülményeket.



# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

Kutatási témaválasztásom indoka a tudomány segítségül hívása volt a megoldások keresésében, egy rendkívül aktuális, a munkaerő-piaci versenyképességüket növelni igyekvő hazai és európai uniós tagállami közigazgatási szervek, illetve azok vezetői és emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberei számára a következő években egyre komolyabbá váló kihívásra. E kihívás a stabil munkaerő-utánpótlás, a felkészült és elkötelezett személyi állomány vonzása és megtartása a magas színvonalú feladatellátás biztosításához, mellyel gyakorló közigazgatási HR vezetőként a mindennapokban is meg kell küzdenem.

A magyarországi aktuális munkaerő-piaci helyzetben a megfelelő utánpótlással kapcsolatos problémák változó intenzitással, de egyre több munkáltatónál jelentkeznek. Sok közigazgatási szerv szembesül azzal a helyzettel, hogy szakembergárdájának korösszetételét tekintve idősödik, és ha van is az álláslehetőségei iránt a fiatalabbak részéről érdeklődés, a körükben magas a fluktuáció, rövid időn belül elhagyják a szervezetet, olykor magát a közigazgatási pályát is.

A szakterületi tudományos élet kutatói és a versenyszférában működő vállalatok, munkáltatók egy részének szakértői már évekkel ezelőtt felismerték, hogy az úgynevezett Y generációhoz tartozó munkavállalók megnyerése és megtartása versenyelőny, adott esetben a fennmaradást jelentő kulcskérdés lehet. A témakör szakirodalmának áttekintése és szakmai, gyakorlati tapasztalataim megerősítettek abban, hogy mind hazai, mind nemzetközi szinten a közszolgálati személyzetpolitika kiemelt kihívása, az emberi erőforrás menedzsment tudomány állandó témája lesz a következő években a fiatal generációhoz tartozó munkaerő megtartása. Ugyanakkor azt is láttam, hogy számos kutató az úgynevezett generációs különbségek létezését nem tekinti tudományosan alátámasztottnak. Miközben világszerte vezetnek be generációmenedzsment intézkedéseket a szervezetek működésébe úgy tűnik, hogy a magyar közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudomány – bár egyre gyakrabban teszi szóvá a nehézségeket e téren – célzottan még mindig kevésbé vizsgálódik és bizonytalan a megoldásokban. Vannak, akik minden probléma gyökerét pusztán a versenyszférához képest hosszú ideje elmaradó bérezésben látják, míg egyes

országokban láthatunk már gyakorlati példát kifejezetten életciklus-szemléletű egyéni karriermenedzsment politikára a közigazgatásban.

A magyar közszolgálati személyzetpolitikának egyelőre nem képezi szerves részét a munkáltatóval szembeni elvárásokkal kapcsolatos információigény, egyben az esetleges generációs különbségek figyelembevétele. Ezáltal nem is áll rendelkezésre információ olyan stratégiai döntésekhez, amelyek igényvezéreltté tehetnék a közszolgálati emberi erőforrás menedzsmentet. Emellett az elmúlt időszakban két oldalról is bizonytalanná vált a korábban hagyományosan élethosszig tartó, életpályára történő foglalkoztatás, hiszen a központi és területi államigazgatási szervek esetében bevezetésre került egy nyílt, álláshely-alapú személyzetpolitikai rendszer, amely elveszítette a versenyszférához képest addigi komparatív előnyeit, mindemellett a fiatalabb generációs munkaerő oldaláról is érzékelhető olyan attitűd, amelyet már nem jellemez az évtizedekig egyetlen pályán maradás igénye.

Úgy gondolom, hiánypótló jellegű lehet generációs megközelítésből folytatott tudományos kutatásom a fiatal munkaerő jellemzőinek, elvárásainak megismerésére a közigazgatási munkáltatókkal szemben, különösen amennyiben továbbra is fontos célként jelenik meg a munkaerő megtartása a stratégiai dokumentumokban. A kutatási eredményeim alapján a gyakorlatban hasznosítható javaslatok tehetők egyrészt a generációkutatás megalapozásához a magyar közigazgatásban, másrészt az egyes szervezetek hatékonyabb emberi erőforrás menedzsment intézkedéseire munkaerejük megtartásához.

Mindemellett e témában személyes érintettségem – mint az úgynevezett Y generációhoz tartozó fiatalé – is tetten érhető, aki a mai magyar közigazgatásban elkötelezett „pro publico bono” hazája szolgálatában, miközben lennének olyan új elvárásai munkahelyével szemben, melyekre a közigazgatási munkáltatók egyelőre kevésbé tűnnek felkészültnek.

## **1.2. A KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI**

Kutatásaim megkezdésekor az alábbi három hipotézist fogalmaztam meg:

- Feltételezem, hogy az Y generációhoz tartozó munkaerőnek más generációkhoz képest eltérő elvárásai vannak a közigazgatási munkáltatókkal szemben. **(H1)**
- Feltételezem, hogy a magyar közigazgatási szerveknél dolgozó, Y generációhoz tartozó munkaerőnek nem a számára megfelelő fizetés jelenti a legfőbb megtartó erőt. **(H2)**

- Amennyiben a közigazgatási szervek szisztematikusan vizsgálnák a tisztviselők igényeit és az alapján célzottan bevezetnének, illetve fejlesztenének generációs különbségeket is figyelembe vevő, modern emberi erőforrás menedzsment intézkedéseket, szolgáltatásokat, azzal hatékonyan befolyásolhatnák az Y generációs munkatársak hosszabb távú elköteleződését a szervezet mellett. **(H3)**

Áttekintve a hipotéziseket látható, hogy tulajdonképpen mindhárom esetben egyrészt elméleti, másrészt empirikus eredményekre alapuló bizonyítással is lehet élni, így a hipotézisek igazolásához jelentős mennyiségű szakirodalmat dolgozok fel, áttekintem korábbi empirikus kutatások eredményeit, valamint saját empirikus kutatásomra is támaszkodom. A kutatás módszereit a későbbiekben részletezem.

### **1.3. KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK**

A hipotézisek vizsgálatához és a tudományos probléma megoldásához az alábbi kutatási célkitűzéseket határoztam meg:

- Összefoglalom a generációkutatás elméleteit a kezdetektől napjainkig, a generációk csoportosítási lehetőségeit, szintetizálom a generációhoz tartozást meghatározó tényezőket, valamint áttekintem a generációs elméletek kritikáit;
- Tanulmányozom és szintetizálom az Y generáció általános jellemzőit, valamint elvárásait a munkahelyekkel szemben;
- Elemzem a munkaerő megtartás fogalmát, célját, fontosságát, a fluktuáció fogalmát és vizsgálatának módszereit, valamint szintetizálom és csoportosítom a munkaerő megtartására ható tényezőket;
- Bemutatom a közszolgálati személyzetpolitika fogalmát és a különböző személyzetpolitikai rendszereket, a közszolgálati életpályát és pályabiztonságot, mint a munkaerő megtartás egy különleges megjelenési formáját a közszolgálaton belül. Egyik oldalról jogtörténeti szempontból elemzem a magyar közhivatalnokokkal szembeni elvárásokat, másik oldalról pedig a közszolgálatot választók értékrendjét.
- Röviden értékelem a közszolgálati személyzetpolitika helyzetét és a munkaerő megtartásának jogi kereteit, a dolgozat témájához kapcsolódó jogviszonyelemek releváns aspektusait a kormányzati igazgatási szerveknél, a hatályos jogszabályok alapján;

- Összefoglalom az Y generáció elérése, vonzása és megtartása érdekében elméletben javasolt és gyakorlatban alkalmazható módszereket a közigazgatásban;
- Széleskörű kérdőíves kutatást folytatok a hazai, központi és területi kormányzati igazgatási szervek személyi állománya körében a generációk és a munkahelyen maradás témakörében, melyet interjúk kutatással egészítek ki egy kormányzati főhivatal személyi állományából, elemzem ezek eredményeit;
- Megalkotom a magyar kormányzati igazgatási szervezetben foglalkoztatott Y generációs munkaerő identitásprofilját;
- Összeállítom a magyar kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak komplex, generációtudatos és igényvezérelt megtartási modelljét;
- Következtetéseket vonok le az eredményekből a generációs különbségeket és a különböző generációk közigazgatási megtartásának lehetőségeit illetően és javaslatokat fogalmazok meg a generációkutatás megalapozására a közigazgatásban, valamint stratégiai szinten és szervezeti szinten megvalósítható, továbbá a szabályozás továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatokat is teszek a munkaerő megtartásához a hazai kormányzati igazgatási szerveknél.

#### **1.4. KUTATÁSI MÓDSZEREK**

Értekezésem témájának sajátosságából adódóan kutatásom transzdiszciplináris szemléletű volt: az egyes fejezetekben a szociológia (szervezetszociológia), a pszichológia (szervezetpszichológia), valamint a közigazgatás-tudomány és a vezetéstudomány (emberi erőforrás menedzsment) tudományterületek eredményeinek szintetizálása történik meg. Emellett jogszabály-elemzést is végzek annak érdekében, hogy bemutathassam javaslataim közigazgatási alkalmazásához a jogi környezetet.

A generációkutatás, valamint a munkaerő megtartásának témakörében igen kiterjedt, folyamatosan bővülő hazai és nemzetközi szakirodalom áll rendelkezésre, melynek minél mélyebb megismerése, rendszerezése és adott esetben szintetizálása volt szükséges a saját empirikus kutatás és vélemény megalapozásához. Az értekezés első része ezért leíró-magyarázó, valamint szintetizáló jellegű. Ezekhez használt szekunder kutatási módszereim az alábbiak:

- a hazai és nemzetközi szakirodalom felkutatása és tanulmányozása (szakcikkek, tanulmányok, szakkönyvek), majd feldolgozása és rendszerezése, adott esetben szintézis kialakítása, illetve tartalmak új típusú struktúrálása;
- hazai és nemzetközi korábbi empirikus kutatások, felmérések eredményeinek felkutatása, módszertani vizsgálata és összesítése;
- egyes munkáltatók vonatkozó gyakorlatainak, helyzetének megismerése, hazai és nemzetközi szakmai konferenciákon, illetve személyes konzultációk útján kutatókkal, a kérdésben érintett szakemberekkel;

Mindezek eredményeinek figyelembevételével, többféle módszerrel folytattam primer kutatásokat is, melyeket csak a központi és területi kormányzati igazgatási szervekre terjesztettem ki. Ennek oka egyrészt, hogy a magyar közigazgatás egészét lefedő reprezentatív mintás kutatás lefolytatására reálisan nem vállalkozhattam, másrészt viszont minél nagyobb olyan tisztviselői kört próbáltam meg elérni, akiknek foglalkoztatására a hatályos jogszabályi környezetben egyazon jogszabály terjed ki. Legfontosabb, igen magas válaszadási arányú primer kutatásom egy 26 szervezet tisztviselőinek részvételével kitöltött elektronikus kérdőív volt, melyet egy szervezetnél folytatott interjúkkal és korábbi kérdőíves kutatási eredményekkel egészítettem ki az alábbiak szerint:

*1.1 táblázat: Primer kutatások*

<b>Célcsoport</b>	<b>Válaszadók száma</b>	<b>Kutatási módszer</b>	<b>Kutatás időszaka</b>
A magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek személyi állománya	1338	elektronikus kérdőív	2020 január-február
Egy kormányzati főhivatal (saját munkáltatóm) saját kezdeményezésre kilépő kormánytisztviselői	24	strukturált „exit” interjú	2017 június - november
Egy kormányzati főhivatal (saját munkáltatóm) próbaidős kormánytisztviselői	56	strukturált „megtartó” interjú	2019 október – december

*Forrás: Szerző, saját szerkesztés*

A témakörrel 2014-ben kezdtem el foglalkozni, ekkortól számítom a kutatások megalapozását, a szakirodalmak felkutatását és ekkor dolgoztam ki első primer kutatásaimat. Már 2015-ben is folytattam például egy a fenti táblázatban nem szereplő, 125 fő válaszadót számláló elektronikus kérdőíves elkötelezettség vizsgálatot Y generációs kormánytisztviselők körében. A disszertációhoz felhasznált szekunder kutatásaim 2017-től

kezdődően folyamatosan, a legszélesebb körű felmérésem lebonyolításáig, egészen 2020 februárjáig zajlottak. Ezen időszakban kutatómunkám során részt vettem továbbá egyrészt a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Ludovika Kiemelt Kutatóműhely tevékenységében a KÖFOP-2.1.2.-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” projekt keretében, valamint a KÖFOP-2.1.5.-VEKOP-16 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében is.

## **1.5. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK**

Általános jelleggel megfogalmazható korlátja szekunder kutatásaimnak, hogy mára a világhálón olyan mennyiségben érhető el irodalom a vizsgált témakörben – az angol nyelv mellett számtalan más idegen nyelven is – amelynek teljes körű feldolgozása gyakorlatilag lehetetlen vállalkozás számomra.

Primer kutatásom fő korlátja, hogy nem terjedt ki minden közigazgatási szervezetre, illetve a teljes közszolgálatra. Kérdőívem kizárólag a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek körében került terjesztésre, így a következtetések is csak e körben és nem a teljes magyar közszolgálatra vonatkozóan vonhatók le. Ugyanakkor ennek kapcsán fontos kiemelni a magyar közszolgálatban foglalkoztatottak jogi szabályozásának fragmentáltságát és az eltérő koncepciójú jogállási törvényeket a rendvédelemben, honvédelemben, valamint a közigazgatáson belül is (például különleges jogállású szervek, Nemzeti Adó És Vámhivatal, helyi önkormányzatok), amelyből adódóan a vizsgált célcsoportot azokra a foglalkoztatottakra szűkítettem, akikre kizárólag a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény hatálya terjed ki.

Nem állt módomban a magyar közigazgatás teljes személyi állománya körében kutatás lefolytatni annak magas létszámára tekintettel sem, illetve pozíciómból adódóan az egyes tisztviselők közvetlen elérhetőségéhez sem férhettem hozzá, így a kutatásom keretében megkeresett összesen 26 közigazgatási szerv HR vezetőjén keresztül kértem kérdőívem továbbítását munkatársaik részére. Nem követhettem nyomon, hogy a HR vezetőkön keresztül pontosan hány munkatárs részére került továbbításra a kérdőívem, tehát a válaszadási arány vizsgálata is csak hozzávetőlegesen lehetséges. Vélhetően nem létszámarányosan szerepel a felmérést kitöltők között minden egyes szervezet és szervtípus tisztviselője, hiszen erre egyrészt fenti okokból nem gyakorolhattam hatást, másrészt a kitöltés önkéntes volt, valamint nyilvánosan az egyes szervezetek létszáma nem is ismert.

Bár a kérdőíves kutatást interjúk egészítik ki, ezek eredményeiből következtetést leginkább az abban érintett közigazgatási szerv vonatkozásában lehet levonni. Interjúk lefolytatására a kérdőívvel érintett minden szervezet tisztviselője körében – azok számosságára tekintettel – nem állt módomban.

A témában az életszakaszból, életciklusból adódó esetleges torzítások kiküszöbölésére a legalkalmasabb kutatási módszer a (10-20 év elteltével ugyanazon körben megismételt) longitudinális vizsgálat lenne, amelyre azonban a doktori képzés időtávjára is figyelemmel nem volt lehetőségem. Emellett ilyen módszer használatát a közigazgatás folyamatos átalakítása és a fluktuáció jelentősen meg is nehezítené. Ennek ellenére mindenképpen hasznosnak látnám az újbóli, azonos tartalmú és azonos körben folytatott empirikus kutatást legalább néhány év elteltével, hiszen még ez alatt is változhatnak mind a jogi keretek, mind a társadalmi, gazdasági környezet. Mindezek eredményeit természetesen már nem e doktori disszertáció keretében lehet ismertetni, így eredményeimben például a koronavírus világjárványból adódóan várható jelentős munkaerő-piaci hatások, munkavállalói attitűdváltozások sem jelennek meg még.

A téma iránt nemzetközi szinten is kiemelt érdeklődés mutatkozik és a földrajzi elhelyezkedésből adódhatnak különbségek, ám a kutatásom empirikus része kizárólag a magyar viszonyokat és azon belül is a szűkebb értelemben vett kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottakat vizsgálja, így megállapításaim is csak itt érvényesek. Érdekes és hasznos lehet akár más országban, vagy más magyar állományjogviszonyokban, illetve a versenyszférában is hasonló tartalommal kérdőíves vizsgálat lefolytatása, mely alapján az eredmények összehasonlíthatók és megalapozottabb következtetések vonhatók le.

Összességében a kutatásaim eredményei alapján javasolom általában a közigazgatásban foglalkoztatottak véleményeinek, igényeinek, munkahellyel szembeni elvárásainak jobb megismerését mind központi, mind szervezeti szinten annak érdekében, hogy az esetleges generációs különbségeket azonosíthassuk (vagy éppen cáfolhassuk), valamint azok nyomán megalapozottabb személyzetpolitikai döntéseket és megtartásra irányuló intézkedéseket lehessen hozni, hiszen erre egyetlen személy által végzett empirikus kutatásoknak mindenképpen vannak korlátai.

## 2. GENERÁCIÓ, GENERÁCIÓKUTATÁS, GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MUNKAHELYEN

*„Minden generáció rátermettebbnek gondolja magát az előzőnél, és bölcsebbnek az utána következőnél”*

(George Orwell)

### 2.1. A GENERÁCIÓ FOGALMA, GENERÁCIÓELMÉLETEK

A generáció fogalmát a témával foglalkozó szerzők nagy része csak a 20. század második felétől, azaz a modern, empirikus generációkutatások megjelenésétől vizsgálja, ugyanakkor a generációkról való gondolkodás visszanyúlik az ókori görög filozófusok idejéig. A fogalom jobb megértéséhez hozzájárul egy rövid visszatekintés a távolabbi időkre.

#### 2.1.1. A SZÓ EREDETE ÉS AZ ÓKORI-KÖZÉPKORI GONDOLKODÁS

A generáció fogalmának magyarázata kapcsán alapvetően bonyolítja a helyzetet az etimológiai kettősség: a latin „generatio” egyrészt keletkezést, nemzést jelent, míg a „genus” megfelelője a nemzetség, nem. A szó kettős jelentését már Arisztotelész is taglalja és a kétféle jelentéstartalom ma is jelen van a szóhasználatban, olyannyira, hogy az értelmezési probléma egyes 21. századi kutatásokra is rányomja bélyegét módszertani szempontból.

Míg ma a biológiai származás, illetve a társadalmi egyidejűség tekinthető a generáció szó kétféle értelmének, addig Arisztotelész Metafizikájában a nemzetség fogalom háromféle jelentésben történő használatáról beszélt: „először ugyanazon fajta folytonos keletkezésére, másodsor az egyfajú első mozgatóra, s harmadszor a közös anyagra”. Leírása szerint az egyik jelentés arra utal, hogy „amíg az emberek egyik nemzedéke a másik nyomába sorakozik”, a másik, hogy „valaki nemzetsége, aki az első okozója egy nemzedék létének, így mondatnak nemzetségre nézve némelyek helléneknek, mások meg iónoknak”. Míg a szó használt „a nemi fogalom értelmében, mint ahogy a sík nemi fogalma a síkalakzatoknak, s a test nemi fogalma a testalakzatoknak”.<sup>1</sup>

Az ókori görög természettudományos, metafizikai generációkonceptióhoz képest a középkori keresztény gondolkodásban a nemzedékek elmélete más rendszerben jelenik meg, tekintettel arra, hogy a teológiai idősíkon a viszonyítási pont Jézus Krisztus születése, ehhez

---

<sup>1</sup> Hornyák, P. (2013) p. 97



képest vannak az emberi nemzedékek törvény előtti, alatti és utáni korszakai, az eredettől a végállapotig. Már a Genézis könyvében „nemzedékregisztereket” találunk, Ádám utódai kerülnek számba vételre, például: „Jáfet fiai: Gómer, Magóg, Madai, Javan, Tubal, Mesek és Tirasz. Gómer fiai: Askenáz, Rifát és Togorma”, de nem csak személyek, hanem népek is: „Micrájim fiai a luditák, anamiták, lehabiták, naftuchiták, patraziták, kaszlukiták és a kaftoriták, akiktől a filiszteusok származnak”. Máté evangéliuma is a nemzedékek felsorolásával kezdődik, Jézus származását bemutatva Ábrahámától Dávidig tizennégy generációt, Dávidtól a babiloni fogságig, és a babiloni fogságtól Jézus születéséig szintén tizennégy-tizennégy generációt sorol fel.<sup>2</sup>

Bár a bibliai utalásokban még korunkhoz képest más léptékkal, de a generáció egyik jelentéstartalma „nemzedékként” a családi utódlás biológiai láncolatára vonatkozik, a szülők és utódaik születése közötti átlagos intervallumként (régiesen „emberöltőként”) definiálható. Így tesz maga a Magyar Értelmező Kéziszótár, amely alapján a generáció „egy-egy nemzedék felnövekedésére számított idő”, melyet zárójelesen 25-30 évben határoz meg.<sup>3</sup> A generációkutatásban hosszú ideig általános volt ezen intervallum, mára azonban a gyorsuló technológiai és társadalmi változások hatására szociológiai értelemben ez már egy elég tág generációs időszaknak tekinthető. A nyugati civilizáció esetében jellemzően kitolódó gyermekvállalási időpontokra tekintettel biológiai értelemben minden korábbinál hosszabb időszakról kellene beszélnünk egy generáció esetében tekintve, hogy sokszor már a szülők és gyermekeik születése közötti átlagos intervallum meghaladja a harminc évet is.<sup>4</sup> Nehezíti az eligazodást a fogalom kapcsán, hogy a generációhoz hasonló jelenségekre a magyar nyelvben és a különböző kutatásokban további fogalmak is használatossá váltak, olykor – tévesen – szinonimaként a generáció szó helyettesítésére. Ezért fontosnak tartom tisztázni a generációhoz hasonló jelenségekre alkalmazott fogalmakat is.

A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint korosztály alatt „az ugyanazon évben születettek összességét” értjük.<sup>5</sup> Azaz leginkább biológiai fogalomról van szó, mely kizárólag az azonos születési dátumokra fókuszál, nem hordozza a generáció esetében – később munkámban részletezett – többlet tartalmakat. Adott korosztály tagjaiból létrejövő konkrét társulási formákat korcsoportnak nevezünk. A korcsoportok tagjai között a közös születési dátum mellett társadalmi jellegű kapcsolatok is lehetnek, így például sportversenyek résztvevői is

---

<sup>2</sup> Hornyák, P. (2013) p. 101

<sup>3</sup> Magyar Értelmező Kéziszótár generáció fogalom

<sup>4</sup> McCrindle, M. (2010) p. 4.

<sup>5</sup> Magyar Értelmező Kéziszótár korosztály fogalom

korcsoportokba soroltak. A korcsoport tudományos megnevezése a „kohorsz”, melyet a magyar Idegen Szavak Gyűjteménye úgy definiál, mint „egy nemzedék, tehát olyan emberek részcsoportja, akik valamilyen jellemzőjük szerint vannak csoportosítva, például egy évben születtek, vagy kötöttek házasságot”.<sup>6</sup> Klasszikus definíciója Ryder szerint „olyan emberek csoportja a népességben belül, akik valamilyen életeseményt ugyanabban az időintervallumban élnek át”, így például adott időszakban házasságot kötők, diplomát szerzők. Láthatóan itt már a biológiai hasonlóságon kívül csoportképző tényezők is szerepet játszanak, de ez még mindig nem teszi őket generációvá.<sup>7</sup>

Összességében az látható, hogy a generáció kapcsán a magyar nyelvben egy etimológiailag összetett fogalomrendszer van jelen. Míg kezdetben, az ókori világban a generáció meghatározás célja inkább a világegyetem megértése volt a generációkon keresztül (gondolhatunk itt az egyiptomi írásokban megjelenő generációs utalásokra is, amelyek leginkább az egyének saját életükbe, halálukba, túlvilági életükbe történő belépéshez kapcsolódóan lelhetőek fel), addig a későbbiekben az látható, hogy inkább az egyén kerül a középpontba és ma már inkább generációk létének hatását vizsgáljuk az egyénre.<sup>8</sup>

### **2.1.2. A GENERÁCIÓ KÜLÖNBÖZŐ MEGKÖZELÍTÉSEI A 20. SZÁZADIG**

Pierre Nora szerint a generáció újkori történetének megszületése a francia forradalom eszméiben kereshető, hiszen a generáció a „demokrácia leánya”. Ahogy az 1793-as emberi jogok nyilatkozatának 30. cikkelyében valóban olvasható: „egyetlen nemzedéknek sincs joga, egy következő nemzedéket saját törvényei alá rendelni”. A 18. század végén és a 19. század elején kap hangsúlyt a nemzedék fogalmának pedagógiai megközelítése, így például Immanuel Kant előadásában rögzítette: „Az emberi nemnek erőfeszítései révén az emberiség minden természeti adottságát önmagából, apránként kell kimunkálnia. Egyik nemzedék neveli a másikat.” Schleiermacher egy előadásában arra utalt, hogy „minden ember, aki egyidejűleg egy ciklushoz tartozik, mindig felosztható egy idősebb és egy fiatalabb nemzedékre,” míg Condorcet azt hangsúlyozta, hogy „nemcsak gyerekek és felnőttek neveléséről van itt szó, hanem az összes generáció tanításáról, az emberi ész tökéletesítéséről”.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Idegen Szavak Gyűjteménye kohorsz fogalom

<sup>7</sup> Szabó, A. – Kiss, B. (2013) p. 109

<sup>8</sup> Meretei, B. (2017) p. 11

<sup>9</sup> Hornyák, P. (2013) p. 105

Ezek a pedagógiai megközelítések vezettek tulajdonképpen a fogalom egy olyan ösztársadalmi csoportra vonatkoztatásához, amely születési évei, specifikus történeti, kulturális, társadalmi helyzete alapján jelent közösséget. Emellett a környezet befolyása is számításba került azzal, hogy az ugyanabban az időben és ugyanazon helyen, hasonló módon, hasonló meghatározottságok közt fejlődő emberek biológiai meghatározottságaikból levezethetetlen közös tulajdonsággal rendelkeznek.<sup>10</sup>

A generáció fogalma kapcsán 1863-ban Émile Littré francia lexikológus is kiemelte, hogy a szó a „vertikális” (nagyapa-apa-fia) vonatkozása mellett „horizontálisan” az egykorúakra, tehát az „egy korban élő és azonos korú emberek összességéként” definiálva is használható.<sup>11</sup>

A 19. század végéhez közeledve Dilthey már úgy fogalmazta meg a generációt, mint természetes egység a szellemi mozgások történetének szemléleti mérlegeléséhez. Generáció-felfogása egyrészt magában foglalja az intellektuális kultúrát, „amiben adott nemzedék művelődése igazán megkezdődik”, másfelől az adott korban rendelkezésre álló lehetőségek körét. Gondolkodása szerint a generáció olyan közvetítő funkciót hordoz, ami alapján a kvalitás, a változás és a stabilitás egyidejűleg magyarázható. Egy nemzedékben nemcsak a történeti szituáció fejeződik ki, hanem sokkal inkább az elmúlt generációhoz való viszony, valamint a fejlődés lehetőségének olyan korlátja, mely majd a következő nemzedékhez vezet tovább. Számára a generáció egyrészt „egy életkorhatár, ami átlagosan egy új évgyűri lerakódása a nemzedékek fáján”, másrészt „egy időtartam megnevezése, ugyanakkor egy belsőleg mérhető képzet, ami az emberi élet alá rendelődik”. Az időtartam és a belső minőség jelentik a mérhetőt és a megérthetőt. Harmadrészt egy „mélyebb viszony,” ami a tapasztalatra fogékonyság éveinek legfontosabb benyomásain nyugszik és az egyének szűkebb körét homogén csoporttá teszi.<sup>12</sup>

### **2.1.3. MANNHEIM DEFINÍCIÓJA ÉS A MODERN GENERÁCIÓELMÉLETEK**

A generációk iránti érdeklődés 20. századi megnövekedéséhez hozzájárulhatott az I. világháború, illetve annak következményei azáltal, hogy a katonai behívók a születési év alapján szerveződtek, a háború során az ifjabb nemzedék gyakorlatilag megtizedelődött. Így jutunk el a magyar származású Karl Mannheim-ig, aki 1928-as esszéjében a generációt

---

<sup>10</sup> Hornyák, P. (2013) p. 107

<sup>11</sup> Nemes, O. (2019) p. 32

<sup>12</sup> Hornyák, P. (2013) p. 111

nem csoportként, hanem olyan egyénként definiálja, akik egymással összekötve érzik magukat anélkül, hogy közösséget alkotnának. Az összeköttetés érzésének három feltétele az azonos kulturális környezet, a kronológiai egyidejűség és az események ugyanazon élet- és tudatrétegből való érzékelése. Mannheim művében a generációt azonos történelmi és társadalmi eseményeket megélő (ennélfogva hasonló korú vagy korcsoportba tartozó) egyének összességéként fogalmazza meg.<sup>13</sup>

Mannheim rávilágított, hogy a generációk a kulturális folyamatban új tagok megjelenésével és korábbi tagok eltűnésével alakulnak ki. Bár az azonos születési évű személyek együtt léteznek a történelemben, ez még nem elégséges ahhoz, hogy egyazon generációhoz is tartozzanak. A születési dátum mellett hangsúlyozta a két további tényezőt, amely a generációhoz tartozáshoz szükséges: a generációs kontextus, azaz az egyének közötti kapcsolatok, amelyeket a közös tapasztalás és jelentős társadalmi események teremtenek meg, valamint a generációs „egység”, azon szerveződések, informális együttműködések, melyek a generáció jellegét adják.<sup>14</sup>

A Központi Statisztikai Hivatal által használt generáció-fogalom is ennek megfelelően így hangzik: „a generáció speciális fajtája a kohorsz-népeesség fogalmának: az egy időben született emberek összességét értjük rajta. A generáció tagjainak ugyanis mintegy szinkronizáltan kellene átélnie a népeesség állapota és a népesedés szempontjából fontos eseményeket (pl. valamely iskolai végzettség megszerzése, házasságkötés, születés, munkavállalás, halál stb.), s így ezek megtörténének időpontja és gyakorisága összevethető az időben ható tényezőkkel.”<sup>15</sup>

A generációk első modern, empirikus kutatásai Mannheim elméleti alapvetéseiből indultak ki, voltaképpen a későbbi generációfogalmak is erre alapozva, ezt bővítve jelennek meg. A generációelmélet alapjainak lefektetését egyes szerzők Howe és Strauss neveihez kötik, akik 1991-ben jelentették meg *Generations* című művüket. Ebben a generációt olyan személyek csoportjaként határozták meg, akik egy történelmi időn és téren osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít nekik. Az Egyesült Államok történetét a középkorig visszamenőleg úgy írták le, mint ciklikusan egymás után következő, hasonló világlátású, értékrendű, viselkedésű emberek generációinak váltakozása. A négy, ciklikusan ismétlődő időszak a felemelkedés, az ébredés, a kibontakozás és a fordulópont, melyekhez archetipikus embertípusokat is rendelnek. Az előbbi sorrendet követve az új értékek felé vágódó

---

<sup>13</sup> Mannheim, K. (1952) p. 292

<sup>14</sup> Ng, E.– Parry, E (2016) p. 5

<sup>15</sup> KSH generáció fogalom

„prófétát”, a szabadságkereső „nomádokat”, majd a vagyongyarapító „hősöket” és végül a fordulópontra elviselni kényszerülő „művészeket”. A típusok közül a próféta és a hős a fejlődésben meghatározó szerepet játszó domináns generációk, míg a nomádok és művészek recesszív, az átalakulásokat elszenvedő generációk. Egy-egy időszak hosszát kb. 20 évre tették.<sup>16</sup>

Ma már Howe és Strauss elméletét sokan kritizálják, hiszen a változások dinamikája nem egységes (maguk is meglehetősen rugalmasan kezelték a ciklusok felosztását az amerikai történelemre vetítve) és egyre gyorsul. Korábban nemzedékeken át mentek végbe olyan óriási horderejű változások, amelyekből ma egy ember élete során több is lezajlik.<sup>17</sup>

Becker 1992-ben publikált meghatározása is Mannheim-i alapokon nyugszik, mely szerint a generáció olyan hasonló korú személyek csoportosulása, akik egy konkrét történelmi időszakban egyéni szinten (életszakaszok, értékrendek és viselkedésformák) és rendszerszinten (méret és összetétel, generációs kultúra, generációs szervezetek) közös jellemvonásokkal rendelkeznek.<sup>18</sup>

Az ezredfordulóhoz közeledve a generációkutatás a szociológia, a pszichológia és a vezetésstudományok kurrens témájává vált. Ekkora már számos kutató állítja egybehangzóan, hogy azok az emberek kapcsolhatók egy generáció formájában egymáshoz, akik hasonló környezeti körülményeket, politikai eseményeket, gazdasági helyzeteket és technológiai változásokat éltek meg.<sup>19</sup>

Kupperschmidt meghatározásában egy generációba tartoznak a hasonló születési évű, hasonló életkorú, élőhelyű és jelentős életeseményeket az életük hasonlóan kritikus fejlődési szakaszaiban megélő személyek. E generációs csoportok 5-7 éves intervallumok szerint három részre oszthatók: első hullám, a csoport magja, és utolsó hullám.<sup>20</sup>

Egyes kutatók hangsúlyozzák, hogy egy-egy generáció sajátos értékrendjét az úgynevezett „kohorszélmények” határozzák meg, ezek alapján alakulnak ki egyes tulajdonságaik, viselkedéseik, vagy akár világnézetük. Más kutatók ugyanerre „kollektív tudatként” utalnak tekintve, hogy a serdülőkorban, fiatalkorban történt események és változások különösen emlékezetesek és így az egyéneken fennmaradnak, meghatározva ezáltal az egész generáció értékrendjét, hozzáállását, preferenciáit. A generációelmélet ezen iránya olyan

---

<sup>16</sup> Strauss, W – Howe, N (1991) p. 45

<sup>17</sup> Nemes, O. (2019) p. pp. 44-47.

<sup>18</sup> Costanza et al. (2012) p. 377

<sup>19</sup> Smith, J. W. – Clurman, A. (1997) p. 12.

<sup>20</sup> Kupperschmidt B. R. (2000) pp. 65-76

kutatási eredményekre alapoz, melyek valóban igazolják, hogy akik hasonló eseményeket tapasztaltak és emlékeznek rájuk, azokban hasonló értékrendek, elvárások fejlődnek ki.<sup>21</sup>

Gilleard később mindezt úgy pontosítja, hogy nem elégséges az azonos időszakban való létezés ahhoz, hogy tényleges kötődés alakuljon ki az egy generációhoz tartozókban, hanem egyértelmű tudatában kell lenniük a közösen megélt időszaknak, melyet a közös tapasztalásokon, eseményeken keresztül élnek meg.<sup>22</sup>

A kollektív tudat természetesen földrajzi helyhez, kultúrához is kötődhet, alakulhat az egyéni kapcsolatok, beszélgetések, vagy éppen a média nyomán is, így nem feltétlenül lesz mindenki emlékezete egyforma adott eseményről.<sup>23</sup> Földrajzilag a világon bárhol, egy afrikai faluban is élhet ma már egy Y generációs fiatal, ha rendelkezik internet-hozzáféréssel, hiszen ezáltal őt is hasonló hatások érhetik, mint a nyugati civilizáció fejlettebb területein élőket.<sup>24</sup> A Z generáció esetében ezért már egyre többen beszélnek „globális generációról”, a ma felnövő fiatalok között a távolságok lassan eltűnnek a világszerte egyre szélesebb körűvé váló internet révén. Ennek ellenére továbbra is igaz, hogy az elérhető generációs kutatási eredmények többsége a nyugati civilizációhoz tartozó, azon belül is a magasabb végzettségű, szellemi munkát végző személyekre fókuszál.

Kutatók emellett kiterjesztik a generáció fogalmában az egyéni értékrendet meghatározó közösen megélt történelmi, társadalmi eseményeket az adott időszakban bizonyos erőforrások rendelkezésre állásával is, valamint olyan kulturális elemekkel, mint a zene, a sport, a divat, a kifejlesztett életstílus, technológiák, vagy akár filmsztárok, melyek szintén fontos, specifikus tapasztalások lehetnek az adott korban.<sup>25</sup>

Bontekoning az elődök munkásságára alapozva 2011-ben olyan új elméletet alkotott, amely összekapcsolta a generációelméletek fejlődésének addigi megközelítéseit egyrészt a társadalomtudományok (ideértve a történészek, szociológusok és filozófusok) elmúlt két évtizedben elért eredményeit, valamint a szervezeti kultúra elméletet is, mely a generációt evolúciós funkciójú szubkulturaként kezeli. Elmélete alapján egy generáció olyan személyekből áll, akik egy adott időszakban születtek és valamiféle kötődést éreznek egymáshoz többek között élettörténetük, életkörülményeik, fontos történelmi események kapcsán, mely által egységes reakciókra képesek. A generáció így egyfajta közös intellektust eredményez a kollektív mentális, érzelmi és fizikai viselkedésformák és képességek

---

<sup>21</sup> Ng, E. – Parry, E. (2016) p. 6

<sup>22</sup> Gilleard, C. (2004) p. 108

<sup>23</sup> Kligler- Vilenchik, et. al. (2014) pp. 484-499 p. 24

<sup>24</sup> Tóth N. T. (2013) pp. 15-20.

<sup>25</sup> Ng, E. – Parry, E. (2016) p. 6

fejlesztéséhez, melynek végső célja társadalmi rendszerek (családok, csoportok, szervezetek) evolúciójának megteremtése.<sup>26</sup>

Történészek a generáció fogalmát minőségjelzőkkel egészítik ki a tekintetben, hogy mely jelentős, közös tapasztalat van a kutatásuk középpontjában, tehát így beszélnek például „politikai generációkról” is.<sup>27</sup> A politikai generáció ugyanakkor nem az azonos időben születésből, vagy közösen átélt mélyreható változások hatására jön létre. A generáció és a politikai generáció közötti különbség leginkább abban áll, hogy a generáció kialakulásában a nem tudatos cselekvések, reflexiók lehetnek túlsúlyban, a politikai generáció kialakítása viszont tudatos politikai cselekvés a generáció egyes tagjai részéről. Sőt, a politikai generációhoz tartozást tulajdonképpen a politikailag megnyilvánuló szereplőre bízunk, elfogadjuk az önképét akkor is, ha esetleg sem születési dátuma, sem közös sorsa nem köti össze.<sup>28</sup>

Egyes generációkutatók az egyéni fejlődést és világszemléletet alakító három külön tényezőként különítik el az egyéni életút aktuális helyzetét (pl. tanulmányok befejezése, munkaerő-piacra belépés), az egyéni életszakaszt (pl. gyerek, felnőtt, érett kor), valamint a családi életciklus állapotát (pl. bővül, vagy csökken) is. Egy adott generáció egyéneire ható tényezőket „generációs keréken” ábrázolva megnevezhető a családi állapota a csecsemőkortól a szülői, majd nagyszülői szerepig, tudása és tapasztalata ideértve a végzettségét, nyelvtudását, szakmai tapasztalatait, fogyasztási szokásai, anyagi helyzete és gazdasági aktivitása, valamint a lakhatásával kapcsolatos tényezők, úgymint településtípusa, lakáskörülményei és háztartásának összetétele. Ugyanakkor minden generációra egyszerre hatnak a technológiai és pop-kultúra trendjei, továbbá a gazdasági, politikai, társadalmi események.<sup>29</sup>

#### **2.1.4. A GENERÁCIÓS IDENTITÁS ELMÉLETE**

Az elmúlt években a generációelmélet fogalomrendszere a generációs identitás fogalmával bővült. A generációs identitás tulajdonképpen azt jelenti, hogy az egyén tudatában van annak, hogy valamely generációhoz tartozik és emellett néhány érzelmi, értékbeli jelentőséget is társít e csoporthoz tartozáshoz. E megközelítésben a generáció már

---

<sup>26</sup> Statnické, G. (2019) p. 278

<sup>27</sup> Spitzer, Alan B. (1973) p. 1354

<sup>28</sup> Szabó, A. – Kiss, B. (2013) p. 111

<sup>29</sup> Nemes, O. (2019) p. 72, pp. 103-113

nem csak egy személytől függetlenül létrejövő besorolás, hanem a generációba önmeghatározás útján tartozik valaki.<sup>30</sup>

A generációs identitás tulajdonképpen egy társadalmi identitás, mely az életkor és a társadalmi-történelmi helyzet keverékéből alakul ki azáltal, hogy az egyén önbesorolást végez valamely generációs csoportba, kognitív és érzékelés útján értékeli a csoporthoz tartozás tényét, annak megkülönböztető jegyeit és jelentőségét. Mindezek alapján a generációs identitás négy egymáshoz kapcsolódó elemből áll:

- generációs csoport létezésének felismerése
- önbesorolás valamely generációs csoportba
- a generációs csoportba tartozás jelentőségének, értékének felismerése
- érzések, hiedelmek a csoportról és annak megkülönböztető jegyeiről más csoportokhoz képest.<sup>31</sup>

Fentiekhez alapot a csoportdefiníció, illetve a társadalmi identitás elméletei jelentenek. A társadalmi identitás elmélete szerint az emberek ösztönösen próbálják kategóriába sorolni önmagukat. A társadalmi önazonosítás az egyén érzékelése arról, hogy ő a társadalom valamely csoportjába tartozik. Így az egyének azt is keresik, hogy melyik generáció tagjai. Ha pedig egy generációval kapcsolatban ismert értékek egyezőséget mutatnak saját értékeikkel, azzal fognak tudni azonosulni. Ahhoz, hogy valaki egy generációhoz tartozóként azonosítsa magát, látnia kell annak előnyeit és a megkülönböztető jegyeit is más generációkhoz képest. Ha már azonosították generációjukat, jellemzően elkezdik az azzal társított értékek és jellegzetességek szerint meghatározni önmagukat, sőt akár úgy is viselkedni, hogy az illeszkedjen a generációról alkotott képhez, mellyel csak erősítik a kialakult sztereotípiákat.<sup>32</sup>

A csoportdefiníció elmélete ehhez kapcsolódik, eszerint az önbesorolás két alapvető emberi szükségletet elégít ki, a valahová tartozás és a megkülönböztethetőség érzéseit. A munkahelyen mindezek különösen fontosak, hiszen a munkahelyen is képződnek csoportok, amelyekkel szemben elfogultság alakulhat ki. Egyes csoportokhoz tartozókra megbízhatóként, együttműködőként tekintenek, míg más csoport tagjait megbízhatatlannak tartják és kevésbé támogatják. A munkahelyi csoportokba sorolás különbségek figyelembevételével történik, melyek ezek között generációs különbségek is szerepet

---

<sup>30</sup> Ng, E. – Parry, E. (2016) p. 7

<sup>31</sup> Lyons et al. (2019) p. 8

<sup>32</sup> Urick, M.J. (2012) p. 105



kaphat. A különbségtétel felszíni (pusztán életkor alapú) és mélyebb (értékrend, gondolkodásmód) is lehet, mindkettő tartalmazhat generációs sajátosságokat.<sup>33</sup>

A generáció tehát valójában egy természetes alapot ad az egyén társadalmi identitásának megtalálásához, hiszen

- megfigyelhető és ezáltal magyarázatot nyújthat bizonyos különbségekre,
- kapcsolódik az életkorhoz, ezzel együtt egy valamilyen szintű fejlettségi állapothoz,
- van egy természetes küzdelem az idősebb és fiatalabb korosztály között az erőforrásokért és a szervezeteken belüli pozíciókért,
- a generációs utódlás szorosan kapcsolódik a szervezeti változásokhoz, amik rendszeresen szükségesek.<sup>34</sup>

### **2.1.5. A MUNKAHELYI GENERÁCIÓS IDENTITÁS**

A munkahelyi generációs identitás elméletét Joshi és társai alapozták meg 2010-es publikációjukban. A generációkat, mint a munkahelyen az időbeli utódlás képviselőit határozták meg, amelyek érzékelési és viselkedési keretet biztosítanak a szervezeti környezetben. Elméletük szerint a dolgozók felvehetnek:

- kohorsz-alapú identitást, amelyen keresztül önmagukat azokkal azonosítják, akikkel hasonló időben léptek be a szervezetbe. Példa lehet erre a valamely egyetemre adott évben felvételt nyerők csoportja is (akik között teljesen eltérő életkorú személyek lehetnek).
- kötelesség-alapú identitást, amely valamely szervezeti szerepkörrel esik egybe, ilyen lehet például a középvezetői körbe tartozás.
- életkor-alapú identitást, amelynek alapja a közös emlékek életük korábbi éveiből.<sup>35</sup>

A generációval foglalkozó szakirodalom szinte kizárólag az utolsó identitás-formát veszi figyelembe, miközben a munkahelyi különbségek kutatásai során az előbbi két módon felvehető identitást is célszerű lenne számba venni. Napjainkra már egyre több kutató mozdul el a kohorsz-alapú generációs megközelítés helyett az identitás-alapú megközelítés irányába, melyet alkalmasabbnak látnak a munkahelyi generációk vizsgálatára és ezáltal vélik jobban értelmezhetőnek a munkahelyi többgenerációs kapcsolatrendszeret.<sup>36</sup>

Joshi és társai kizárólag a szervezeteken belüli tényezőkre fókuszálnak a kiterjedtebb társadalmi identitás, illetve a generációs identitás elméletéből. Lyons és kutatótársai ezt a

---

<sup>33</sup> Urick, M.J. (2012) p. 105

<sup>34</sup> Lyons, et al. (2019) p. 17

<sup>35</sup> Joshi, et al. (2010) pp. 392-414

<sup>36</sup> Rossem, A. (2018) p. 4

kutatási módszert, illetve elméleti keretet az egyén tágabb, a munkahelyen kívül eső környezetére is próbálják kiterjeszteni és egy szocio-ökológiai rendszermodellt dolgoztak ki munkahelyi generációs identitásra,<sup>37</sup> melyet az egyik legújabb, figyelemre méltó előre lépésként értékelek a témakör kutatásában, ezért bővebben is bemutatom és alapul veszem saját empirikus kutatásaimhoz is.

Lyons és társainak modellje Bronfenbrenner ökológiai rendszerének elméletét veszi alapul, mely számításba veszi a biológiai, érzelmi és társadalmi tényezők fejlődést befolyásoló hatásait. Az ökológiai rendszer az egyén környezetét egymással kölcsönös kapcsolatban álló, beágyazott kontextusokként tekinti. Középen áll az egyén, akit négy koncentrikus réteg vesz körül, melyek a mikro, mezo, exo és makroszintű környezeti hatásokat jelzik. Minden hatásnak, minden rétegben fontos szerepe van az egyéni fejlődési folyamatban.

- Mikroszinten olyan tényezők vannak, amelyek minden nap hatással vannak az egyénre, így például gyakori tevékenységei, magánéleti és munkahelyi kapcsolatai.
- Mezoszinten a mikroszint interakciói jelennek meg, amelyek kihatással vannak a mikroszintű boldogulására, így például a munka-magánélet egyensúlyra.
- Az exo rétegben a szervezeten kívüli kapcsolatok és hatások találhatók, ezek az iparági, vagy szakmához kapcsolódó tényezők.
- A makro rendszerben a tágabb társadalmi és környezeti kontextus szerepel, amelyek a generációs tudatot alakítják és minden további szinttel kapcsolatba hozhatók.

A rendszer dinamikus, hiszen minden szint változik, ahogy az egyén fejlődik az élete során, ahogy a munkakapcsolatai, munkahelyei alakulnak, ahogy változik a külső környezet. E változásokat nyíl jelöli a modell ábráján. Bár a generációs identitás időben kevésbé változik, erre mégis lehet példa, ahogy például egy Baby Boomer generációba tartozó ugyanazon személy fiatalon még „hippie” volt, felnőtt korában már „yuppie” lett.

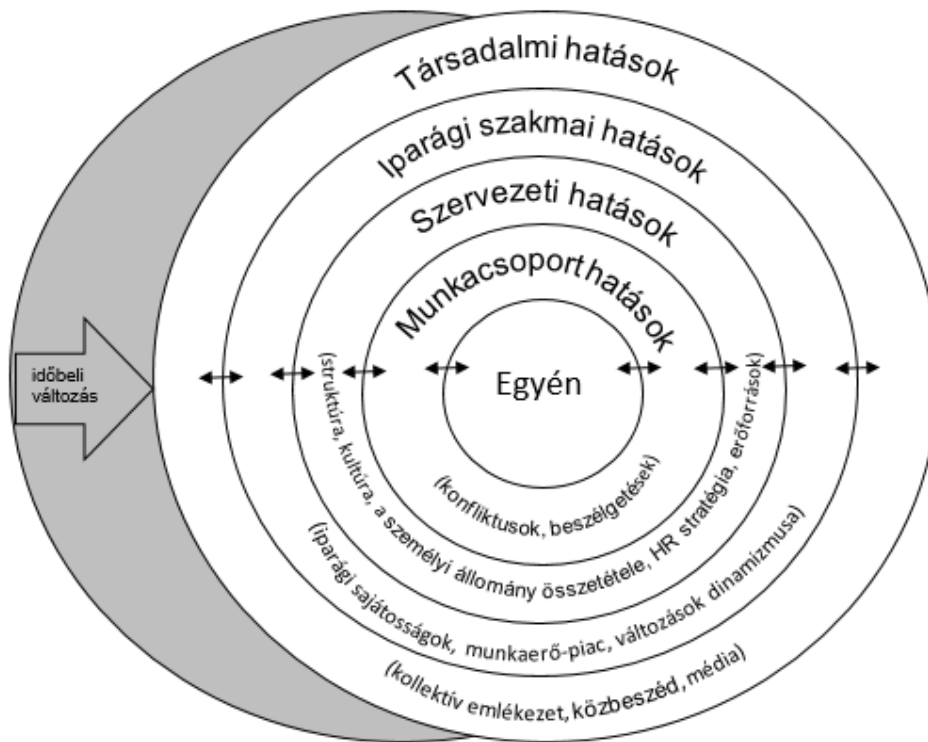
Mivel munkához kapcsolódó modellről van szó, a családi, baráti és más közösségek – bár az identitás kapcsán lényegesek – külső tényezőkként szerepelnek benne. Természetesen az egyén belső tulajdonságai, így például személyisége, értékrendje is különböző lehet és ezek is meghatározók, de ezek magában az egyénben rejlenek, e pontban kezeli őket a modell.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Lyons, et al. (2019) pp. 16-17

<sup>38</sup> Lyons, et al. (2019) p. 6

2.1 ábra: Lyons és társai dinamikus, szocio-ökológiai, munkahelyi generációs identitás modellje



*Forrás: saját szerkesztés Lyons et al. (2019) alapján*

### 2.1.6. A GENERÁCIÓHOZ TARTOZÁST MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

További kutatásaim szempontjából kiemelten fontosnak tartottam a generáció fogalmának és jelentéstartalmainak tisztázását, melynek során arra jutottam, hogy „egy generációhoz tartozás” egyértelműen nem csupán a születési idő, illetve életszakasz, vagy jelentős életesemények hasonló időbeli megélése határozhatja meg.

Befolyásolják a közösen megtapasztalt társadalmi, történelmi események és élmények, az ezek nyomán kialakuló kollektív tudat, valamint hatással lehet rá a földrajzi elhelyezkedés, a kultúra, a média és a technológiai fejlettség szintje. Emellett relevanciával bírhat, hogy városi vagy vidéki, illetve milyen jövedelmi szintű (társadalmi státuszú) családban, milyen nevelésben részesül az egyén és milyen képzettségű lesz, tehát egyéni jellemzők is erősíthetik, gyengíthetik.

A generációhoz tartozásra akár minden említett tényező hatással lehet, de nem mindegyik szükséges feltétele. Valószínűsítem, hogy minél több a közös, ilyen típusú meghatározó tényező két egyén esetében, annál valószínűbb, hogy ők valóban egy generációhoz tartozhatnak.

Mindezeket az alábbi ábrán foglaltam össze, amely azt is hivatott érzékelteni, hogy a generációhoz tartozásra akár minden tényező hatással lehet, illetve e tényezők egymással is kapcsolatban állnak.

2.2 ábra: A generációhoz tartozást meghatározó tényezők



*Forrás: saját szerkesztés*

A generációhoz tartozás egyes meghatározó tényezőivel kapcsolatban természetesen felmerülnek kritikák, előfordulhatnak egyéni kivételek. A generációelméletek kritikáival később részletesebben foglalkozom, itt a meghatározó tényezők kapcsán csak röviden teszek említést róluk az alábbi táblázatban.

1.2 táblázat: A generációhoz tartozást meghatározó tényezők alapjai és azok kritikái

Meghatározó tényező	Sajátosságok, a megkülönböztetés alapja	Kivételek, kritikák
<b>Születési dátum</b>	A generációhoz tartozás egyik alapvető, biológiai kritériuma a hasonló évben születés	Adott év december 31-én és a következő év január 1-jén született személy között lesz lényeges különbség?
<b>Egyéni életszakasz, jelentős életesemények</b>	A hasonló időpontban születettek szükségszerűen hasonló életszakaszban járnak, amely által hasonló viselkedésformákat tükrözhetnek, hasonló problémákkal szembesülhetnek, valamint hasonló időpontban élnek meg jelentős életeseményeket	Az életszakaszok egyénileg teljesen eltérőek lehetnek, például aki nem vállal gyermeket annál nem lesz „kisgyermekes periódus”, vagy aki nem dolgozik, annál nem lesz munkahelyi periódus. A gyermekvállalás, vagy a munkába állás időpontja egyénileg teljesen eltérő lehet, ez történelmileg és kulturálisan is változó.
<b>Fiatalon megélt jelentős társadalmi események (kohorszélmények)</b>	A fiatal korban megélt globális társadalmi események egyformán hatást gyakorolnak a generációhoz tartozókra	A globális társadalmi események hatása eltérő mértékű, valahol ténylegesen kihatással lehet a mindennapokra például egy terrorcselekmény, valahol kevésbé érezhető és kevesebb a visszhangja
<b>Közös tapasztalás és kollektív tudat és emlékezet</b>	Az egy generációhoz tartozók egymással folytatott interakciói és élményei nyomán közös tudat és később hasonló visszaemlékezés alakul ki bennük adott időszak történéseire	Az interakciók nem feltétlen generáción belüliek, az egyén mikrokozmoszától függ, hogy kikkel tapasztal meg és dolgoz fel, beszél át történéseket, emiatt teljesen eltérő is lehet a kialakult kép/emlékezet
<b>Földrajzi hely, ország</b>	A globalizáció és a világháló adta lehetőségek miatt bárhol a világon azonos hatások érhetik a hasonló időpontban születetteket	Az országok eltérő fejlettségéből adódóan még mindig vannak teljesen elszigetelt területek, ahol a nyugati generációs sajátosságok bizonyosan nem érvényesülnek, az internet nélkül élőket nem azonos hatások érik. Sőt országon belül is lehetnek eltérések, különböző települések, etnikai, vagy vallási csoportok között.
<b>Kultúra, zene, divat, életstílus</b>	Mindig vannak adott időszakra jellemző irányok világszinten a zenében, divatban, kultúrában, amik egyformán eljutnak mindenhová	Éppen a kulturális különbségekből adódóan egyes divatirányzatok, művészeti stílusok nem jutnak el bizonyos helyekre.
<b>Technológiai fejlettség szintje, megatrendek</b>	A globális megatrendek egyazon időszakban egyformán érintik a társadalmak tagjait	Egyes megatrendek az adott terület gazdasági fejlettségi szintjétől, vagy az ország kultúrájából adódóan is eltérő mértékben érvényesülhetnek, így a hatások nem egyformák
<b>Önmeghatározás (generációs identitás tudatos megélése)</b>	Amennyiben az egyén ismer generációs jellegzetességeket, besorolja magát valamely generációba, tudatosan fel is vehet generációs jegyeket.	Nem mindenki számára ismert a generációs kérdéskör, nem mindenki sorolja be magát, vagy nem tudja egyértelműen besorolni magát. Mindenkinek lehetnek olyan egyéni tulajdonságai, amelyek egyáltalán nem illeszkednek a generációjára jellemzőkhöz.

*Forrás: saját szerkesztés a feldolgozott irodalmak alapján*

Kutatásaim alapján rögzíthető, hogy az azonos generációhoz tartozás és a munkahelyi generációs identitás olyan tulajdonságok, személyiségjegyek meglétét jelenti, amelyek egyrészt általánosságban meghatározhatják a személy viszonyulását egy szervezethez, annak irányításához, másrészt magával a munkával, a munkahellyel kapcsolatos

elképzeléseit, elvárásait és hogy ezeket miként kívánja megvalósítani.<sup>39</sup> Mindez egy olyan alaptézist biztosít számomra, melyre építve disszertációmban tudományosan vizsgálhatom az úgynevezett „Y generációt” a munkahelyi környezetben, ezen belül a közigazgatási szervezeteknél, a generációs megközelítés relevanciát kap a személyi állomány utánpótlásának vizsgálatában.

## 2.2. GENERÁCIÓS CSOPORTOSÍTÁSOK

A generációkutatással foglalkozó szakirodalom koránt sem egységes az egyes generációk megnevezését és csoportosítását illetően. Utóbbi a fogalomrendszer bonyolultságából adódóan még talán kevésbé meglepő. Mára szinte megszámlálhatatlan azon úgynevezett „címkék” száma, amelyekkel a különböző források illetik az elsősorban születési időintervallumokra alapozva csoportosított generációkat. Elsőként érdemes feltárni, hogy honnan erednek a nemzedékek elnevezései.

A II. világháborút követően a köznyelvben a demográfiai folyamatokra tett nyilvánvaló hatásból, a születések növekvő számából adódóan jelent meg a „Baby Boomer” kifejezés, melyet elsőként vélhetően Westoff használt 1954-ben egy termékenységgel foglalkozó munkájában,<sup>40</sup> majd a kifejezés hosszú évtizedek múltán is használatban maradt (Magyarországon ugyanez a Ratkó-korszakként ismert).<sup>41</sup>

Az ezt megelőző generáció(k)ra, azaz az 1945-öt megelőzően születettekre leginkább veteránokként, építők-ként, vagy tradicionalistákként, illetve csendes generációként utalnak a kutatók. A századforduló táján születettekre előforduló elnevezés összefoglaló jelleggel a „Névtelen generáció”, ugyanakkor néhol különbséget tesznek köztük arra utalva, hogy harcoltak-e a világháborúban („elveszett generáció”),<sup>42</sup> vagy esetleg sikerült éppen kimaradniuk mindkét világháborúból („interbellum generáció”).<sup>43</sup> A modern generációelmélet nem datálható ennél régebbre és ma már e nemzedékek tagjai közül egyre kevesebben vannak életben, így a jellemzőik is kevésbé kerülnek a vizsgálatok középpontjába.

---

<sup>39</sup> Kopperschmidt, B.R. (2000) pp. 65-76

<sup>40</sup> Westoff, C.F. (1954) p. 551

<sup>41</sup> Pongrácz, Tné (2013) p. 1

<sup>42</sup> Winter, J. M. (1977) p. 449

<sup>43</sup> Carlson, E. (2008) pp. 8-9

Az ABC utolsó betűivel történő generációs utalásra elsőként Hamblett és Deverson 1965-ös könyvében bukkanhatunk,<sup>44</sup> melyet Douglas Coupland 1991-ben megjelent, X generáció: mesék egy felgyorsult kultúrának című könyve tett igazán népszerűvé.<sup>45</sup> Hamblett és Deverson elnevezése egyrészt matematikai alapú (az x, mint ismeretlen), másrészt az explicit tartalmú, „X” besorolású filmekre utal. Douglas Coupland állítása szerint egyébként azért adta ezt az elnevezést, mert ez a generáció nem akarta, hogy bármiféleképpen is definiálják (Paul Fussler egy művében x-ként emlegette azon személyeket, akik ki akartak szállni a státusz, pénz és társadalmi ranglétrán való felfelé lépkedés kényszeréből).<sup>46</sup> Korunkra azonban az ABC betűi elfogytak, így a 21. század gyermekeinek generációját már leginkább a görög ABC első betűjével (Alfa) jelölik.

### **2.2.1. A GENERÁCIÓK „CÍMKÉZÉSE” ÉS AZ Y GENERÁCIÓ ELNEVEZÉSEI**

Vélhetően abból adódóan, hogy az XYZ betűk nem árulnak el különösebb tartalmat, a generációkat a köznyelvben és a szakirodalomban is gyakorta illetik címkékkel, fantázianevekkel. Ezek legtöbbször az adott generáció életkörülményeit idézik fel, vagy kirívó tulajdonságaira utalnak. A címkék nagy része globálisan alkalmazott, ugyanakkor léteznek kifejezetten csak egy-egy országban értelmezhető (vagy ottani speciális eseményhez köthető) elnevezések is. Így például Örményországban a volt Szovjetuniótól való 1991-es elszakadást követően születetteket nevezik „független generációként”, a Fülöp-szigeteken pedig az 1986-os népfelkelést követően születetteket az „Epifanio de los Santos Avenue gyermekeiként”.<sup>47</sup>

Disszertációmban a továbbiakban következetesen az Y generáció kifejezést fogom használni az általam kutatott kohorsz esetében, ugyanakkor az alábbiakban – a teljesség igénye nélkül – megpróbáltam összegyűjteni mindazon elnevezéseket és fantázianeveket, amelyek ugyanezen generációra vonatkozóan a kapcsolódó forrásokban fellelhetők.

*Milleniumi generáció (Millenials), vagy Millenárisok, illetve Millenaristák, Digitális bennszülöttek, Net-generáció, E-generáció, iGeneráció, Dot.com generáció, Google-generáció, Myspace-generáció, Facebook-generáció, Mypod-generáció, Nintendo-generáció, Hálózatba kapcsolt generáció, Click'n'go kölykök, Cybergyerekek, Celeb-generáció, Figyelj rám generáció, Sunshine generáció, Nexters.*

---

<sup>44</sup> Costanza, et. al (2012) p. 377

<sup>45</sup> McCrindle, M. (2010) p. 16

<sup>46</sup> Nemes, O. (2019) pp. 57-58

<sup>47</sup> Sarraf, A.R.A. (2019a) p. 49

Ugyanezen generációra használnak országonként egyedi elnevezéseket is, melyek zöme az adott állam gazdasági-társadalmi sajátosságaihoz kapcsolódik. Az alábbi táblázatban foglaltam össze a különböző ismert elnevezéseket:

2.2 táblázat: Az Y generáció egyedi elnevezései az egyes országokban

Elnevezés	Ország	Elnevezés magyarázata
Generación Ni-Ni, vagy Mileuristas	Spanyolország	Spanyolországban jelentősen megnőtt a fiatalok munkanélküliségi rátája, így sokan a „ni tribaja, ni estudia” azaz se munka, se tanulás helyzetben élnek. A fiatal munkavállalók havi átlagkeresete 1000 euró alá esett, ebből származik a másik elnevezés.
Generation of 500 euros	Görögország	Fenti analógiájára született elnevezés, miután a görög állami szervek havi 500 eurós fizetésért foglalkoztatták a fiatalokat.
Generation Maybe	Németország	Az elnevezés arra utal, hogy a magasan képzett, több nyelvet beszélő, globális gondolkodású, korlátlan lehetőséggel rendelkező fiatalokat valójában ez emészti fel, nem tudják, mit akarnak pontosan, mert nem akarnak semmiből kimaradni, így azonban semmi mellett nem is tudnak elköteleződni.
Generasjon Alvor (Generation Serious)	Norvégia	A szeptember 11-i terrorcselekmények által meghatározott időszakban felnövő fiataloknak biztonságukkal kapcsolatban félelmeik vannak, a terror a mindennapjaik részévé vált, ezért komoly generációnak, vagy a terror generációjának is nevezik őket.
Curling Generation	Svédország	A curling játékból származó hasonlat arra utal, hogy a fiatalok szülei mindent megteremtettek számukra és mindentől megvédték őket, hosszú ideig egyengetik útjaikat és élvezhetik szüleik támogatását, akárcsak a curling játékban a követ végigkísérő és azt terelgető, sepregető „takarítók”.
Pokolenie JPII (II. János Pál Generáció)	Lengyelország	Az elnevezés arra utal, hogy a többségében katolikus vallású lengyel fiatalok számára meghatározó esemény volt a lengyel származású II. János Pál pápa 2005-ös halála.
Yutori sedai (Relaxed Generation)	Japán	Az elnevezés a generáció tagjai pillanatnak élő, szabad felfogására utal, akik nem feltétlen szeretnének megállapodni, letelepedni, vagy a jövőn gondolni.
Ken lao zu	Kína	Kínában úgy nevezik ezt a generációt, amely az „felfalja az időseket”, hiszen az egygyermekes politikára tekintettel kiegyensúlyozatlanná vált a nemeloszlás és az egyedülálló férfiak hosszú ideig szüleikkel egy háztartásban élnek.

*Forrás: saját szerkesztés Lyons, Kate (2016) alapján*



## **2.2.2. GENERÁCIÓK CSOPORTOSÍTÁSA EURÓPÁTÓL KELETRE**

Eltételezve a tucatnyi különböző fantáziánévtől, talán a generációk következő elnevezései a leginkább használatosak a nyugati világból származó forrásokban: Veteránok, Baby Boomer-ek, X, Y, Z, Alfa. Európától keletre íródott munkákban azonban találkozhatunk ezektől teljesen eltérő csoportosításokkal is. Disszertációm szűkebb témájához kevésbé kapcsolódnak, ezért a teljesség igénye nélkül mutatok be néhány alternatív csoportosítást, melyek érzékeltetik, hogy egyáltalán nem mindenhol alkalmazható a generációkutatás angol nyelvű szakirodalmában elterjedt kategorizálás.

Kínában egyes kutatások szerint négy (a társadalmi reform generációja, a köztársaság generációja, a konszolidáció generációja, valamint a kulturális forradalom generációja), mások szerint három generációról lehet beszélni. Utóbbiak az 1966-1979 közötti időszakban születetteket a „Vörös Őr” generációba, az 1980-1991 között születetteket a modern realista generációba, a 1992 után születetteket pedig a globális materialista generációba sorolják.

Indiában a nyugati országokban használatoshoz hasonló generációs csoportosítást alakítottak ki, ám a születési dátumok terén másként differenciálnak: az utolsó három generációjuk esetében 9 éves intervallumokat határoztak meg úgy, hogy az Y generációba 1981-1990 között születetteket, míg az úgynevezett E-generációba az 1971-1980 között születetteket sorolják, az X generáció intervallumát pedig 1961-1970 közöttre tették.

Tung és Comeau Malajziában végeztek kutatást a generációk lehetséges csoportosításáról és az országban a nyugati világtól eltérően zajlott demográfiai fejlődés és más fontos társadalmi-gazdasági események hatására mindössze négy, viszonylag tág csoportba sorolták a generációkat: Keresők (1943-1960), Építők (1961-1981), Fejlesztők (1982-2004), Z generáció (2005-napjainkig).

Dél-Koreában jellemzően az ország demokratizálódásához köthető fontos dátumokkal határolják el egymástól a generációkat, így használatos a 386 generáció, az Április 19-e generáció, a Június 3-a generáció, az 1969-es generáció és az Új generáció (Shinsedae).<sup>48</sup>

## **2.2.3. A NYUGATI GENERÁCIÓS CSOPORTOSÍTÁS**

A kutatások nagy része az elsőként az USA-ban alkalmazott és ezáltal a köztudatba került generációs csoportosítás kategóriáiból indul ki (kritikusok szerint így már eleve téves kiindulási pontból kezdődnek a vizsgálatok), azonban fentebb láthattuk, ezek nem

---

<sup>48</sup> Sarraf, A.R.A. (2019a) p. 50

alkalmazhatóak az egész világban, ráadásul nagyobb országokon belül is lehetnek eltérések. Országon belüli gazdasági, társadalmi, kulturális különbségekből adódóan markáns különbségek alakulhatnak ki az egy generációhoz soroltak között is az értékrendekben, tapasztalásokban. Egyazon generációkon belüli különbségek felfedezhetők akár nemi, etnikai alapon is, melyek rendszerint a kutatások látókörén kívül maradnak. A jövőbeli kutatásokat a témakör jobb, átfogóbb megértéséhez feltétlenül javasolt kiterjeszteni a nyugati világon kívüli országokra és egyben elszakadni a nyugati generációs kategorizálástól.<sup>49</sup>

A forrásokban a generációs kategóriák a köztük lévő legalapvetőbb elhatárolási alap tekintetében sem egységesek: még az amerikai, illetve a nyugat-európai szakirodalomban elfogadott kategóriák esetében is egyes kutatók teljesen eltérő születési időintervallumokat használnak. A szerzők között a legnagyobb összhang talán a „Baby Boomer” generáció korszakolásában van (hiszen a kezdet itt a történelmi szempontból vitathatatlan II. világháború végéhez köthető), mégis a kezdő év 1943-1946, a végdátum pedig 1960-1969 között mozog a különböző forrásokban.<sup>50</sup> A születési időket vizsgálva a forrásokban nem csak a kezdő- és végdátumok térnek el, hanem láthatunk szűkebb és tágabb intervallumokat egyaránt. Az amerikai Népszámlálási Iroda például az Y generáció esetében az 1981-1995 között születettekre értelmezi a kohorsz,<sup>51</sup> de e generációhoz 1978-tól egészen 2002-ig terjednek a definiált születési dátumok.<sup>52</sup> Mindez erősen kihat az egyes kutatások összehasonlíthatóságára és önmagában egy komoly módszertani kihívást rejt a téma vizsgálatához, melyet a generációelméletek kritikusai is előszeretettel jegyeznek meg írásaikban, ezeket a későbbiekben részletesebben tárgyalom.

Érdekes azt is megfigyelni, hogy egyes szócikkekben a generációs csoportosításoknál olykor megegyezik az egyik generáció végdátuma és a következő generáció kezdő dátuma. Ezáltal az adott évben születettek eleve két generációba is sorolhatják magukat, hiszen hónap-nap szintű elhatárolásra már gyakorlatilag egy kutató sem vállalkozik. A különböző forrásokban szereplő legkorábbi kezdődátumokat és legkésőbbi végdátumokat az alábbi méretarányos ábrán foglaltam össze, mely jól mutatja a generációk közötti átfedő időszakokat.

---

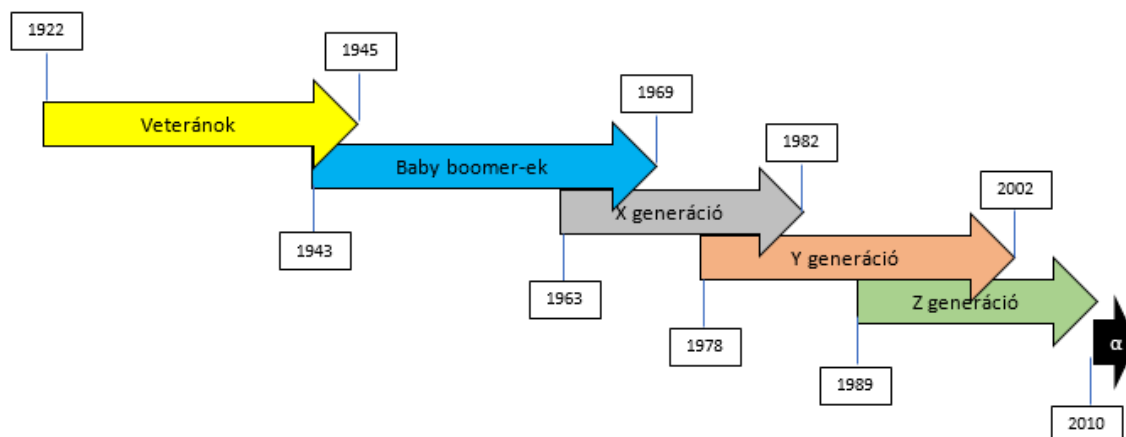
<sup>49</sup> Ng, E. – Parry, E. (2016) p. 9

<sup>50</sup> Costanza, et al. (2012) p. 377

<sup>51</sup> Stewart, et al. (2017) p. 46

<sup>52</sup> Tolbize, A. (2008) p. 4

2.3 ábra: A nyugati, születési dátum szerinti generációs csoportosítás legkorábbi kezdő és legkésőbbi végdátumai a különböző forrásokban



*Forrás: saját szerkesztés a feldolgozott irodalmak alapján*

Fentiekre tekintettel az általam feldolgozott szakirodalmakban található időintervallumok legkorábbi és legkésőbbi kezdő- illetve végdátumainak figyelembevételével átlagokat számítottam és ez alapján képeztem az alábbi csoportokat, melyeket későbbi kutatásaim során szükség esetén használok disszertációmban.

2.3 táblázat Generációs csoportosítás születési időintervallumok alapján a különböző forrásokat átlagolva

Generáció megnevezése	Születési dátum	Életkor 2019-ben
Elveszett generáció	1880-1900	
„Interbellum” generáció	1900-1914	
Veteránok	1915-1930	-90 év
Csendes generáció	1930-1944	89-75 év
Baby Boomer generáció	1945-1964	74-55 év
X generáció	1965-1980	54-39 év
Y generáció	1981-1995	38-24 év
Z generáció	1996-2010	23-9 év
Alfa generáció	2011-	8- év

*Forrás: saját szerkesztés a feldolgozott irodalmak alapján*

## 2.3. A GENERÁCIÓELMÉLETEK KRITIKÁI

A földrajzi területtől függően eltérő és egyébként sem egységes születési intervallumokat alkalmazó generációs csoportosítások eleve megalapozzák a generációelméletekkel szembeni kétségeket. A legáltalánosabb kritika a generációkutatók felé mégis az, hogy a vélt „generációs sajátosságok” sosem lesznek igazak a generáció minden egyes tagjára. Ez magától értetődő, hiszen nincs több száz millió egyforma ember, és az emberi

tulajdonságokat, viselkedésmódot a generációhoz tartozáson kívül mindig befolyásolják egyéni tényezők is, így például a nem, a családi állapot, a szocializáció és neveltetés, a végzettség, vagy éppen a munkaerő-piaci helyzet változásai éppúgy relevánsak adott időszakban és területen.

Egy magyar generációkutató, Nemes Orsolya felhívja a figyelmet arra, hogy a generációkat a múlt kritériumai alapján határozzuk meg, azonban a születési év és a közösen megélt események csak laza kapcsolatot teremtenek egy nemzedék tagjai között és ezeknél sokkal több összetevő határozza meg a gondolkodásmódot, a viselkedést, a döntéseket. Érdeemes ismerni az egyes nemzedékekkel azonosított jellemzőket, de köbe vésett tényként tekinteni rájuk (különösen olykor a médiában, közbeszédben megjelenő formájukban) kifejezetten káros is lehet. Generációs különbségeknek érzékelt jelenségek megalapozó oka a hosszabb élettartam és a világ gyorsuló változásai, az innováció.

Ezek miatt több változást élünk meg egy élet során, több generáció él egyszerre, de a változások kortól függetlenül mindenkire hatnak és mindenki egyéni tulajdonságokkal rendelkezik. A „generációzással” komplex problémák logikus magyarázatokra való leegyszerűsítésének hibájába eshetünk. A jelenségek megértéséhez részletesebb elemzésekre van szükség, túl komplex vizsgálattal viszont a részletekben lehet elveszni.<sup>53</sup> A továbbiakban a generációelméletek legfőbb kritikáit foglalom össze röviden.

### **2.3.1. A KIZÁRÓLAG SZÜLETÉSI IDŐHÖZ KÖTÖTT CSOPORTOSÍTÁS PROBLÉMÁI**

A születési időintervallumok szerinti generációs csoportosítás fő problémája – amellett, hogy az intervallumok nem egységesen használatosak a kutatásokban – hogy generációs identitásukat maguk az egyének is megállapíthatják. Így születési dátumuktól függetlenül azonosíthatják magukat egy-egy generációval, ami nem feltétlenül igazodik az időintervallumok szerinti kategóriákhoz.<sup>54</sup> Sőt, egyes generációk közti határok időszakára esők esetében az érintettek számára a születési idő szerinti besorolás eleve nehézkes, de sajátosságaik alapján sem igazán tudnák önmagukat besorolni egyik generáció tagjainak sem. Ezt a későbbiekben a „Xennial” generáció esetében részletesebben is kifejtem.

A generációk között dátumok alapján éles határok meghúzása még európai országok esetében sem lehetséges, hiszen az egyes országok sajátos történelmi, társadalmi fejlődéséből adódóan is lehetnek jelentős különbségek. Utóbbi kapcsán például egy cseh

---

<sup>53</sup> Nemes, O. (2019) pp. 67-68.

<sup>54</sup> Lyons, et al. (2019) p. 7-8.

tanulmány arra világít rá, hogy az Y generáció esetében használt nyugati csoportosítás időintervallumán belül Csehországban valójában két markánsan eltérő korszak különíthető el: a kommunizmus 1989-es bukása előtti és a rendszerváltás utáni időszak. Az Y generáció tagjai ezek bármelyikébe születhettek, ennek megfelelően vannak, vagy nincsenek emlékeik a kommunizmus időszakáról.<sup>55</sup> A cseh példa kapcsán egyetértek azzal, hogy akár néhány éves eltérések is magyarázhatják az egyazon generációhoz tartozókon belül tapasztalható különbségeket az értékrendekben, viselkedésformákban. Ugyanakkor meglátásom szerint az, hogy Magyarországon a rendszerváltás dátuma éppen az Y generációra meghatározott időintervallum közepére esik, önmagában még nem teszi szükségessé a generációs csoportosítás megváltoztatását. Ennek oka, hogy a legidősebb Y generációsok is csak minimális emlékekkel rendelkezhetnek a rendszerváltás előtti időkről, hiszen a rendszerváltás időpontjában is csak nyolcévesek voltak. Nem gondolom, hogy az akkor óvodás korú Y generációsok élményeit a generáció fogalmánál említett „közös tapasztalásnak” lehetne tekinteni huszonéves X generációsokéval, akik életében valóban meghatározó események, változások zajlottak le abban az időben.

Fenti véleményemet alátámaszthatja német kutatók álláspontja is, akik elfogadják az amerikai Y generációs időintervallum alkalmazhatóságát Németországra (ahol a magyar rendszerváltáshoz közeli időpontra esett a „berlini fal leomlása”), azzal együtt, hogy a németek egyébként egészen más tapasztalásokkal rendelkeztek akkoriban a keleti és nyugati országrészekben.<sup>56</sup>

Ezzel szemben vannak kutatók, akik éppen azt hangsúlyozzák, hogy Magyarországon feltehetően más élmények, történések, jellemzők voltak képesek a generációs törésvonalakat létrehozni. Azok a fiatalok, akik például a kilencvenes évek elején léptek a munkaerőpiacra, gyorsan építhettek karriert és a mai napig komoly pozíciókat tölthetnek be, ugyanakkor napjaink fiataljai számára már inkább meghatározó a 2008-as világgazdasági válság, ami generációs törésvonalat is képezhet.<sup>57</sup>

Róbert és Valuch a meghatározó magyar politikatörténeti események változásának kontextusába helyezi a generációkat úgy, hogy egyúttal feltünteti a szocializációs fázisokat is. A táblázatból jól látható, hogy pontosan mely időszakokban érhatték a fiatalkori, illetve felnőttkori szocializációs hatások a magyar embereket.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Fischerová, M., Pupalová, K. (2018) p. 31

<sup>56</sup> Bretisohl, H. – Ruhle, S. (2016) p. 467

<sup>57</sup> Hack-Handa, J. – Pintér R. (2015) p. 8

<sup>58</sup> Róbert, P. – Valuch, T. (2013) p. 122

2.4 ábra: Generációs tagolódás Magyarországon az egyéni idő, a történelmi idő és a szocializáció szerint Róbert és Valuch munkája alapján

<b>Történelmi idő</b>	-1949	1949–1962	1963–1989	1990–1995	1996–
	fényes szelek, világháború, Horthy-korszak	a hosszú '50-es évek	a kádári konszolidáció, majd válsága	a transzformációs válság	a poszt-szocializmus
<b>Egyéni idő</b>	<b>Generációk öregedése</b>				
<i>Fiatal:</i> 1983–1997 <i>fiatal középkorú</i> 1963–1981					fiatalkori szocializáció
<i>középkorú:</i> 1948–1962			családi, fiatalkori szocializáció	felnőttkori szocializáció	
<i>idős</i> –1947	családi, fiatalkori – elsődleges szocializáció		későbbi, felnőttkori – másodlagos szocializáció		

*Forrás: Róbert, P. – Valuch, T. (2013): Generációk a történelemben és a társadalomban*

Magyar kutatók egy 2005-ös átfogó felmérés eredményeire alapozva úgy látták, hogy Magyarországon gyakorlatilag nincs is Y generáció, mivel egyrészt nem tekinthetők új generációnak, másrészt nem jelennek meg náluk markánsan a szakirodalom által nekik tulajdonított jellemzők. Bizonyos tekintetben találtak változási tendenciákat és egyes jellemzők esetében egyezéseket a külföldi Y generációval, generációs szakadást azonban nem érzékeltek, inkább csak a rendszerváltás után kialakult életformák és értékrendek finomodását, differenciálódását.<sup>59</sup> Meglátásom szerint e kutatás módszertana valójában nem teszi lehetővé a fenti általános érvényű megállapítás megfogalmazását, hiszen a vizsgálat kis mintája elsősorban közgazdasági végzettségű, leginkább nagyméretű szervezetekben elhelyezkedett, szellemi munkát végző, pályakezdő fiatalokra terjedt ki, amely a hazai Y generációnak mindössze egy kis szegmensét jelentené.

### 2.3.2. GENERÁCIÓK KÖZTI ÁTMENET, MIKROGENERÁCIÓK

Nem lehetséges évenként merev határvonalat húzni generációk között, hiszen előfordulhat, hogy amíg egy 1980-ban született személy már tökéletesen az Y generáció jellemzőit hordozza, addig egy 1981-ben született személy még inkább az X generációra

<sup>59</sup> Bokor, A. (2007) p. 19

jellemző tulajdonságokkal rendelkezik. Az pedig végképp irreális, hogy markáns generációs különbségekről lehetne beszélni adott év december 31. és a következő év január 1. napjain születettek között. A generációelméletek ezért használják a „fordulópont” (cusp) fogalmát egyének azon csoportjára, akik éppen két generáció közti átmenet időszakában születtek, esetlegesen azon években, amelyek egyébként is a kutatók által a csoportosítások során a vitatott évekbe tartoznak. Ezen személyektől nem is várható, hogy egymástól tökéletesen különböző generációs sajátosságaik legyenek, viszont nem tökéletesen egyeznek meg tulajdonságaik egyik generációs intervallum „közepén” születettekével sem. E „mikrogenerációk” tagjai magukban hordozhatják a megelőző és a következő generáció jellegzetességeit, mivel mindkét időszak képes volt meghatározó hatást gyakorolni rájuk.

Ennek megfelelően például néhol Generation Jones-nak nevezik a Baby Boomer generáció vége és az X generáció kezdete időszakában születetteket, míg az X és az Y generáció „között” elhelyezkedőket „Xennial” generációnak (a magyar szakirodalom egyelőre magyar megfelelőt nem alkalmaz rájuk, de az angol nyelvű forrásokban megtalálhatók még esetükben a Generation Catalano, vagy a „Lucky Ones” elnevezések is). Természetesen a szakirodalom még e rájuk vonatkozó szűk időintervallumok meghatározásában sem egységes: az 1978-1984, illetve 1977-1981 dátumok jellemzőek. A Xennial generáció besorolása leginkább azért nehézkes egyértelműen a nyugati típusú csoportosítás szerint, mivel gyermekkorukban még nem használ(hat)tak számítógépet, vagy mobiltelefont (így szocializációjuk egy része még az offline világban zajlott), míg mire bekerültek a munkahelyükre, már napi használói lettek. Ugyanúgy, mint azok, akik viszont már ezekkel együtt nőttek fel születésük óta. Éppen a legfontosabb fejlődési szakaszukban érte őket az új technológiák megjelenése, amelyek felnőtt korukra az életük részévé váltak, ám gyermekkorukban még azok nélkül éltek.<sup>60</sup>

### **2.3.3. AZ ÉLETSZAKASZBÓL, ÉLETHELYZETBŐL ADÓDÓ SAJÁTOSSÁGOK**

A generációelméletek kritikusai sokszor azon fenntartásaiknak adnak hangot, hogy a témában lefolytatott empirikus kutatások nem tesznek, vagy nem tudnak különbséget tenni a kifejezetten generációs, az életkorfüggő és maga a kutatás lefolytatásának egyszeri időpontjából adódó hatások között. A kutatások legnagyobb része valójában csak korcsoportok között képes azonosítani különbségeket, az eredmények nem támasztják alá, hogy a különbségek csak az eltérő életszakaszból, vagy ténylegesen az eltérő generációból

---

<sup>60</sup> Taylor, M.K. (2018) p. 143

adódnak. Bár igen jelentős mennyiségű a generációkutatás irodalma, nem csak az eredmények vegyesek, hanem még az sem biztos, hogy a feltárt különbségek a generációs okokra vezethetők vissza.<sup>61</sup>

Nyilvánvalóan elsősorban nem a generációs hovatartozás magyarázza, ha egy pályája elején járó fiatalnak a munkahelyen fontosabbak a fejlődési lehetőségek, mint egy nyugdíj előtt álló munkatársnak. Ez évtizedekkel ezelőtt is így volt. Ahogy az sem generációs sajátosság, hogy egy Y generációs, kisgyermekes családjának fontos a munka-magánélet egyensúlya, a családbarátság és a vezetővel való jó kapcsolat.<sup>62</sup> Vélhetően ez így volt a Baby Boomer dolgozók esetében is, (vagy így lett volna) és várhatóan a Z generációs kisgyermekes családjáknál sem lesz másként, hacsak időközben a mai értelemben vett munkahelyek meg nem szűnnek teljes mértékben. Mindezek tehát függhetnek, de nem feltétlenül attól függenek, hogy az illető például az X, vagy az Y generáció képviselője, hanem az életszakaszból, élethelyzetből adódó sajátosságok.

Spitzer álláspontja szerint vannak olyan életkor-specifikus jellegzetességek, amelyek a generációhoz tartozással összefüggésben értelmezhetők és vannak, amelyek nem. Meghatározta azokat a különböző, olykor egymással átfedő eseteket, amikor az életkori különbségek jelentőséggel bírhatnak:

- a kollektív viselkedés valamely életszakaszhoz kötődhet, így léteznek a fiatalokra jellemző viselkedésformák és az idősödéssel együtt járó hatások is
- vannak olyan kollektív tapasztalatok, amelyeket az egyforma életkorú csoportok szereznek és ez megkülönbözteti őket a más korcsoportokhoz tartozóktól
- ugyanazon eseményekre a különböző korcsoportokhoz tartozók másként reagálhatnak, a reakció formája elsősorban az életkortól függ
- bizonyos speciális körülmények különös változásokat hozhatnak létre a korcsoportok között, generációs szakadékot eredményezve, ugyanakkor az a szakadék, ami rendszeresen visszatér, valójában életszakaszbeli különbséget is jelenthet
- adott generáció tulajdonságai megjelenhetnek az azt követő generációk viselkedésében, így ami egy ideig generációs különbség, az később egy bizonyos életkor alatt a népesség egészének jellemzőjévé válhat
- a kohorszok méretének (tagjai létszámának) változásai jelentős különbségeket okozhatnak a tulajdonságaiban.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Ng, E. – Parry, E. (2016) p. 7-8.

<sup>62</sup> Winter, R.P. – Jackson B.A. (2015) p. 4

<sup>63</sup> Spitzer, A.B. (1973) p. 1385



A hétköznapi és a tudományos tapasztalatok is azt támasztják alá, hogy nem csak életkori különbségekről van szó, hanem mindenképpen létezik egy „generációs diskurzus”, ami hatással van a fiatalok önmeghatározási folyamataira, társas kategorizációkra. Az viszont csak a jövőben derülhet ki, hogy mindezekből mi és miként intézményesül. Ezért kutatók szerint „az tűnik a leginkább járható útnak, ha a generációk fogalmát diskurzuselméleti irányból értelmezzük, míg a tényleges életkori sajátosságokat egy tágabb összefüggésrendszer egyik elemeként tekintjük.”<sup>64</sup>

#### **2.3.4. AZ EMBERI ÉLETCIKLUS ÉS A RESZOCIALIZÁCIÓ**

Kutatók igazolták, hogy létezik egy általános pszichológiai fejlődési folyamat az emberi életciklus során és ahogy az emberek idősödnek, egyre inkább kollektivistákká, konzervatívvá, a változásokkal szemben kevésbé nyitottakká válnak. A generációelméletek egyes kritikusai ezért érvelésükben az életciklushoz kapcsolódó tulajdonságoknak tudatosítják a változásokat az egyéni igényekben és jellemzőkben az idő előrehaladtával. Nem is feltétlenül az életkorra, inkább az érettség mértékére helyezik a hangsúlyt. Levinson 1978-ban kidolgozta felnőtté válás modelljét, amelyben különböző szakaszokat definiált a felnőttek fejlődése során aszerint, hogy folyamatosan milyen új kihívással szembesülnek, illetve milyen szerepkörökben kell helyt állniuk úgy, mint például a megjelenés a munkaerőpiacon, házasság, családalapítás. Fuchs később a 25-44 év közötti és a 45-64 év közötti időszakot határolta el a munkahelyen töltött időből, melyek sajátos jellemzőkkel bírnak.<sup>65</sup>

Egyes kutatók szerint az emberek szemléletmódjának változását jelentősen befolyásolja, mennyi életidőt látnak még maguk előtt. Fiatalon szinte végtelennek tűnik az idő így motiváló a tudásszerzés, az újdonságkeresés, míg az idősebbek jobban érzékelik az idő múlását és a rövidebb távú célok kerülnek számukra előtérbe. Míg a fiatalokat elsősorban az úgynevezett „promóciós motivációk” hajtják, az idősebbek szeretnék megőrizni azt, amit létrehoztak, inkább „prevenciós motivációk” által vezéreltek. A kétféle motiváció valójában mindenkiben együtt van jelen, de az életciklusban történő előrehaladás során a hangsúly eltolódik.<sup>66</sup>

Fentiekhez hozzátartozik, hogy a napjaink fejlett társadalmában jellemzően egyre kitolódó gyermekvállalási időpontra, valamint az összességében alacsonyabb

---

<sup>64</sup> Demeter, K. – Déri, A. (2019) p. 94

<sup>65</sup> Cogin, J. (2012) p. 2271

<sup>66</sup> Thuma, O. (2016) p. 214

gyermekvállalási hajlandóságra tekintettel az Y generációnál már a korábbi generációkhoz képest később jelentkezhetnek maguk az életszakaszhoz, életkorhoz köthető sajátosságok is (például későbbi családalapítás, ezáltal későbbi igény a stabil munkahelyre). Ezáltal az X generációsoknál a húszas éveikben tapasztalható életkori sajátosságok az Y esetében a harmincas, negyvenes éveikre alakulnak ki markánsabban. Többek között ez az időbeli eltolódás lehet az egyik oka az úgynevezett „job-hopping” attitűdnek is (olyan dolgozói viselkedésforma, amelyet a munkakörök váltása helyett gyakori munkahelyváltás jellemez)<sup>67</sup> az Y generáció részéről, amit a munkáltatók nagy része generációs sajátosságként könyvel el. Fontos rögzíteni, hogy az Y generáció tagjai ma még fiatalok, így a kutatási eredmények megítélésakor különösen szem előtt kell tartani az életciklusukat, amely befolyásolhatja motivációikat.<sup>68</sup> Ma még nem tudjuk kutatni, így igazolni sem, hogy idősebb korokban is megtartják-e ma generációs sajátosságként látott jellemzőiket.

A téma vizsgálatában ezért különösen fontosak lennének a longitudinális, összehasonlító kutatások, melyek több generáció képviselőiből kialakítva mintáikat, ugyanazon személyek gondolkodásának az életük előre haladásával látható változásait is vizsgálják. Hasonló, időigényes kutatásból nagyon kevés ismert. Ezek eredményei azt mutatják, hogy például a munkával kapcsolatos értékek generációnkénti különbözősége statisztikailag létezik, de e különbség nem annyira jelentős.<sup>69</sup> A következő években ezért érdemes lenne újabb vizsgálatokat végezni a már idősebb korba lépő Y generáció körében és összehasonlítani az eredményeket például az X generációnál az elmúlt években tapasztaltakkal. Fontos a Z generáció mielőbbi mérése is a későbbi összehasonlíthatóság érdekében. Módszertani szempontból e témakörben elfogadható tudományos eredményeket leginkább ugyanazon kutatás kb. 10 évenkénti elvégzésével lehetne prezentálni.

Fenti kutatásokat a reszocializációval foglalkozó társadalomtudósok is szorgalmazzák, akik azt hangsúlyozzák, hogy az emberek elsődleges szocializáció során szerzett, mélyen gyökerező attitűdjei, gondolkodásmódja megváltoztatható. Erre jó példa a diktatúrában születettek reszocializációt követő, demokratikussá váló gondolkodása. Ettől függetlenül azonban létrejöhet generáció azokból az emberekből, akik hasonlóképpen élik meg magát az egész társadalmat érintő átalakulást és magukat (vagy mások őket) a változás generációjaként azonosítják. Az előző példához kapcsolódva így egy rendszerváltozás generációjába nem csak azok a fiatalok tartozhatnak, akiket a rendszerváltozás az életük

---

<sup>67</sup> Steenackers, K. – Guerry, M.A. (2016) pp. 494-495

<sup>68</sup> Tegye, A.C. (2019) p. 29

<sup>69</sup> Krahn, H.J. – Galambos, N.L. (2014) p. 106

legmeghatározóbb szakaszában befolyásolt, hanem koruktól függetlenül mindazokból, akik életében annak nagy jelentősége volt, hisz mindannyijuk gondolkodására, viselkedésére hatással lehetett.<sup>70</sup>

### **2.3.5. KUTATÁSMÓDSZERTANI PROBLÉMÁK**

A George Washington egyetem pszichológusa David Costanza és társai egy metaanalízist végeztek az online fellelhető, 1995-2009 között publikált több, mint 300, kifejezetten a munkahelyekkel kapcsolatos generációs különbségekről szóló kutatási eredmény összevetésével. Röviden összefoglalva arra jutottak, hogy hiányoznak a generációs csoportosítás létjogosultságára az elégséges tudományos bizonyítékok. Mindez nem azt jelenti, hogy nem létezhetnek, csak nem jelenthető ki, hogy egyes különbségek egyértelműen a generációhoz tartozásból adódnak és nem az életkorra, az érettség szintjére, vagy egyéb egyéni sajátosságokra vezethetők vissza. Mivel saját igen átfogó és alapos vizsgálatuk eredményeinek megbízhatóságával sem voltak teljesen elégedettek, konklúziójuk szerint a generációk valós, koncepcionális elhatárolásához jóval több kutatásra lenne szükség és komplexebb okokat feltételeztek a különbségek mögött.<sup>71</sup>

Egymásnak ellentmondó, nem egységes kutatási eredményeket azonosítottak Woodward és társai is 2015-ben egy olyan rendszerszerű szakirodalom-vizsgálat keretében, melynek során 50 tanulmány eredményeit tekintették át a témakörben és ebből csak 17-ben találtak egyértelmű generációs különbségekre utalást, 31 tanulmány egyaránt feltárt különbségeket és hasonlóságokat a generációk között, míg 2 tanulmány nem szolgáltat tudományos bizonyítékkal különbségekre.<sup>72</sup>

Gyakori kritika a téma kutatómódszertanával kapcsolatban, hogy a célcsoport döntő többségben a nagyvárosokban élő, felsőfokú végzettségű, vagy szellemi munkát végzők, pedig ők egy adott országban akár az egyharmadát sem teszik ki a teljes generációba tartozóknak. Ettől függetlenül egyes kutatók ilyen mintákból is egész generációkra érvényes általános megállapításokat tesznek.<sup>73</sup>

Összefoglalva, a generációs jellemzők témájában fellelhető források jelentős része nem feltétlenül módszertanilag megfelelően megalapozott kutatási eredményekre

---

<sup>70</sup> Szabó, A. – Kiss, B. (2013) p. 107

<sup>71</sup> Costanza, D.B. (2012) p. 391

<sup>72</sup> Woodward, et al. (2015) p. 22

<sup>73</sup> Nemes, O. (2019) pp. 68-69

hivatkozik. Sokszor találkozhatunk általánosságokkal, személyes benyomásokkal, amelyek között ráadásul felfedezhetők pusztán az életkorhoz kapcsolható jellemzők is.<sup>74</sup>

### **2.3.6. SZTEREOTÍPIÁK, ELŐÍTÉLETEK ÉS KÖZHELYEK**

A tudományos alátámasztottság hiánya és a kutatómódszertani problémák nagyban hozzájárulhattak a közfelfogás téves alakulásához is, ami a témára irányuló jelentős médiafigyelemből adódóan napjainkra számos, a köznyelvben sztereotípiává vált negatív jelzőt eredményezett. Ez különösen igaz éppen a fiatal generációkra (például lustaság, érdektelenség a munka iránt, tiszteletlenség a hierarchiában feljebb állóval szemben, arrogancia, etikátlanság, job-hopping azaz gyakori munkahelyváltási hajlam). Így ma már kutatások foglalkoznak a munkahelyi generációs előítéletekkel és arra születnek könyvek, hogy a munkahelyi vezetők ezeket miként kezeljék.<sup>75</sup>

Egy 2015-ös magyar kutatás eredményei alapján a válaszadók szerint túlzott önbizalom, kreativitás és karriervágy jellemzi a 30 év alattiakat, miközben kevésbé visszafogottak, illetve kevésbé elkötelezettek és nem igazán dolgoznak keményen, nem bírják a monotonitást, az önálló gondolkodást igénylő feladatokat. Amiben jobbnak tartják őket az leginkább az informatikai képességet, kreativitást igénylő feladatok és az innovatív megoldások.<sup>76</sup> Más kutatások szerint a magyar személyügyi szakemberek a 40-45 éves életkorú munkavállalókat hatékonyabbnak és produktívabbnak tartják, mint a náluk fiatalabb vagy idősebb korúakat.<sup>77</sup>

Nichols és Smith rámutatnak, hogy a generációs különbségként különösen sokszor említett munka-magánélet egyensúlytalanság kapcsolatos igény vélhetően inkább életrészekből adódó sajátosság. Hangsúlyozzák a földrajzi különbségeket is, ami miatt például egy Indiára kiterjedő kutatási eredmény nem lehet érvényes más országokra, ahol egész más technológiai, gazdasági, háborús és egyéb helyzet van hatással a fiatalok viselkedésére és értékrendjére. Meglátásuk szerint nem alkalmasak például a fiatal generáció értékrendjének bemutatására olyan kutatások sem, amelyek a friss diplomások körére terjedtek ki, hiszen az ember változik, a karrierjük kezdetén más motivációik lehetnek, mint később. A munkahelyen végzett kutatások nagy része pedig néhány évvel ezelőtt még csak alacsony számban jelenlévő Y generációt tudta vizsgálni, ami túl kevés adatot biztosított a reprezentativitáshoz. A kutatások hiányosságaiból ugyanakkor azt a következtetést vonják

---

<sup>74</sup> Myers, K. – Sadaghiani, K. (2010) p. 226

<sup>75</sup> Stewart, et al. (2017) p. 50

<sup>76</sup> Bencsik, et al. (2016) p. 100

<sup>77</sup> Szászvári, K. (2010) p. 34

le, hogy amint egyre nagyobb arányban lesznek jelen a munkahelyeken az újabb generációk, annál inkább szükséges lesz őket valóban kutatni és megérteni hogyan motiválhatók és vezethetők jól.<sup>78</sup>

Az említett kritikák rövid összefoglalását adja a 2005-ös Hudson-jelentés, amely szerint a generációs különbségekkel kapcsolatos kijelentéseket sokkal óvatosabban kellene kezelni, hiszen teret adnak a sztereotipizálásnak, leegyszerűsítik a helyzetet és ezáltal jól kommunikálhatók. Mindeközben a markáns különbségeket még a longitudinális kutatások sem erősítik meg. Mivel az értékrend és a magatartásformák változásai lassan végbemenő folyamatok, nehézkes pontos időpontokat meghatározni, mikor történnek meg. Ráadásul a változások sokszor a fentebb már kifejtetteknek megfelelően az életciklusból is adódhatnak, vagy a társadalmi és munkaerő-piaci helyzethez illeszkedhetnek.<sup>79</sup>

Mindezek alapján sokan csak egy a média által felkapott témaként kezelik a generációs megközelítést,<sup>80</sup> ugyanakkor az empirikus kutatások mennyisége igazolja, hogy a tudományos világban és a munkahelyi kapcsolatok értelmezésében is valóban jelenlévő kérdéstről van szó. Éppen a tényalapú, tudományos következtetések megfogalmazása érdekében lenne egyértelműen indokolt a további kutatás. Mindannyian tapasztalhatjuk, hogy a munkahelyeken a foglalkoztatottak érzékeléseinek a generációs különbségek terén (függetlenül attól, hogy azok mennyire helyén valók) valós gyakorlati következményei vannak. Ha jobban megértjük az érzékeléseket és azok forrásait, abból sokat profitálhatunk az emberi erőforrásmenedzsment területén.<sup>81</sup>

Ha el is fogadjuk a generációelméletek kritikáit, a témakört – különösen a munkahelyi viszonylatban – továbbra is kiemelt érdeklődés övezi napjainkban, ezért nem tekinthetünk el attól, hogy annak tisztázása és megfelelő válaszok érdekében további, nemzetközi szinten kiterjedtebb, összehasonlító jellegű, valamint módszertanilag megalapozottabb, lehetőség szerint longitudinális vizsgálatok is folyjanak.<sup>82</sup> Bár hatalmas mennyiségű irodalom áll már rendelkezésre, Európában még mindig hiányoznak a magas színvonalú publikációk és a rendszerszemléletű tudományos megközelítés a generációkutatásban, melyet a témakörben legtöbbször idézett publikációkkal rendelkező szerzők többsége is hangsúlyoz és egyúttal irányokat jelölnek ki a további kutatásokhoz.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> Smith, T.J. – Nichols, T. (2015) pp. 44-45

<sup>79</sup> Hudson (2005) p. 9

<sup>80</sup> Giancola, F. (2006) pp. 32-37

<sup>81</sup> Lyons, et al. (2015) pp. 346-356

<sup>82</sup> Macky, K., et al. (2008) pp. 857-861

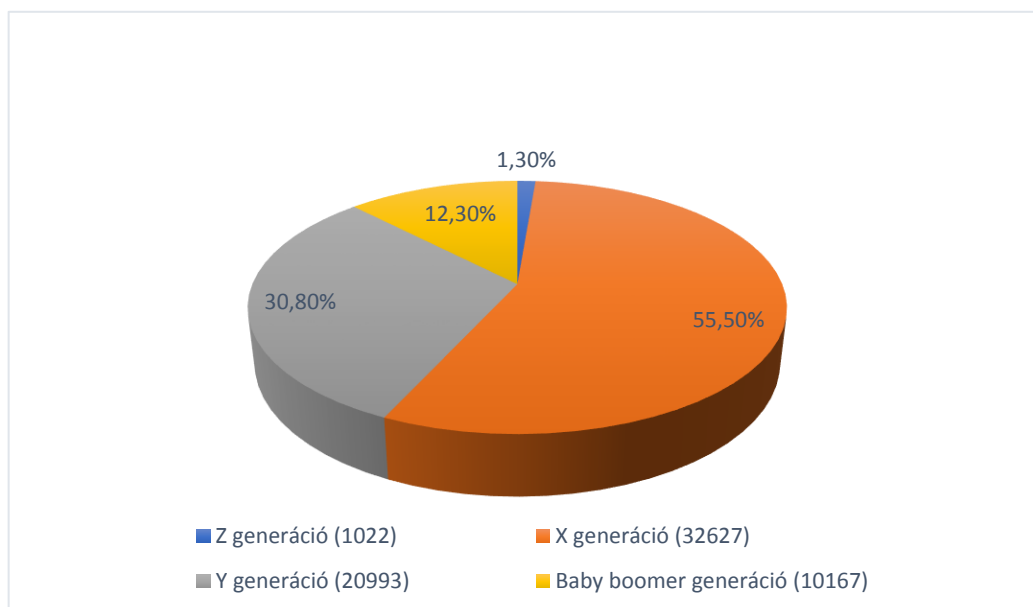
<sup>83</sup> Statnické, G. (2019) p. 287

Ugyanakkor ésszerű előre tekinteni, hiszen a jövő kihívásai fényében a generációk múltbeli jegyei lényegtelenekké válnak. Minden ma élő nemzedéknek ugyanazon problémákra kell a választ megadnia, abban az élethelyzetben, azzal az eszköztárral, ami rendelkezésére áll. Ahogy azt a pedagógiai generációkonceptió bemutatásánál is láthattuk, a jelenben meghozott döntések a jövő generációinak tudását, lehetőségeit formálják. A jövő feladatait szem előtt tartva ezért a kutatásoknak a generációkon átívelően, a különbségek feltárása alapján a generációk elszigetelésére törekvés helyett, inkább az előnyök kiaknázására lenne célszerű áthelyezni a hangsúlyt.<sup>84</sup>

## 2.4. GENERÁCIÓK A MAI MUNKAERŐPIACON ÉS A KÖZIGAZGATÁSBAN

Napjaink munkáltatói jellemzően legalább három generációhoz tartozó munkavállalókat foglalkoztathatnak, akiknek hatékony együttműködése szükséges a szervezeti célok elérése érdekében. A kérdéskör megkerülhetetlenségét az adja, hogy a foglalkoztató szervezetek személyi állománya pusztán az idő előrehaladtával is szükségszerűen átalakul, gyakorta használatos szóval élve generációváltás megy végbe.

2.5 ábra: Alkalmazásban állók átlagos állományi száma az általános közigazgatásban a központi költségvetési szervezetek körében 2019 január-november között



*Forrás: saját szerkesztés, a KSH - Intézményi munkaügy-statisztikai adatelőállítási rendszer adataiból*

<sup>84</sup> Nemes, O. (2019) pp. 126-127

Ahogy a fenti ábrán látható, mára közel egyharmados arányú az Y generációhoz tartozó munkaerő az összes alkalmazásban álló között a központi költségvetési szervek esetében (a Z generáció még csak minimális mértékben van jelen).

A munkáltatók humántőkéjét fenyegető veszély a társadalom elöregedése, melyet az európai államok jó részében tapasztalhatunk. E társadalmi probléma részletes taglalására disszertációmban nem térek ki, csak azt emelem ki, hogy az ilyen típusú folyamatok erősítik a fiatal, magasan képzett munkaerőért folytatott versenyt. A közsférában általános jelenség, hogy jelentősebb az elöregedés, ahogy a fiatalok aránya is itt a legalacsonyabb. Nemzetközi összehasonlításban vizsgálva az adatokat a központi közigazgatásban néhány évvel ezelőtt a 40 év alattiak aránya már meghaladta az OECD átlagát, ugyanakkor jelentős volt az elmaradás a 41-50 év közöttiek tekintetében, amely arra utal, hogy a fiatal munkaerő megtartása okozott problémákat, melyet a fluktuációs adatok is alátámasztottak.<sup>85</sup>

Láthatjuk, hogy az unió tagállamai közszolgálatainak többségében is problémát jelentett az utóbbi évtizedekben a nyugdíj előtt álló tisztviselők utánpótlása. A fő kihívás a legtöbb helyen a versenyszférával szembeni versenyképesség, melyre sokrétűek a megoldási alternatívák, de alapvetően az a kérdés, vonzóvá lehet-e tenni a fiatal generációk számára a közigazgatást? Bér tekintetében mindenképp nehézkes, de emellett más motivációs tényezők is léteznek, melyeket mindenképp érdemes kiaknázni.<sup>86</sup>

Ahogy a következő években folyamatosan nyugdíjba vonulnak az idősebb dolgozók, a keletkező űrt szükségszerűen X és egyre inkább az Y generációs munkatársak tölthetik be, már ha sikerül őket megtartani. Nem véletlen, hogy a generációkutatók jelentős része is megfogalmazza azt a véleményt, miszerint a fiatalokra külön figyelmet kell szentelniük a munkáltatóknak. A közsférában mindenhol egyre nagyobb számban fognak megjelenni a fiatalok és az ő motivációjukat, megtartási lehetőségeiket a vezetők megfelelő kutatási eredmények ismeretében tudják csak jól kezelni.<sup>87</sup> Ugyanakkor mindez nem jelentheti azt, hogy más generációkhoz tartozókkal nem szükséges foglalkozniuk. Sőt, csak a fiatalokra fókuszáló humánstratégia nem is lehet működőképes. Egyes szervezetek kifejezetten az idősebb munkavállalók számára vezetnek be speciális intézkedéseket, figyelemmel arra, hogy nekik is más kompetenciáik és igényeik vannak. Boockmann és szerzőtársai 2018-as munkájukban ezek közül foglalkoztak például a munkahelyek speciális eszközrendszerével, csökkentett elvárásokkal, többgenerációs munkacsoportokkal, sztenderd és speciálisan

---

<sup>85</sup> Hazafi, Z. (2017) pp. 54-55

<sup>86</sup> Linder, V. (2011) p. 142

<sup>87</sup> Barford, I.N. – Hester, P.T. (2011) p. 68

idősebb munkavállalóknak szóló továbbképzésekkel, valamint életkor-specifikus részmunkaidős foglalkoztatással.<sup>88</sup>

A kutatók felhívják a figyelmet a közigazgatásban is az úgynevezett „életkor-tudatosságra”, amely általában véve attitűdváltást igényel a vezetők részéről az idősebb tisztviselők irányában, szakítást az előítéletekkel és fókuszálást az erősségeikre. Fontos, hogy az életkor-tudatos személyzetpolitika sem egyetlen korcsoportra koncentrál, hanem minden egyes korcsoport motivációjára és elégedettség-növelésére kínál életkor-specifikus intézkedéseket, de leginkább a teljes munkahelyi életciklusra és nem csak az időskori munkavégzés szakaszára, ezzel ellensúlyozva az elöregedésből eredő problémákat.<sup>89</sup>

A különböző generációkhoz tartozó munkaerő foglalkoztatásával kapcsolatos intézkedések tehát a személyi állomány korösszetételét vizsgálva is kulcskérdéssé lépnek elő a közsférában, mely nemcsak az utánpótlás mennyiségét, hanem a minőségét tekintve is kihívás elé állítja a kormányzati személyzetpolitikát és a munkáltatókat. A globális társadalmi, gazdasági változások és a közigazgatással szembeni elvárások változásai új kompetenciákat igényelnek, a kompetenciahiány és a munkaerőhiány, valamint az esetleges leépítések, válságok által a közsférában a munkaerő vonzó- és megtartó képesség lesz a fő kihívás.<sup>90</sup> Azon országokban, ahol alacsony a születésszám és maga a társadalom is örepszik, a munkaerőhiány a versenyszféra számára is ugyanúgy kockázat, amelyet tovább nehezítenek az új generációk új elvárásai, ide értve azt is, hogy a teljes életpályára történő foglalkoztatás vélhetően már kevésbé vonzza őket.<sup>91</sup>

Az OECD 2019-es ajánlásában 14 alapelvet határozott meg a "fit-for-purpose" közszolgálat biztosítása, a jelenkor kihívásainak való megfelelés és a jövő közsférájának megteremtése érdekében, melyek egyike a "szükséges képességekkel és kompetenciákkal rendelkező dolgozók munkaerőpiacról történő vonzása és megtartása".<sup>92</sup>

A fent bemutatott gyorsan változó és új kompetenciaigényekből adódó helyzetet Magyarországon nehezíti az idősödő és erősen fluktuáló, a közigazgatásra nem feltétlenül életpályaként tekintő és az ügyfeleknél alacsonyabb digitális és nyelvi kompetenciákkal rendelkező, nem mindig tudás-alapú hierarchia alapján szervezett személyi állomány. Pedig az elektronizálódó közigazgatási szolgáltatások egyre magasabb szintű digitális

---

<sup>88</sup> Boockman, et al. (2018) pp. 159-174

<sup>89</sup> Bossaert, et al. (2012) p. 19

<sup>90</sup> Bossaert, et al. (2012) p. 15

<sup>91</sup> OECD (2016)

<sup>92</sup> OECD (2019) pp. 4-7



kompetenciákat igényelnek.<sup>93</sup> Erre tekintettel a továbbiakban röviden bemutatom többek között a digitális megatrendet is, amely mozgatórugója e kihívásoknak és hatással van a munkaerőpiacon megjelenő új generációkra, magukra a munkahelyekre és kompetenciaigényekre.

## 2.5. GENERÁCIÓMENEDZSMENT

Az eddigiek alapján láthattuk, hogy ha nem is minden esetben tudományosan és minden kétséget kizáróan alátámasztottak, de a generációkhoz (is) köthető különbségek léteznek, az emberek észlelik azokat mindennapjaikban, illetve hosszú ideje foglalkoztatja őket ezek megfelelő kezelése. A különbségek adott esetben bárhol észlelhetők, bármikor szükséges lehet a hatékony kezelésük, a menedzsment tevékenység szintjén azonban elsősorban munkahelyeken foglalkoznak vele, illetve hangsúlyosan jelenik meg a marketing, a kommunikáció és az oktatás területén. Az egyén társadalmi identitása egy munkahelyen sok formában megjelenik, melyek közül a generáció csak egy, a személyi állomány más demográfiai szempontokból is lehet diverzifikált, akár nemi, akár etnikai összetételét vizsgáljuk.<sup>94</sup>

Az elmúlt években a vezetéstudomány egy új ágává vált a diverzitásmenedzsment, amelynek tulajdonképpen egyik területként tekinthetünk a generációmenedzsmentre. A diverzitásmenedzsment a folyamatos és tudatos fejlesztése egy jövő-orientált, érték vezérelt, stratégiai, kommunikációs és vezetői folyamatnak, amely annak elfogadására és kiaknázására irányul, hogy meghatározott különbségekre és hasonlóságokra (kiemelten a személyi állomány körében), mint lehetőségekre tekintsünk a szervezetnél, amely végső soron hozzáadott értéket biztosít a szervezetnek.<sup>95</sup>

A változó környezeti kihívásokra reagálva a hagyományos HR tevékenységterületek tartalma bővült és újakkal egészült ki, a generációs sajátosságokat pedig a legtöbb HR területen figyelembe kell venni. Az új toborzás-kiválasztási csatornák mellett egyre fontosabbá vált a munkáltatói márkaépítés, a beillesztési programok működtetése és a teljesítménymenedzsment, sőt mindezeket integrálva ma már valójában „megtartás-menedzsmentről” beszélhetünk. A generációk elvárásai eddig is lehettek eltérőek, de az egyre gyorsabban változó piaci környezet és a technológiai fejlődés úgy alakította őket, hogy a generációk közötti együttműködés kialakítása, ösztönzése, elégedettségük megteremtése

---

<sup>93</sup> Budai, B. – Gerencsér, B. Sz. – Veszprémi, B. (2018) p.418

<sup>94</sup> Lyons, et al. (2019) p. 20

<sup>95</sup> Keil, et al. (2006) p. 6

egyre jelentősebb kihívássá vált a HR szakemberek számára. Ennek során szervezeti kultúraváltással, új típusú munkakör-tervezési módszerekkel, az időskori tudásátadás szervezésével, az életkori diszkrimináció elkerülésével néznek szembe<sup>96</sup> és nagy részük egy új HR funkcióként tekint a generációmenedzsmentre.

Fontos rögzíteni, hogy a generációmenedzsment nem azonos a „kormenedzsmenttel”, amely fogalom az emberi-erőforrás menedzsment azon területére használatos, kimondottan az idősödő munkaerő elvárásaira összpontosít, az idősebb munkatársak hatékony foglalkoztatásával foglalkozik.<sup>97</sup>

A generációmenedzsmentre a magyar szakirodalomban egyelőre nincs egységesen alkalmazott, elfogadott definíció, de a fogalommal már sok helyen találkozhatunk. Általánosságban generációmenedzsmentnek tekinthető „az a menedzsmenttechnika, ahol a szervezet tevékenységének összehangolása során figyelembe veszik a generációs különbségeket, és a célok megvalósítása érdekében tudatosan építenek is ezekre. A generációmenedzsment eszköztára részét képezi a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodásnak.”<sup>98</sup> Olyan új HR eszközről van szó, ami a több generációt foglalkoztató munkahelyeken az egyes generációk közötti hatékony elősegítést, a tudástranszfert, a fiatalok vonzását, megtartását szolgálja.<sup>99</sup>

Más megfogalmazásban a generációmenedzsment a generációs konfliktusok kezelésére létrejött speciális tudáselemeket megjelenítő menedzsmentirányzat, amit az eltérő értékrendű generációk együttes jelenléte a szervezeteknél, a növekvő tehetség- és munkaerőhiány, a munkavállalók országok közötti áramlása nemzetközi szinten is kurrens kutatási témává tesz.<sup>100</sup>

A generációmenedzsment nem eltérő korcsoportok személyiségjegyeinek egységesítését célozza, hanem az eredményes együttműködéshez kialakítandó szervezeti kultúrát, ahol az eltérő generációs csoportok egymás képességeit erősítik. A tevékenység a nagyobb tapasztalattal rendelkezők tudásának megőrzését és átadását, míg a fiatalabbak új tudásának becsatornázását támogatja úgynevezett kemény és puha menedzsment technikákkal. Kemény módszerekkel a szervezet egészét, nagy részét alakítják át, optimalizálják a folyamatokat, míg a puha módszerek közé a foglalkoztatottak interperszonális

---

<sup>96</sup> Dajnoki, K. – Héder, M. (2017) p. 89

<sup>97</sup> Walker, A. (2005) p. 687

<sup>98</sup> Szabó, Sz. (2019) p. 155

<sup>99</sup> Szabó, K. (2017) pp. 113-114.

<sup>100</sup>Balogh, G. – Karoliny M.né (2018) p. 75

képességeinek fejlesztése, belső motivációjuk erősítése, az együttműködő légkör kialakítása tartozik.<sup>101</sup>

### **2.5.1. GENERÁCIÓMENEDZSMENT A MUNKAHELYEN**

Angliában, az Egyesült Államokban, Finnországban, Norvégiában és Franciaországban már a nyolcvanas évektől erőteljesebb figyelem vetült a nyugdíjba vonuló dolgozók sajátosságaira, az idősödési trendek és a generációmenedzsment, a fenntarthatóság és a munkahelyi jól-lét kapcsolataira a vezetéstudomány keretében, mely vizsgálódások később külön menedzsmentirányzatokká alakultak. Egységes, integratív elméletről még nem beszélhetünk, inkább a lehetséges problémák elkerülését segítő ajánlások kidolgozása történt eddig.<sup>102</sup>

A kezdeti generációs elméletekből kiindulva a generációs különbségek lényegében adottságok, nem megváltoztathatók. Ha a munkáltatók ezt a felfogást fogadják el, akkor valójában csak két lehetőségük van: eleve a generációs hovatartozásra figyelemmel hoznak meg döntéseket és tesznek intézkedéseket, például a toborzás-kiválasztás terén (ez azonban egy diszkriminatív gyakorlatot is eredményezhet), vagy ezekre a különbségekre szükségszerűségként tekintve igyekeznek elfogadni őket és együtt élni velük. Nyilvánvalóan egyik megoldás sem a legcélravezetőbb, többre van szükség (hacsak a szervezet nem egyetlen generációhoz tartozó munkaerőt foglalkoztat, hiszen akkor ilyen problémák elvileg nem merülhetnek fel).<sup>103</sup>

A továbblépés előtt rögzíteni szükséges azt is, hogy mikor a különböző generációk kezeléséről beszélünk, irányadónak tekintendő a foglalkoztatás és a munkavégzés során alkalmazott egyenlő bánásmód általános kereteinek létrehozásáról szóló 2000. november 27-i 2000/78/EK tanácsi irányelv, amely tiltja a kor alapján történő hátrányos megkülönböztetést, egyúttal 6. cikkében meghatározza azokat az esetcsoportokat, amelyeknél az életkor alapján történő megkülönböztetés indokolt és jogszerű lehet. Ez alapján bizonyos életkoron alapuló, bánásmódbeli eltérések nem minősülnek hátrányos megkülönböztetésnek, ha azok objektíven és ésszerűen olyan törvényes célokkal igazolhatóak, mint például a foglalkoztatás-, munkaerőpiaci vagy szakképzési politikához kötődő célok. Az ezek elérését szolgáló eszközöknek megfelelőnek és szükségesnek kell lenniük.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Szabó, Sz. (2019) p. 155

<sup>102</sup> Balogh, G. – Karoliny, M.né (2018) p. 75

<sup>103</sup> Lyons, et al. (2019) p. 18

<sup>104</sup> EUR-Lex (2000)

Több kutató egybehangzó véleménye, hogy akkor lehetséges sikeres HR menedzsmentet folytatni, ha azonosítjuk és megértjük a generációs különbségeket és ezek hatásait a szervezeti teljesítményre, ez alapján tudjuk jól menedzselni a személyi állomány viszonyrendszerét és végső soron minél magasabb teljesítményt kihozni belőlük. Csak azok a szervezetek lehetnek képesek csökkenteni a fluktuációt és vonzani, megtartani a tehetségeket, amelyek megértik a fiatal generáció igényrendszerét és jól alkalmazzák ezzel kapcsolatos ismereteiket saját munkáltatói márkájuk építésében.<sup>105</sup> Olyan vezetőkre és HR-esekre van ezért szükség, akik ki tudják aknázni a generációs sajátosságokat bármely generáció esetében, a szervezeti célok eléréséhez igazodóan. A különböző generációk elvárásainak megfelelően, értékrendjükhöz illeszkedően szükséges vonzerőt és megtartóképességet kialakítani a szervezet számára. Ez jelentheti különböző, célzott toborzási csatornák alkalmazását, vagy munkáltatói imázs építését, de generációkhoz igazodó képzési formák alkalmazását is (célcsoporttól függően hagyományos, vagy e-learning megoldások). Lényeges a vezetési stílus megfelelő megválasztása is, hiszen a különböző generációkhoz tartozók esetében eltérő vezetési stílusok lehetnek hatékonyak, ha csak a demokratikus vagy autokratikus megoldásokra, vagy a csapatmunka során a csoportok összeállításában rejlő lehetőségekre gondolunk. A jó vezetőnek meg kell látnia a generációs diverzitásban rejlő előnyöket is és tudnia kell azokat kiaknázni.<sup>106</sup>

Egyes kutatók a generációs különbségek kezelésében szerepet vélnek felfedezni a „mikrogenerációknak” is, amelyek tagjai eleve két generáció határán helyezkednek el, hiszen egyrészt nem is skatulyázhatók be egyértelműen egyik generációba sem, másrészt több generáció sajátosságait magukban hordozva könnyebben alkalmazkodhatnak és érthetik meg mások szempontjait.<sup>107</sup>

A világ több, mint 40 országának részvételével működő CRANET<sup>108</sup>-hálózati együttműködés keretében arra nyílik mód, hogy megvizsgáljuk az emberierőforrás-menedzsment politikák és gyakorlatok sajátosságait longitudinális, nemzetközi összehasonlító vizsgálatok által. A CRANET adatbázisára építő nemzetközi összehasonlító elemzést végzett 2018-ban Balogh és Karolinyné a szervezetek fiatalabb és idősebb

---

<sup>105</sup> Biba, S. (2015) p. 85

<sup>106</sup> Sarraf, A.R.A. (2019b) p. 93

<sup>107</sup> Taylor, M. (2018) p. 136

<sup>108</sup> CRANET adatbázis: Cranfield Network on International Human Resource Management 1989-ban alapított együttműködés 40 felsőoktatási intézmény és vállalkozási iskola részvételével a világ minden tájáról. Rendszeres nemzetközi összehasonlító felméréseket végeznek a szervezeti politikákról és gyakorlatokról az emberi erőforrás menedzsment terén és megosztják egymás közt az eredményeket

alkalmazottak számára alkalmazott speciális programjai vonatkozásában, különösen a toborzás, képzés és karriertervezés területein, mely alapján úgy látták, számos szervezetnél vannak tudatos stratégiák és programok. Európában a legmagasabb arányban speciális programokat alkalmazó szervezetek országai: Ausztria, Svájc, Olaszország, Szerbia, Franciaország, Egyesült Királyság, Norvégia és Szlovákia, de láthatóan nem beszélhetünk egységes európai modelltől. Európán kívül átlag fölötti értékeket találtak Brazíliában, Törökországban, Dél-Afrikában, Indonéziában és a Fülöp-szigeteken. Meglepő eredményük volt, hogy bár egyes országokban a társadalmak öregedése már a napi folyamatokat befolyásolja, a szervezetek gyakorlatában ezen országokban a fiatalok állnak fókuszban, az idősebb társadalmakban működő szervezetek HR rendszerei idáig kevésbé alkalmazkodtak a munkavállalók korösszetételéhez.<sup>109</sup>

Magyarországon a legfrissebb elemzések szerint „erős strukturális diszkrépancia van a munkaerő-piaci és demográfiai trendek és a vállalatok jelenlegi életkor-kezelési eljárásai között.”<sup>110</sup> 2014-2015-ben zajlott egy országos benchmark kutatás, melyben 121 szervezet által biztosított adatokat dolgozták fel a témakörben (a válaszadók nagyrészt a vállalatok voltak, közigazgatási szervek elenyésző számban kerültek a mintába). A kutatók úgynevezett „Multigenerációs Munkahely Indexet” létrehozva értékelték a multigenerációs menedzsment színvonalát Magyarországon, mely index 5 területe a következő: generációs tudatosság, fiatalok és idősebbek számára bevezetett intézkedések, multigenerációs és kormenedzsment, generációs sokszínűség. A kutatási eredményekből arra következtettek, hogy a jövőben egyre növekvő feszültséget okozhatnak a munkaerőpiacon - különösen időben nem alkalmazkodó - szervezetek életkor-kezelési eljárásai, mivel nagyon kevés szervezetről jelenthető ki jelenleg, hogy életkor-tudatos lenne a HR politikája.

Néhány adatot kiemelve a vizsgált szervezetek 59%-ánál nem foglalkoznak tudatosan a különböző generációk hatékony menedzselésével, ez inkább a nagyvállalatoknál van jelen. A legtöbb szervezet nem is vizsgálta, milyen szükségleteik lehetnek a különböző generációs csoportoknak, nagyobb valószínűséggel a fiatal korosztályhoz tartozók szükségleteit mérték fel. Ettől függetlenül a szervezetek több, mint 90%-a legitim elvárásnak tartotta a munkavállalók részéről, hogy a munkáltatójuk vegye figyelembe generációs sajátosságait. Hasonló arányban gondolták úgy, hogy érdemes munkáltatóként a generációs sokszínűséggel foglalkozni, ugyanakkor nem jellemző, hogy a szervezetek tudatosan építenének a multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyökre. A szervezetek több, mint

---

<sup>109</sup> Balogh, G. – Karoliny, M.né (2018) p. 79

<sup>110</sup> Tardos, K. (2017) p. 82

fele a jövőben sem kívánja bővíteni a multigenerációs és kormenedzsmenttel kapcsolatos intézkedései körét.

Míndeközben a válaszadó szervezetek közel fele szerint minden korosztály irányába nyitott a szervezeti kultúrájuk. Valamivel több, mint negyedük szerint az életkori sokszínűség pozitív értéként jelenik meg a szervezetben. A vállalatok kb. egyharmada figyel rá, hogy a külső és belső kommunikációjuk minden korosztály számára pozitív legyen, valamint a fiatalok és az idősebbek értékeire tudatosan ráirányítják a figyelmet. Tudatosan csak 19%-uk harcol az életkorral kapcsolatos negatív sztereotípiák ellen, 12% hirdetett meg az életkori sokszínűséget érintő HR politikát.<sup>111</sup>

Összességében azt látjuk, hogy a területen még bőven van hová fejlődni egyrészt az egyes európai országokban, másrészt még a versenyszféra vállalatainál is, miközben a közigazgatásról e tekintetben még kevesebb adat áll rendelkezésre.

## **2.5.2. A GENERÁCIÓS HARMÓNIA MEGTEREMTÉSE**

Nem lehet reális cél a generációs különbségek megszüntetése, ehelyett inkább generációs harmóniát (szinergiát) szükséges teremteni, megtalálni a módját az előnyök érvényesítésére a szervezeti célok előtérbe helyezésével, illetve a generációs különbségek esetében inkább a konfliktusmentes fenntartásukra lehet törekedni.

Kialakítható olyan szervezeti kultúra, amelyben a munkavállaló számára a generációs hovatartozás nem okoz frusztrációkat, vagy bármiféle hátrányt, nem ez alapján sorolódnak csoportokba. Ha egyrészt felismerjük a generációs sajátosságokat, valamint ismerjük, melyek a generációs konfliktusok jellemző mozgatórugói (például a szenioritás alapon alkalmazott ösztönzők, generáció-specifikus jutalmazás vagy kinevezések, illetve általában az életkor-alapú hierarchia), akkor megtalálhatók azok a módszerek, technikák, melyek a legcélravezetőbbek.

Mindenekelőtt meg kell vizsgálni a szervezetet a generációs viselkedésformák tekintetében, célszerű azonosítani a szervezeti struktúra azon pontjait, azon rendszereket és politikákat, azokat a feladat leosztásokat, ahol felmerülhetnek generációs konfliktushelyzetek és itt be kell avatkozni.<sup>112</sup>

Érdemes a munkavállalókkal generációnkénti csoportokban is megismerkedni és így felmérni az igényeket egyrészt annak érdekében, hogy minden csoport úgy érezze, bevonásra került, másrészt fontos, hogy nem minden „munkavállaló-barátnak” vélt gyakorlat,

---

<sup>111</sup> Tardos, K. (2017) p. 78

<sup>112</sup> Lyons, S.T. et al. (2019) pp. 18-19.

intézkedés alakíthatja pozitívan az elkötelezettségét minden generációnak. Sőt, észlelhetnek akár negatív hatásokat is, amik éppen az egyenlőtlenségek fenntartását eredményezik.<sup>113</sup> Már önmagában tehát a témakörrel való nyílt diskurzus előmozdítása segíthet felülkerekedni a munkavállalók előítéletein és egymás jobb megismeréséhez vezethet.<sup>114</sup>

A generációs sokszínűség kezelése során célszerű kihasználni az egyes generációk erősségeit és egyedi tulajdonságait, valamint törekedni a sztereotípiák leküzdésére a konfliktusok elkerülése érdekében. Meg kell találni a módját annak, hogy a generációk közti hasonlóságokra összpontosítsunk, az esetleges különbségeket pedig tiszteletben tartsuk. Példa lehet erre, hogy minden generáció preferálja az értékteremtő munkát, így közös belső motiváció ébreszthető azáltal, hogy mindannyian a vállalat sikeréhez tudnak hozzájárulni. Ehhez persze meg kell ismerniük és meg kell érteniük a szervezet stratégiai céljait. A generációk közti megértést támogathatja a párbeszéd ösztönzése mellett az együttműködések szorgalmazása. Az éves elégedettségmérések, a megfelelő vezetési stílus kiválasztása, a több generáció bevonásával kidolgozott mentorprogramok szintén hatékony megoldások lehetnek. Önmagában a szervezetenél a sokszínűség támogatása (nemcsak generációs értelemben) a befogadó környezetet teremti meg, ami a hozzáállásban is az elfogadásra ösztönöz bármely különbség terén.<sup>115</sup>

Egyes kutatók hangsúlyozzák, hogy minden generáció egyformán értéknek tekint a személyes kommunikációra, miközben hangsúlyozza a más kommunikációs formák jelentőségét is. Mivel sok generációs konfliktus abból adódik, hogy miként használunk, vagy éppen nem használunk korszerű IT eszközöket a kommunikációban, célszerű lehet olyan képzések tartása, amelyek a generációk eltérő kommunikációs stílusait és mechanizmusait ismerteti meg a résztvevőkkel, ezáltal magabiztosabbá és nyitottabbá téve őket az új kommunikációs technikák hatékony alkalmazására a különböző munkahelyi helyzetekben.<sup>116</sup>

### **2.5.3. GENERÁCIÓS INTELLIGENCIA ÉS INTERGENERÁCIÓS EMPÁTIA**

A szervezeteknél egyfajta „intergenerációs empátia” kialakítása jelenthet megoldást a különbségek kezelése során. Ehhez Biggs és társai megfogalmazásában az úgynevezett „generációs intelligencia” lehet egy kulcsfontosságú képesség, mely által úgy reflektálunk,

---

<sup>113</sup> Bácsi, K. et al. (2014) p. 15

<sup>114</sup> Lyons, S.T. et al. (2019) pp. 18-19.

<sup>115</sup> Lengyel, A. – Kövesd, N. (2018) pp. 62-64.

<sup>116</sup> Lester, S.W. et al. (2012) p. 352

úgy viselkedünk, hogy azzal megértést mutassunk mások élethelyzete, családi és társadalmi előélete iránt, az aktuális társadalmi környezetbe elhelyezve azt. A generációs intelligencia alap gondolata az, hogy képesek vagyunk egy más életkorú, vagy más generációba tartozó személy helyébe képzelni magunkat és átélni helyzetüket.

A cél az, hogy tudatában legyünk annak, hogy generációs identitásunk a társadalmi kapcsolataink egy tényezője. Biggs és társai szerint idáig négy lépésben lehetséges eljutni. Elsőként az egyénnek fel kell tudnia ismerni, hogy az életkora és a generációja befolyásolják őt és ezáltal meg tudja határozni a generációs sajátosságait, amik esetleg másoktól megkülönböztetik. Ezután képessé kell válnia mások megértésére e generációs hasonlóságok és különbségek alapján, valamint a generációkkal és a felnőtté válással kapcsolatos előítéletek mögött rejlő tények, értékek értelmezésére. Ezt követően lehetünk képesek „generáció tudatosan” viselkedni és kezdhünk azon dolgozni, hogy más helyébe tudjuk képzelni magunkat, megfelelő megoldásokat találni a konfliktusokra.<sup>117</sup>

Ezen út bejárása az egyén szintjén értelmezhető. Ugyanakkor egy szervezetben a vezetők és a HR szakemberek ésszerű, „win-win” jellegű megoldások támogatásával sokat segíthetnek abban, hogy a személyi állományban természetesen jelen lévő generációs csoportok közötti eltérő, kölcsönösen egymásra ható érdekek (például a jövedelmek elosztása, a szervezeten belüli státusz, elismertség, jogok és kötelezettségek, munka és magánélet terén), integrációja megvalósulhasson.<sup>118</sup>

Ha ezen érdekellentétek és különbségek menedzselése nem sikerül, az komoly konfliktusokat, frusztrációt, félreértéseket okozhat,<sup>119</sup> mely feszültségek összességében károsak a szervezetnek, ami elégedetlenséget, teljesítményromlást<sup>120</sup> és végső soron növekvő fluktuációt eredményezhet, így ha másért nem, e veszélyek elkerülése érdekében is szükséges a témakör megfelelő gondozása a szervezeteknél.

#### **2.5.4. MODELLEK A GENERÁCIÓMENEDZSMENT SZERVEZETI BEVEZETÉSÉHEZ**

Ha egy szervezetnél nagyobb hangsúlyt kívánnak fektetni a generációmenedzsment bevezetésére, jól alkalmazható a diverzitásmenedzsment implementációjára kialakított folyamatmodell, mely az alábbi lépésekből áll:

---

<sup>117</sup> Biggs, S. – Lowenstein, A. (2011) pp. 1-18

<sup>118</sup> Szakács, G. (2013a) pp. 20-21

<sup>119</sup> Murphy, S.A. (2007) p. 18

<sup>120</sup> Kopperschmidt, B.R. (2000) pp. 65-76



- Generációs diverzitás bizottság felállítása, melynek lényege, hogy az elfogultság és az egyoldalú nézőpontból adódó problémákat megkerülve egy olyan csoport jöjjön létre, amelyben a személyi állomány eltérő nézőpontja minél diverzifikáltabban jelenhessenek meg.
- A jövőkép-meghatározás során a felső vezetéssel és érdekeltekkel, a szervezeti egységek képviselőivel három különböző, alternatív jövőképet vázolnak fel, amelyben megjelennek a diverzitásból adódó hatások is, majd kiválasztanak egyet, amelyre fókuszálnak.
- Vízión és stratégiaalkotás a kiválasztott scenárióra a felső vezetés bevonásával, melynek végeredménye a generációmenedzsment bevezetésére vonatkozó stratégia.
- Diverzitás audit személyes interjúk és kiegészítő kérdőív által, amelynek során megvizsgálják a jelenlegi helyzetet és a szervezeti kultúrát a generációs diverzitás szempontjából. Ennek eredményeire alapulhatnak majd a szükséges beavatkozások.
- Szervezeti célok kitűzése a felső vezetés és a diverzitás bizottság által a generációmenedzsment bevezetéséhez.
- Végül a generációmenedzsment bevezetése, amelynek során a diverzitás bizottság felügyeli, irányítja a folyamatokat és a kommunikációt, így például a vezetőfejlesztéseket, csapatépítő programokat és egyéb eseményeket, HR módszerek változtatásait.<sup>121</sup>

A szervezeti generációs intelligencia fejlesztésének lehetséges eszköze egy magyar tanácsadó vállalat által alkalmazott, úgynevezett GEN GAME modell. Ez tulajdonképpen a különböző korosztályú munkatársak közös játékát jelenti a munkahelyen, melynek keretében megismerhetik egymást és megvalósulhat a hatékony munkavégzéshez szükséges összhang. A játékos formát igazolja, hogy a legidősebb és legfiatalabb résztvevők esetében a bevonódást egyaránt a közös játék, mint egyfajta közös hívó szó tudja eredményezni, megteremtve az egyenlőség hangulatát.

A modell négy alappillére a megismerés, a megértés és elfogadás, az újra keretezés, majd a magasabb szintű együttműködés. A modellt megvalósító kb. 20 hetes, szemléletformáló program egyes lépései a GEN GAME mozaikszó kezdő betűiéhez igazodóan a következők:

- a „górcső” helyzetfeltáró szakaszban áttekintésre kerül a szervezet az elérhető szervezeti adatok (pl. átlagéletkor, szervezeti korfa, fluktuáció, elégedettségmérések és exit interjúk

---

<sup>121</sup> Statnické, G. (2016) p. 17

eredményei) alapján egy szakértő által, valamint egy generációs kérdőív lefuttatása az érintettekkel

- „elindulás” egy alapozó alkalommal, ahol a program megismertetése a cél
- „nézzük” interaktív, kreatív formában a generációk jellemzőinek megismerése, különböző generációk „szemüvegén” keresztül a világ megismerése
- generációs elfogadás erősítése online rendszeren keresztül kapott konkrét feladatokkal, amiket offline térben kell megoldani, egymás helyzetébe történő kerülés szimulálása, társasjáték szerűen, az élményszerű tanulás módszerével, a tapasztalatok megosztásával.
- akadálymentes kommunikáció megteremtése érdekében egy napos gyakorlatorientált tréning, konfliktushelyzetek szimulálásával
- mindennapok gyakorlata játékosan ismét online utókövető rendszer keretei között.

A végső, „együtt hatékonyan” szakaszban egy rövid, fókuszált alkalommal a résztvevők lefektetik az együttműködés szabályait, kijelölik az utakat és akciótervet készítenek, melynek megvalósulása nyomon követhető az online rendszeren keresztül is. A program végén „sikersizüret” keretében összegzik az eredményeket.<sup>122</sup>

## 2.6. GENERÁCIÓK ÉS MEGATRENDEK

A megatrendek más tendenciákhoz képest olyan nagyléptékű trendek, amelyek a társadalom, környezet, üzleti élet, közgazdaságtan esetenként globális szintű változásához vezetnek. Általánosan használt definíciója "elkerülhetetlen evolúció, ami a társadalom, az üzleti élet, a közgazdaságtan, vagy a környezet változásához vezet."<sup>123</sup> A közelmúltban nyilvánosan hozzáférhetővé tett megatrend jelentések 6 fő megatrendet határoznak meg:

- Globalizáció 2.0
- Környezeti válság
- Az individualizmus és az érték pluralizmus
- Digitalizáció
- Demográfiai változás
- Technológiai konvergencia

A generáció fogalmából következik, hogy az adott korban érvényes megatrendek alapvetően befolyásolják tagjainak életét, élettapasztalatait, későbbi gondolkodásmódját. Nyilvánvalóan a napjainkban élő generációkra az előbb megnevezett megatrendek

---

<sup>122</sup> Lerf, A. (2017) p. 197

<sup>123</sup> Eagar, R. et al. (2014) p. 13

mindegyike hatással van, de kutatási témám szempontjából ezek közül csak a digitalizációval foglalkozom részletesebben.

### **2.6.1. DIGITALIZÁCIÓS MEGATREND**

A digitalizációnak (különösen az Y és az azt követő) generáció(k)ra és informatikai jártasságukra gyakorolt hatása talán az a jellegzetesség, amelyet gyakorlatilag egyetlen e témát kutató szakember sem vitat. A digitalizáció a társadalmi, gazdasági élet szinte minden szegmensében megjelenik, ezáltal egy generációs sajátosságot idéz elő az érintettek számára. A munka világában (ideértve a közigazgatási munkahelyeket is) a digitalizáció és az automatizáció, illetve a mesterséges intelligencia térnyerése nemcsak a munkahelyek (tehát a munkakörülmények, a munkaeszközök stb.) és általánosan a munka fogalmának átalakulását eredményezi, hanem mindezek által a munkavállalók munkahelyekkel szembeni elvárásait is megváltoztatja, melyeket később részletesebben tárgyalok.

A digitalizációs tendenciákat a mai kor emberének már nem szükséges bemutatni, hiszen a mindennapok részévé vált, ugyanakkor ez a korábbi Baby Boomer vagy X generációk számára még korántsem volt ilyen meghatározó. Számtalan mutatóval lehetne érzékeltetni a változást, de elég talán a számítógépek, vagy a mobil- és okostelefonok megjelenését említeni, amely mind a munkahelyek, mind a (e-)közigazgatás, mind a magánélet szerves részévé vált az utóbbi időben. Az eszközök teljesítménye, kapacitásaik növekedése drámai méreteket öltött néhány éven belül (míg 1985-ben merevlemez nélküli, 1MB-os memóriával, 244MHz-es CPU sebességgel működő asztali számítógépek jelentettek csúcstechnológiát, 2016-ban már az Apple sokmillió felhasználói körben elterjedt iPhone-jai 128 GB memóriával, 1400MHz CPU sebességgel működtek).

A digitális megatrendet pozitív trendnek tekinthetjük. A pozitív trendek jellemzői, hogy nem lineáris, hanem exponenciális növekedést eredményezhetnek. Ez az általam vizsgált témakörben azt jelenti, hogy a digitalizáció rohamosan mozdítja a változás irányába a munkavállalók munkához való viszonyát, a szervezeti struktúrákat, a munkahelyekkel szemben támasztott követelményeket és ezzel együtt új feladatokat hoz a munkaadók számára. Pozitív megatrendek által okozott változásoktól nem kell tartani, hiszen fejlődést, előremutató változásokat eredményeznek.<sup>124</sup> Sőt törekedni kell arra, hogy ezeket a változásokat előre lássuk és elősegítsük. A nagymértékű digitalizáció és technológiai fejlődés többek között lehetővé tette a nagytömegű információ, nagy sebességgel való

---

<sup>124</sup> Portfolió (2017)

továbbítását és feldolgozását. Ez kihatott az alkalmazott technológiára. Az új generációk körében ennek hatására kialakult egyfajta digitális életmód, amely új alapokra helyezi a munkával való kapcsolatot is.

## **2.6.2.A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A MUNKAHELYEN**

A digitalizáció átformálja a szervezetek struktúráját, vezetését, működését, feladatait, munkafolyamatait és az emberi erőforrásainak kompetenciaigényeit. Egyre nyitottabb rendszerek és hálózatok alakulnak ki, a hangsúly a tudásmunkásokra tevődik át, akik nem feltétlen a munkahelyen, irodákban dolgoznak, hanem bárhol. A munka és magánélet közötti határok eltűnnek. Csökken a hagyományos hierarchiára, karrierépítésre, életpályamodellekre támaszkodó szervezetek száma. A szervezeteknek a megújuló működési keretek között, új munkamódszereket, szabályozókat kell kidolgozni. Ki kell használniuk a „digitális bennszülöttek” nyitottságát, kíváncsiságát, kreativitását és innovativitását, például a munkafolyamatok egyszerűsítésére, a szolgáltató jelleg erősítésére, minél inkább ki kell használniuk készségeiket a szervezeti célok eléréséhez a turbulens környezeti változások közepette. Ösztönözni kell az együttműködést és a tudásmegosztást a munkahelyeken jelen lévő különböző generációk között, akik eltérő szintű digitális kompetenciákkal rendelkezhetnek. Biztosítani kell számukra az egész életen át történő tanulást, erősíteni a hálózatépítést.

A vezetőknek meg kell tanulniuk a távolról történő irányítást, az információbiztonságot, ugyanakkor a személyes kapcsolatok nem tűnhetnek el. A vezetőknek tehát „digitális bölcsességgel”<sup>125</sup> kell rendelkezniük. A szervezeteknek sokkal hatékonyabban kell foglalkozni a munkaerővel, mint korábban. Miközben a digitalizálás és az automatizálás egyre inkább a humán erő kiváltásának irányába hat, a fennmaradó emberi erőforrások esetében a hatékony kezelésükre egyre nagyobb hangsúly kerül. Rugalmas, kevésbé központosított szervezeti struktúrákat kell kialakítani. A munkáltatói márka fejlesztéséhez nyitottságra, őszinteségre és integritásra van szükség. Tudni kell kezelni a különböző fokú digitális kompetenciájú embereket, elősegíteni az egységet, az elkötelezettséget és az együttműködést olyan csoportok és személyek között, akik az elektronikus kapcsolattartás révén ritkábban találkoznak.

A munkahellyel kapcsolatos elvárások témakörét később bővebben érintem, így itt már csak annyit emelnék ki, hogy a digitalizáció által biztosított munka- és kapcsolattartási

---

<sup>125</sup> Sadiku, M. et al. (2017) p. 73

eszközökkel, az internet- a közösségi média és mobiltelefon használatának elérhetővé tételével a munkahelyeken is ápolhatók a magánéleti kapcsolatok, de ma már a munkavégzéshez szükséges információk is elsősorban ezen csatornákon érhetők el.

### **2.6.3. DIGITÁLIS KOMPETENCIÁK, DIGITALIZÁLT MUNKAKÖRNYEZET**

A fiatalabb generációk számára egyre fontosabb a komfortos, motiváló munkakörnyezet is, míg a mai irodák még a korábbi generációk igényeinek figyelembevételével épültek. A klasszikus irodák korszaka elmúlt, ma már a munkáltatók az új elvárásokkal és a digitalizáció hatásaival összhangban inspiráló, a csapatmunkát támogató, ergonomikus fizikai környezetet igyekeznek teremteni, amelyhez hozzá tartoznak a legkorszerűbb informatikai és infokommunikációs eszközök is. Ezek hiánya kifejezetten hátráltathatja a hatékonyságot, amennyiben rendelkezésre áll a szervezetnél a technikát már ismerő, vagy más munkahelyen esetleg már azokat használó dolgozó. A digitális korban az új generációk már olyan családiasabb légkörű munkahelyi környezetben szeretik élni mindennapjaikat, ahol a hangsúly az együttműködésen van és az egyterű irodákat vegyítik elkülönülésre alkalmas „fókusz-szobákkal”. A csúcstechnológiához párosuló, oldottabb légkört teremtő, formagazdag, funkcionális és dizájnbutorok, a sokszínű díszletek, az otthonosság és kényelem biztosítja a kreatív munkára ösztönző teret.<sup>126</sup>

Egy úgynevezett „eredmény-orientált munkakörnyezetben” (ROWE)<sup>127</sup> a dolgozók szabadon dönthetnek a dolgozók, hogy hol, mikor és kikkel végzik el az általában alkotó jellegű feladataikat, ami számít az a határidőre szállított eredmény. A tapasztalatok szerint ilyen munkakörnyezetben csökken a stressz és nő a termelékenység, de nem minden dolgozó esetében válik be.<sup>128</sup>

Ahogy fentebb is említettük, a fiatalabbak számára a munkahelyet egy közigazgatási szerv esetében sem feltétlenül jelenti a munkaadó székhelye, vagy telephelye fizikailag, hanem elvárásként jelenik meg, hogy munkájukat akár otthonról is hatékonyan el tudják végezni és a digitalizáció lehetőségeit kihasználva előnyösnek látják, ha távmunkában is elláthatják feladataikat, ezzel is előmozdítva a magánélet és a munka egyensúlyát.

Az egyes generációk életében egyértelműen eltérő a „veleszületett” IT kompetencia szintje, hiszen a fiatalabbak már úgy nőhettek fel, hogy az azonnali kommunikáció széleskörű lehetőségei, a számítógép és az internet, a társadalmi hálózatok, közösségi média

---

<sup>126</sup> Konczosné, (2016) p. 90

<sup>127</sup> ROWE: Result-Only Working Environment

<sup>128</sup> Thuma, O. (2016) p. 218

befolyásolták a szocializáció jelentéstartalmát. Az online játékok, a chat-elés, az internetes társkeresés, a flashmobok az önkifejezési formáivá váltak számukra,<sup>129</sup> miközben az idősebbeknek mindezeket megtanulni vagy sikerült, vagy nem. Informatikai ismereteik révén a fiatalabbak sokszor gondolják, hogy kevesebb idő alatt képesek ellátni ugyanazt a munkát, amihez az idősebbeknek több idő szükséges, ami jellemző konfliktusforrás is lehet a generációk között. Egyre több vállalat felismeri azt is, hogy a korábbiakhoz képest új elem a generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásai közt a közösségi médiához és az internethez, a modern informatikai eszközökhöz való hozzáférés lehetősége. Eltérés a generációk között, hogy a fiatalabbak számára munkaidőben is fontos a külvilággal és az ismeretségi körükkel való folyamatos kapcsolattartás. A közösségi média használati lehetősége ma még mindig sok munkahelyen kifejezetten tiltott, holott a folyamatos kapcsolat utat nyit a munkában való kreativitás, az innováció, a nyitottság, átláthatóság, az együttműködés, a kapcsolatok bővítése és ezúton a fejlődés irányába, ami nem csak a fiatalok elvárása tehát, hanem a fejlődést előmozdító tényező.<sup>130</sup>

Az általános generációs sajátosságok feltérképezésekor mindig érdekesek azok a kutatások, ahol az adott generációról nem mások véleményét vizsgálják, hanem magukat az adott generáció tagjait. A Pew Research Center kb. 1000 fős mintán vizsgálta, hogy maguk az Y generációsok szerint mi adja leginkább az ő identitásukat, mi teszi őket egyedivé más generációkhoz képest. A válaszadók közel egynegyede szerint ez az informatikai (technológiai) jártasság (ezt követték például a popkultúra/zene, a tolerancia, az intelligencia és az öltözködés), amely kapcsán figyelemre méltó, hogy egyik generáció tagjai sem sorakoztak fel ugyanilyen nagy arányban egyetlen saját jellemzőjük mellett sem, tehát e tekintetben relatíve nagy az egyetértés az érintettek körében is.<sup>131</sup>

A magyarországi helyzetet tekintve is azt látjuk egy 2016-ban az Y generációsok önmagukról való vélekedését célul tűző, az Óbudai Egyetemen zajlott kvalitatív és kvantitatív kutatásból, hogy a legmarkánsabb sajátosságként a technológiai- illetve a közösségi oldalaktól való függőséget hozta, az élethosszig tartó tanulás, valamint a trend- és innovációkövetés mellett.<sup>132</sup>

Fentieket összefoglalva, bármilyen óvatosan is közelítjük meg azon általános jellemzőket, amelyeket generációs sajátosságként lehet rögzíteni, egyet egész biztosan leszögezhetünk:

---

<sup>129</sup> Ferincz, A. (2013) p. 221

<sup>130</sup> Rai, S. (2011) p. 646

<sup>131</sup> PEW (2010) p. 5

<sup>132</sup> Kolnhofner-Derecskei, A. – Reicher R. (2016) p. 239

az Y és az azt követő generációk esetében az informatikai jártasság, valamint ennek kapcsán a munkahelyet is érintő elvárásaik egy olyan jellemvonás, amellyel a korábbi generációk tagjai még nem rendelkeztek. A technológiai változások az érintettek esetében különös súllyal jelennek meg a generációs hovatartozás azonosítása szempontjából.

## 2.7. AZ Y GENERÁCIÓ

A digitális területen egyértelműen kimutatható generációs különbségek mellett az Y generációra jellemző további sajátosságok kapcsán nehéz a tényszerű megállapítások megfogalmazása. Sőt, tapasztalatom szerint minél több empirikus kutatási eredményt tekintünk át, annál kevesebb, megfelelően igazolt generációs különbséget tudunk felsorolni. Ahhoz képest, hogy mekkora érdeklődés övezi a generációs különbségek témakörét, még mindig viszonylag ellentmondásos és kevés meggyőző empirikus kutatási eredményről beszélhetünk, hiszen nehéz is a hosszú idősíkon végzett longitudinális kutatások kivitelezése. Míg egyes kutatók kimutatnak egy Y generációs sajátosságot, más kutatók ugyanazt vizsgálva már egyáltalán nem tudják kimutatni egy másik szervezetnél. Legtöbben rögzítik az eredményeik összegzésekor, hogy milyen nagy szükség lenne további kutatásokra, mivel az ő munkájuk vélhetően kevés az átfogó, általános megállapítások megfogalmazásához.

Napjaink munkahelyi generációs kutatásai mindenesetre kiemelt figyelmet fordítanak az Y generációra, melynek oka nem csak az, hogy ők egy új nemzedék a munkahelyeken, hanem hogy komoly elvárásaik vannak a karriert illetően.<sup>133</sup> Ezen túlmenően nyilvánvalóan az is érdekessé teszi e nemzedék kutatását, hogy egyre növekvő részt vállalnak a gazdaság teljesítményéből, illetve egyre többen lesznek a munkaerőpiacon, ezzel együtt a recessziók hatásainak is a leginkább kitettek, ami szintén alakíthatja karrier-elképzeléseiket.<sup>134</sup>

A generációs különbségekről szóló kutatások között találunk olyanokat, melyek alátámasztják a létezését a munkával kapcsolatos értékek, a mobilitási hajlandóság, a munkahelyi elköteleződés, a vezetési stílus, illetve az egyéni értékrendek terén, de vizsgálták már a különbségeket a motivációk, attitűdök, viselkedésmód, az egoizmus, az önbecsülés, önkontroll, az önfejlesztés igénye terén is. Kimutattak kisebb-nagyobb különbségeket az általános reménytelenség és a boldogság érzése, az étellel való elégedettség és a társadalmi

---

<sup>133</sup> Ng, E., et al. (2010) pp. 281-292

<sup>134</sup> Maxwell, G. – Broadbridge, A. (2014) p. 547

státusz fontossága, illetve az egyedüllét és az antiszociális viselkedés, valamint a politikai aktivitás, a vallás életbeli szerepe kapcsán,<sup>135</sup> míg vannak olyanok, akik a depresszió, vagy a nárcizmus generációs vonatkozásait támasztották alá.

Meretei a kapcsolódó kutatási eredményeket tartalmazó szakirodalom áttekintése alapján négy csoportba sorolja azokat a témaköröket, amelyekkel a szerzők a leggyakrabban foglalkoznak: a munkával való elégedettség, munkaetika, felelősségvállalás, munkamagánélet egyensúlya.<sup>136</sup> A legkiterjedtebb irodalma talán a munkahelyekhez kapcsolódó generációs különbségeknek van,<sup>137</sup> ami nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a világ fejlettebb társadalmában megnőtt várható élettartam és a magas nyugdíjkorhatár révén már legtöbbször négy különböző generáció is jelen van a munkahelyeken. McCrindle 12 országra kiterjedő felmérése alapján pedig a munkahelyi konfliktusokat legtöbb esetben a generációs különbségek okozzák.<sup>138</sup>

A munkahelyeken ezért a kutatási eredményekre alapozottan próbálnák kialakítani a célzottabb toborzás-kiválasztási, képzési, ösztönzési és előmeneteli HR stratégiáikat,<sup>139</sup> egyes kutatók ugyanakkor éppen azt javasolják, hogy az egyes generációkra szabott specifikus HR stratégiák helyett a szervezeteknek nagyobb hasznára válhat, ha inkább több rugalmasságot vinnének HR gyakorlataikba annak érdekében, hogy minden munkatársuk igényeit ki tudják elégíteni generációktól függetlenül.<sup>140</sup>

### **2.7.1.ÁLTALÁNOS JELLEMZŐK**

Az Y generációs munkavállalók esetében a kutatók gyakorta nevesítik a motiváltságot és a magasan képzettséget, illetve a nagyobb elvárásokat mind az egész élettel, mind munkahelyükkel kapcsolatban, mint az bármely korábbi nemzedék tagjainál jellemző volt.

Az Y generációs fiatalok jellemzően elfogadóbbak a kulturális és egyéb különbözőségekkel kapcsolatban, hangsúlyos számukra az egyéniség, az önállóság, a kapcsolatteremtés és kapcsolattartás igénye, a munka és magánélet egyensúlyának fenntartása.

Míg a nyugati országok fiataljai körében gyakoribb az optimizmus, a közép-kelet európai országok huszonévesei körében jobban tetten érhető a szkeptikusság és ebből is eredően a fokozottabb mobilitás a nyugati országok irányában. Fontos számukra a csapat és a

---

<sup>135</sup> Becton, et al. (2014) p. 185

<sup>136</sup> Meretei, B. (2017) p. 14

<sup>137</sup> Costanza, et al. (2012) p. 389

<sup>138</sup> Thuma, O. (2016) p. 215

<sup>139</sup> Costanza, et al. (2012) p. 390

<sup>140</sup> Becton, et al. (2014)



csapatmunka, a komoly innovációs hajlandóság és a folyamatos személyes fejlődés igénye jellemzi őket.<sup>141</sup> Jellemző jelzők még velük kapcsolatban a magabiztosság, szenvedély, társadalmi tudatosság, integritás, függetlenség, logikus gondolkodásmód. Szeretik az intellektuális kihívásokat, szeretnek változtatni. Ennélfogva az értelmes munka és az egyéni célok elérése fontos szempontok számukra munkahelyüket illetően. Vágynak a visszajelzésekre, nem kedvelik a lassúságot, kiegyensúlyozott életre vágynak.<sup>142</sup> Jellemző rájuk a vállalkozó-kedv, a multitasking képesség, a kreativitás, az együttműködő munkakultúra igénye, mindemellett gyakoriak náluk a narcisztikus és individualista vonások, valamint folyamatosan szórakoztatni kell őket.<sup>143</sup>

A fentiekhez hasonló általános megállapítások ugyanakkor egyrészt empirikus eredményekkel nem egyértelműen alátámasztottak, másrészt nem feltétlenül lesznek igazak a kohorsz minden tagjára. Legtöbbször nem állítható, hogy például Baby Boomerek között egyáltalán nincs olyan, aki ugyanezen tulajdonságokkal bír.

A továbbiakban ezért részletesebben Twenge, Campbell és társainak kutatási eredményeit mutatom be, akik több évtizededen át folytatták időben-kiterjesztett metaelemzéseiket első éves amerikai egyetemisták személyiség- és intelligenciatesztjein. Bár a vizsgált célcsoport a társadalom egy szűk rétege és csak egy országon belül, a felmérések komoly értéke, hogy eredményei lehetővé teszik az összehasonlíthatóságot az idő előrehaladtával, hiszen mindig hasonló korú és társadalmi-gazdasági helyzetű személyek adatait tartalmazzák, egészen az 1930-as évekkel kezdődően.<sup>144</sup> Emellett az eredmények azért is figyelemre méltóak, mivel a fentebb részletesebben tárgyalt kutatómódszertani kételyeket az életkor-specifikus jellemzők kapcsán háttérbe tudják szorítani.

Eredményeik alapján a vizsgált fiatalok körében az elmúlt évtizedekben nőtt az individualizmus, előtérbe került az egyén karrier és az önmegvalósítás, nőtt az önbecsülés, ezzel együtt csökkent a vágy a társadalmi elvárásoknak való megfelelésre. Mindezekkel összefüggésben nőtt a szabadság és a tolerancia, demokratizálódtak az emberi kapcsolatok és lazultak az öltözködési szabályok, erősödtek a narcisztikus vonások, utóbbira jól építettek később a közösségi oldalak és egyes digitális technológiák. A megnövekedett önbecsülés és narcizmus egyúttal magasabb elvárásokat is eredményez és valóban, a kutatások alapján látható, hogy a fiatalok egyre magasabb fizetési és egyre gyorsabb előmeneteli igényekkel

---

<sup>141</sup> Zemke, et al. (2000) pp. 143-145

<sup>142</sup> Wong, et al. (2017) ) p. 142

<sup>143</sup> Sakal, et al. (2013) p. 7

<sup>144</sup> Thuma, O. (2016) p. 217

jelennek meg a munkaerőpiacon, ráadásul érdekes, élményekben gazdag munkát szeretnének mindehhez. Más kutatásokból kiderül, hogy az első éves egyetemisták az évek előrehaladtával egyre optimistábbak és magabiztosabbak, az elvárásaik sokszor irreálisnak bizonyulnak és terveik nem valósulnak meg, mely gyakran vezet a kapunyitási pánik jelenségéhez.<sup>145</sup>

Eredményeikből látható az is, hogy idővel egyre kevésbé keresik úgymond az életcéljukat, kevésbé tartják fontosnak a politikai aktivitást, a környezetvédelmet, ezzel szemben megnő számukra az anyagi jólét és a család jelentősége. Egyértelműen látszik a generációk közti különbség a külső kontroll tekintetében, azaz korábban sokkal inkább úgy látták, hogy az életet nem rajtuk kívül álló tényezők határozzák meg (hasonló tendenciát egyébként magyar kutatási eredményekből is láthatunk a 90-es évektől napjainkig). Ennek egyik megnyilvánulását fedezhetjük fel például az úgynevezett „mama-hotel” jelenségben, amikor az újabb generációkhoz tartozó, ma húszas-harmincas éveikben járó fiatalok még szüleikkel élnek egy háztartásban.<sup>146</sup>

E kutatási eredmények alátámaszthatják, hogy a korábbi generációkhoz tartozók, fiatalabb életkorukban valóban nem ugyanúgy gondolkodtak és viselkedtek, mint a mai fiatalok. Noha e megállapítás más országokra automatikusan nem terjeszthető ki.

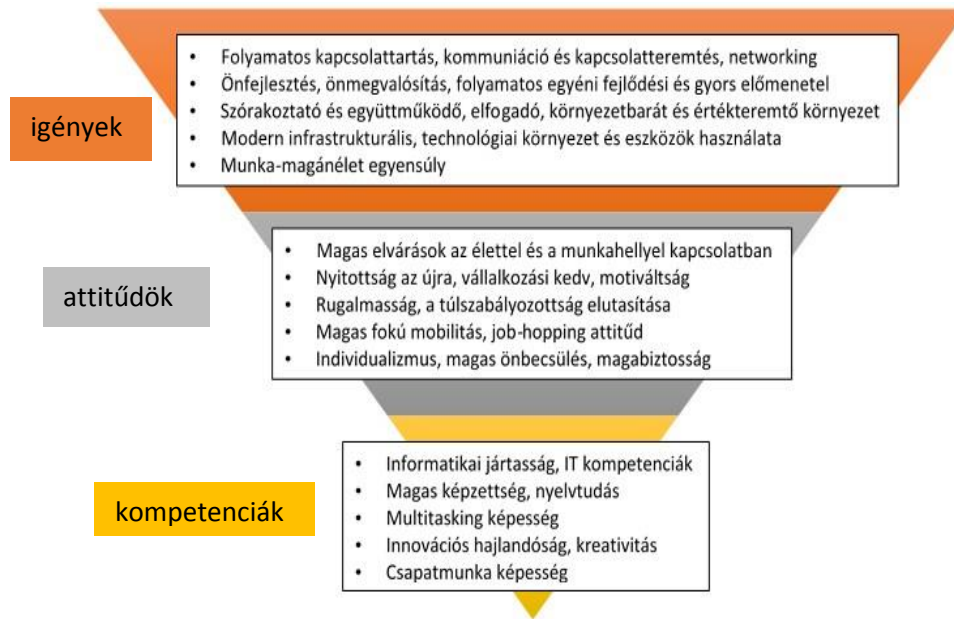
Összefoglalásképpen az alábbi ábrán összesítettem azokat az általános jellemzőket, tulajdonságokat, amelyeket az Y generációs sajátosságokat megállapító kutatási eredmények leggyakrabban nevesítenek.

---

<sup>145</sup> Thuma, O. (2016) p. 220

<sup>146</sup> Thuma, O. (2016) p. 221

2.6 ábra: Az Y generáció általános jellemzőinek összesítése a vizsgált források alapján



*Forrás: saját szerkesztés a feldolgozott irodalmak alapján*

## 2.7.2. AZ Y GENERÁCIÓ A MUNKAHELYEN

A különböző generációk elvárásait a munkahelyekkel szemben a munkával kapcsolatos értékrendjük, a munkavégzéshez való hozzáállásuk alapozza meg illetve, hogy egyáltalán mit tekintenek munkának és mi a céljuk vele az életben. Míg régen a munka sokszor maga volt az élet az emberek számára, az X generációhoz tartozók alap gondolata inkább már az volt, hogy „a munka ahhoz szükséges, hogy egzisztenciát teremthess magadnak”, tehát ennek érdekében voltak képesek az áldozatokra. Az Y generáció számára láthatóan már a munkájuk és magánéletük egyensúlya a hangsúlyosabb, azaz arra törekedni, hogy életük során meg tudják teremteni a harmóniát e kettő között.<sup>147</sup> Napjaink fiataljainak egy részét jellemzi, hogy még a családalapítás előtt – lehetőleg minél gyorsabban – megpróbálnak komoly anyagi erőforrásokra és karrierre szert tenni és ezért az oktatási rendszerből kikerülve egy bizonyos ideig jelentős túlórákra és erőfeszítésekre is hajlandóak. Ezt követően azonban az Y generáció munkahellyel szembeni alapvető hozzáállásában már nem az dominál, hogy az előbb említett céljaik elérése érdekében miként tudnak minél jobban beilleszkedni egy munkahelyre, hanem inkább az, hogy a munkahely

<sup>147</sup> Meier, J. – Crocker, M. (2010) p. 69

miként illeszkedik az ő életükhöz.<sup>148</sup> Nem elsősorban azt fogják sikeresnek tekinteni, aki életét áldozza a munka oltárán, hanem akinek egy rugalmas munkahelye van és úgy képes boldogulni, hogy életét a munka-magánélet egyensúly jellemzi.<sup>149</sup>

Fontos szempont a munkához való hozzáállás vizsgálatában, hogy míg az X generáció esetében rajtuk kívül senki nem törődött anyagi helyzetükkel miután munkába álltak, az Y-nál már sokszor más a helyzet: még kezdő „munkáséveik” idején is mögöttük állnak a gondoskodó szülők, akik törődnek velük. Míg az „X-ek” emiatt is általában önállóak, határozottak, magabiztosak és teljesítmény orientáltak, az Y-ok inkább „bizonytalanul határozottak”, azaz kifelé erősek, de belül bizonytalanságok gyöttrik őket, hajtja őket az érvényesülés vágya.<sup>150</sup>

### 2.7.3. KÜLÖNBSÉGEK A MUNKAHELLYEL SZEMBENI ELVÁRÁSOKBAN

A munkahellyel szembeni elvárások kapcsán a továbbiakban nem teszünk különbséget abban, hogy az adott elvárásnak való megfelelést az egyén a munkahelye megválasztása előtt támasztja és vizsgálja, vagy már dolgozik egy munkahelyen és a munkahelyen maradásához kapcsolódó elvárásként tekinti.

Egy nagyon egyszerű, két csoportos elhatárolást tett Smith, mikor a munkahelyek egyes jellemzőit úgy kategorizálta, hogy azok mely generációk számára lehetnek vonzóak.

2.4 táblázat: *Hagyományos és modern munkahelyek összehasonlítása Smith alapján*

Hagyományos munkahelyek (Veteránok, Baby Boomer-ek számára)	Modern munkahelyek (X, Y generációk számára)
Stabil szervezet, mely garantálja a foglalkoztatási biztonságot	Belső biztonság
Szenioritás alapú előmeneteli lehetőségek	Teljesítmény-alapú előmenetel
Lojalitás a szervezet iránt	Lojalitás a csapathoz
Kivárni, hogy megmondják mi a feladat	Kihívások elé állítás
A pozícióhoz, címhez kötődő tisztelet	A tiszteletet ki kell érdemelni

*Forrás: Smith, G.P. (2008). "Baby Boomer versus Generation X: Managing the new workforce." <http://www.businessknowhow.com/manage/genx.htm>*

Egyes szerzők kifejezetten az Y generáció által elvárt munkahelyi körülményeket úgynevezett „cool-faktor”-okként definiálják, melyek a fentiek közül különösen például a kreatív kommunikáció és korszerű informatikai eszközök, a rugalmas munkaszobák megléte, a közös vállalati értékek melyekkel azonosulhatnak.<sup>151</sup>

<sup>148</sup> Tulgan, B. (2009) p. 10

<sup>149</sup> Cugin, J. (2012) p. 2288

<sup>150</sup> Zemke, et al. (2000) pp. 130-132

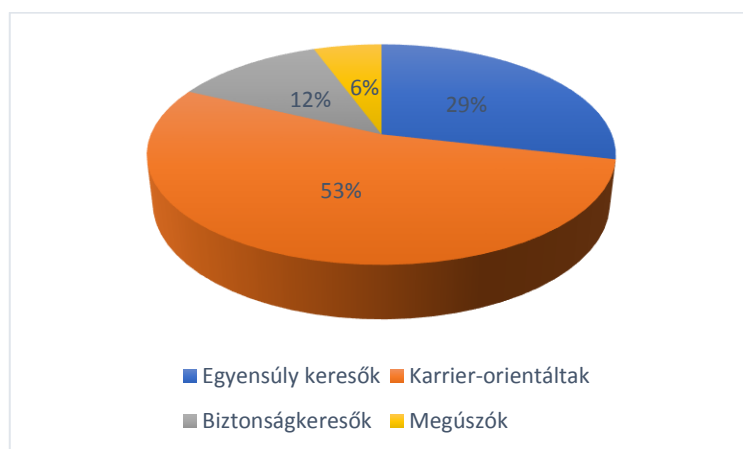
<sup>151</sup> Sujansky, J. – Ferry-Red, J. (2009) p. 68

Elgondolkodtatóak azok a kutatási eredmények, amelyek alapján magát az Y generációt nem homogén csoportként azonosítják, hanem a munkahellyel kapcsolatos elvárásaikra tekintettel további csoportokra bontják őket. Soulez empirikus eredményekkel is rávilágít, mennyire különbözőek lehetnek az egy generációhoz tartozó pályakezdők közt is a munkával kapcsolatos elvárások.

A kutatásában a legnagyobb csoportot az úgynevezett „karrier-orientált” fiatalok adták, akiknek célja az volt, hogy olyan magas presztízsű vállalatnál dolgozhassanak, ahol felfelé haladhatnak a ranglétrán. Számukra a magas fizetés és a határozatlan idejű szerződés is vonzerőt jelentenek.

A második legtöbb tagot számláló csoportba azokat az „egyensúlykeresőket” sorolták, akik a munka-magánélet egyensúlyt és a munka minőségét helyezik előtérbe a munkahelyválasztásnál, ergonomikus munkakörnyezetre, az otthonukhoz közeli munkahelyre, fix munkaidőre és változatos feladatokra vágnak. A harmadik csoport a „biztonságkeresők”, akik bár nem nagy arányban találhatók meg az Y generációsok között, de ők is jelen vannak és a stabilitást, illetve a határozatlan idejű szerződést és fix munkaidőt várják a munkáltatótól mindenek felett. Végezetül minimális számban, de vannak az Y generációsok között az úgynevezett „megúszók”, akik számára az informális munkakörnyezet a legfontosabb elvárás, rutinfeladatokat és nem vezetői pozíciót vártak leendő munkahelyüktől. Bár a karriervágyók adták több, mint a felét az Y generációnak, a jól elkülöníthető további csoportokba sorolhatóság jól mutatja a generációs általánosítás problémáit.<sup>152</sup>

2.7 ábra: Az Y generációsok csoportosítása a munkahellyel kapcsolatos elvárásaik szerint



*Forrás: saját szerkesztés Soulez – Golliot-Soulez (2011) alapján*

<sup>152</sup> Soulez, S. – Golliot-Soulez, C. (2011) p. 46

A kutatási eredmények láthatóan sokszor ellentmondásosak a különböző elvárások és attitűdök vonatkozásában. A leginkább alátámasztott speciális elvárás az informatikai infrastruktúrával kapcsolatos, melyről a digitalizáció kapcsán már részletesebben szoltam. Ezen kívül az alábbiakban még két olyan területtel foglalkozom, ahol sok szerző azonosít eltéréseket.

#### **2.7.4. JOB-HOPPING**

A kutatók jelentős része generációs sajátosságként azonosítja a fiatalok magasabb fokú mobilitását. A fiatalabb korosztályok többek között magabiztosságukból, öntudatosságukból is adódóan nehezebben köteleződnek el egy szervezethez, bármikor képesek elhagyni azt, ha máshol jobb lehetőséget látnak. A munkahely számukra már csak egy a sok közül, amit bármikor megváltoztathatnak, akár csak egy terméket vásárolnának: ha nem tetszik, vesznek egy másikat.<sup>153</sup> A generációs hovatartozás és a posztmodern életérzés, attitűd, döntő jelentőségű a munkavállalói preferenciákban és a köz- és versenyszféra közti mobilitást is fokozza.<sup>154</sup> Közel 50 évvel ezelőtt Ghiselli ezt a jelenséget „hobo szindrómának” nevezte, majd Dougherty és társai „job-hopping” attitűdnek nevezték el. Steenackers és Guerry vizsgálatai alapján a fiatal nők a fiatal férfiakhoz képest jelentősen magasabb arányban váltanak munkahelyet, de ahogy idősödnek, a nők kitartóbbak munkahelyükön, mint a férfiak. Általában az idősebb munkatársak munkahelyváltási gyakorisága csökken.<sup>155</sup>

Az idősebb generációk lojálisabb hozzáállását kimutatták más kutatások is. Smola és Sutton 1974-es és 1999-es kutatási eredmények összevetésével ezt már az X generációnál kimutatta a Baby Boomer-ekhez képest, ahogy azt is, hogy a munkával kapcsolatos értékrend bár változhat az idő múlásával. Ez főként az életesemények és a szocializáció eredménye, nem egyszerűen az életkor előrehaladásából adódik.<sup>156</sup> Európában miután a képzettségi és nyelvismereti szintek növekedésnek indultak és bővült a munkavállalás szabadsága, a nemzetközi mobilitás is erősödött, melyre a korábbi generációknak kevesebb lehetőségük volt. Hasonlóság a generációk között, hogy a munkahely biztonságára vágynak és ezt úgy is tekintik, mint tapasztalatszerzési és kompetenciafejlesztési lehetőséget,

---

<sup>153</sup> Szretykó, Gy. (2012) p. 4

<sup>154</sup> Gellén, M. (2014) p. 163

<sup>155</sup> Steenackers, K. – Guerry, M.A. (2016) p. 494

<sup>156</sup> Smola, K. – Sutton, C. (2002) p. 378

különbség viszont, hogy a fiatalabbak számára mindezek inkább azért fontosak, hogy birtokukban több esélyük legyen majd munkahelyet váltani.<sup>157</sup>

Különbséget tapasztalhatunk a vállalkozási kedvben is: míg az idősebbek inkább gondolkodnak egy jó megélhetést biztosító, hosszabb távú munkahelyben, a fiatal generáció nem is feltétlenül akar beilleszkedni egy munkahelyre, hanem szívesebben vállal több, kisebb alkalmi munkát, esetleg távmunkázik, vagy például „startup” vállalkozást tervez. Egy sikeres startup keretében akár egyetlen kreatív, innovatív egyéni ötletből, az internet adta lehetőségek segítségével, kis befektetéssel is rendkívül gyorsan növekvő és jövedelmező vállalkozást hozhat létre.<sup>158</sup> Számukra nem is feltétlenül szükséges egészen nyugdíjazásig elhelyezkedni valahol és egy munkáltató melletti elköteleződés fogalma is kevésbé értelmezhető.

### **2.7.5. RUGALMASSÁG**

Számos kutató mutatja ki, hogy a korábbi generációkhoz képest a fiatalok kreatívabbak és nyitottabbak a változásra, ebből is adódóan nehezebben tűrnek régi szabályokat, sokszor öntörvényűek és fontos számukra a szabadság, a formalitásoktól mentes munkakörülmények. Kevésbé alkalmazkodók és olyan munkarendet szeretnének, ami igazodik életvitelükhöz. Míg az idősebbek számára természetes és elfogadható volt a kötött és jól szabályozott munkarend, akár a barátságtalanabb munkahelyi légkör és az elszigetelt munkavégzés, a fiatalok e rugalmatlanságot zömmel elutasítják.<sup>159</sup> Ehhez kapcsolódó különbség a fiatalabbak azon elvárása, mely szerint munkájukat akár otthonról is hatékonyan el tudnák végezni, ezért informatikai eszközök segítségével sokan szeretnék távmunkában ellátni feladataikat, ezzel is előmozdítva a magánélet és a munka egyensúlyát. Persze az otthoni munkavégzés kérdésköre ennél jóval összetettebb, hiszen nem mindenki számára biztosít az otthona ideális körülményeket a munkavégzéshez (részben ennek hatására is jelentek meg napjainkban az úgynevezett co-working irodák), valamint vannak feladattípusok, amelyek ellátása továbbra sem képzelhető el munkahelyi személyes jelenlét nélkül. Emellett a munkáltatók jó része ma sem látja biztosítottnak a távmunka ellenőrizhetőségét, ennél fogva a hatékonyságát sem látja alátámasztottnak.

Fentiekhez kapcsolódóan rögzíteni szükséges, hogy a generációs különbség mellett meghatározó lehet a jelenlegi munkáltatóval kapcsolatban az idők során megszerzett

---

<sup>157</sup> Saxena, P. – Jain, R. (2012) p. 116

<sup>158</sup> Tóth N. T. (2013)

<sup>159</sup> Szretykó, Gy. (2012) p. 4

tapasztalat is, a személyes élethelyzet sajátosságai, valamint hogy valaki szellemi, vagy fizikai munkát végez-e.<sup>160</sup> Nyilvánvalóan egy kisgyermekkel, vagy akár ellátásra szoruló szülővel rendelkező személy egy rugalmasabb munkarendű munkahelyet részesít előnyben, mint egy családért felelősséggel (még) nem tartozó ember, aki számára esetleg kevésbé szempont a munkaidő rugalmassága, generációs hovatartozásától függetlenül.

Összefoglalva megállapítható, hogy kiterjedt szakirodalom foglalkozik a munkahelyi elvárásokkal kapcsolatos generációs különbségekkel és konklúziójában felhívja a figyelmet a HR szakterületek szerepére ennek felismerésében, kezelésében. Ezek általában arra utalnak, hogy akik az Y generációt megnyerve, annak tudását, technológiai jártasságát, kreativitását ki tudják aknázni, stratégiai előnyre tehetnek szert versenytársaikkal szemben. Ám egyre többen szorgalmazzák további empirikus kutatások szükségességét, például közép-kelet európai összehasonlító jelleggel is ahhoz,<sup>161</sup> hogy az eredmények használhatóbbak legyenek a szervezetek számára. A szakirodalmak áttekintése alapján összességében arra jutottam, hogy a kutatók főként az alábbi területeken vizsgáltak és fedeztek fel generációs különbségeket a munkahelyekkel szembeni elvárásokban.

---

<sup>160</sup> Woodward, et al. (2015) p. 3

<sup>161</sup> Szlávicz, Á. – Szretykó, Gy. (2013) p. 82



2.8 ábra: Generációs különbségek megjelenése a munkahellyel szembeni elvárásokban



*Forrás: Saját szerkesztés*

### 2.7.6. EMPIRIKUS KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

Az utóbbi években számos empirikus kutatás foglalkozott a különböző generációk munkahelyi elvárásaival, melyek közül csak néhány eredményt emelek ki azokból, amelyek az Y generáció sajátos elvárásaival kapcsolatban tartalmaznak megállapításokat.

A témakör jelentős empirikus kutatásai közé sorolható a 2010-es Oxygenz riport, tekintettel arra, hogy ennek keretében 5.375 fő adott választ az USA, India, Kína, az Egyesült Királyság és Németország állampolgárai közül és a minta a különböző gazdasági szektorokat is igyekezett lefedni. A riport eredményeinek részletes bemutatására nincs lehetőségem, csak néhány lényegesebb adatot emelek ki. A válaszadók 96%-a környezettudatos, 79%-uk mobilis, 56%-uk pedig rugalmas munkahelyet szeretne. A legfőbb szempontjaik a munkahelyválasztásnál sorrendben a következő három: tanulási-fejlődési lehetőségek, életminőség, munkatársi kapcsolatok. 41%-uk preferálja a csapatmunkát.

A számszerű eredmények részletesebb bemutatásától eltekintve azokból az alábbi hat legfontosabb következtetést vonták le az Y generáció sajátos munkahelyi elvárásairól:

- a mobilitás és rugalmas munkavégzés lehetősége iránti elvárás
- csapatmunka és együttműködés (formális és informális) igénye
- a tanulás, fejlődés lehetőségének kiemelt jelentősége
- a fizikai munkakörnyezet jelentősége
- a környezettudatosságuk
- szocializációs igényük.<sup>162</sup>

Egy a fenténél kiterjedtebb, 30 országra kiterjedő, 168.000 fős nemzetközi mintán végzett 2012-es kutatás eredményei is megerősítik, hogy az Y generációs munkavállalók esetében a munkahelyválasztásnál a legfontosabb szempont az egyéni fejlődés és a karrierlehetőségek, ugyanakkor a korábbi generációknál lényegesebb a munka-magánélet egyensúly szempontja. Természetesen itt is feltételezhetőek életkorhoz, életszakaszhoz kapcsolható okok az eltérés mögött. Érdekes, hogy az X generációsok esetében a munkahelyválasztásnál a házastárs véleménye nagyobb hatással van, mint bármely más korcsoportnál, az Y számára pedig a szülők bírnak komoly befolyással. Az Y generációsok közel fele a döntés meghozatalához valamilyen közösségi médiát, azon keresztül elérhető kapcsolatait is igénybe veszi.

Fontos különbség a generációk között, hogy az idősebbek a jó teljesítményért cserébe leginkább a pénzbeli motivációt várják el a munkáltatótól, míg az Y esetében a pénzbeli motivációval csaknem egyenértékű az előléptetés. További kutatások szerint az Y generációs munkavállalók az idősebbekhez képest jóval optimistábbak is az előrelépési lehetőségeikkel kapcsolatban. Egyharmaduk számára fontos, hogy karrierjüket egyetlen munkáltatónál töltsék, de e kérdésre hasonlóan válaszoltak az idősebb generációk is.<sup>163</sup>

Egy amerikai termelő vállalat közel 2800 munkatársa körében végzett felmérés eredményei szintén igazolják, hogy az Y generáció elvárásai az előmeneteli és fejlődési lehetőségek kapcsán jelentősen magasabbak például a Baby Boomer-ekénél és a fiatalok a karrier tekintetében is jóval gyorsabb előrehaladást is várnak egy munkahelyre belépés pillanatában. A kutatás azt is igazolta, hogy a javadalmazás kapcsán is komolyabb elvárásaik vannak a fiataloknak, míg nyugdíj tekintetében nem számítanak olyan összegekre, amikkel az idősebbek kalkulálnak.<sup>164</sup> Az előbbi két kohorsz esetében hasonlóságokat mutatott ki egy közel 5000 fős nemzetközi mintán végzett kérdőíves kutatás, melyet négy multinacionális vállalat végzett 2008-2009-ben és 30 fókuszcsoporthból és 40 interjúból származó kvalitatív

---

<sup>162</sup> Oxygenz (2010) p. 105

<sup>163</sup> The Kelly Global Workforce Index (KGWI) 2012. Kelly Services.

<sup>164</sup> Woodward, et al. (2015) pp. 24-25

eredményekkel erősítette azt meg. Fő eredményük az volt, hogy a Baby Boomer és az Y generáció igényei több szempontból azonosak, ilyen például a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása és a rugalmas munkavégzés lehetősége, melyben mindkét korcsoportnál közel egyforma eredmények születtek. Hasonló az igény a szabadidőre, melyben hobbijuknak, szenvedélyeiknek élhetnek, de egyformán fontosnak tartják azt is, hogy munkájukkal tegyenek a társadalomért, a Földért (ez az X generációnál egy kevésbé lényeges szempont). Nagyon fontos hasonlóságot mutattak ki abban, hogy egyik generációnál sem a pénzügyi szempontok a legfontosabbak, azzal legalább egyenértékű a jó csapat, a kihívást jelentő munkafeladatok, tapasztalatszerzési lehetőségek és az egyértelmű visszacsatolás, teljesítményértékelés és elismerés.<sup>165</sup>

Egy több mint 2500 fő válaszait tartalmazó 2008-as angol kutatás eredménye további jelentős különbségeket azonosított az X és Y generációk munkahelyi elvárásaiban. Az X számára csupán előny, ha jó a munkahelyi vezetője, olyan feladatai vannak, melyekben használhatja képességeit és lehetősége van személyes fejlődésre, míg mindezek az Y generáció számára már nélkülözhetetlenek. Ha az X előbbieket nem kapja meg leginkább demotivált és elégedetlen lesz, az Y viszont már valószínűleg távozik is a munkahelyről. Sokkal valószínűbb esetükben, hogy nem az első, hanem a második munkáltatójuknál töltenek több időt.<sup>166</sup>

Egy 2011-ben lezajlott 2000 fős angol kutatás eredményeiből láthatjuk, hogy a fiatalabb generációnak határozottabb elképzeléseik vannak arról, mit várnak munkahelyüktől. Nagyon ambiciózusak, három fő elvárásuk között a karrierlehetőségek mellett ott van a jó fizetés és az érdekes feladatok is. A felmérésben válaszadó pályakezdők több mint fele már a munkakezdést követő 3 éven belül vezető pozícióban képzelel el a jövőjét. Preferált viszonyuk vezetőjükkel leginkább mentor–mentorált, vagy baráti jellegű, tehát kevésbé szeretnék rá úgy, mint felettesükre tekinteni. Önállóságra is vágnak, valamint megfelelő munka-magánélet egyensúlyra, nem szeretik hazavinni a munkát ugyanakkor, ha lehet, foglalkoznak magánügyekkel munkaidőben.<sup>167</sup>

A PriceWaterHouseCoopers 4364 frissdiplomás körében végzett 75 országra kiterjedő vizsgálatot 2011-ben. Mindegyikük 31 év alatti volt és 2008 és 2011 között szerzett diplomát. 75%-uk már munkába állt, vagy munkába tervezett állni. A felmérés eredményei alapján leginkább a személyes fejlődés lehetősége, a cég jó hírneve motiválta az Y

---

<sup>165</sup> Hewlett, et al. (2009) pp. 71-76

<sup>166</sup> Perry, J. – Hondeghem, A. (2008) pp. 294-314

<sup>167</sup> Cheese, P. – Kai, P. (2011) p. 20

generációsokat a munkahelyválasztásban. Legkevésbé a fizetésükkel voltak elégedettek, legtöbbjüknek e téren kompromisszumot kellett kötnie annak érdekében, hogy az egyébként más szempontokból vonzó helyet végül kiválassza. Általánosságban a karrierlehetőségek, a versenyképes fizetés, a szakmai és személyes fejlődési lehetőség, az egyéb juttatások, valamint a rugalmas munkakörülmények teszik számukra vonzóvá a munkahelyet. Kutatásom későbbi részéhez kapcsolódóan érdekes eredménye a felmérésnek, hogy mindössze a válaszadók 8%-a jelezte, hogy a szektor, amelyben a szervezet tevékenykedik, vonzóvá tudná azt tenni számára.<sup>168</sup>

Az Y generáció munkahelyi elvárásaival kapcsolatos vizsgálódásaim alapján összességében ismét azt állapítom meg, hogy a munkahelyi elvárásokkal kapcsolatos generációs különbségek egyre bővülő irodalmának nagy része leíró jellegű, az eredmények sokszor ellentmondásosak, a kutatások módszertani különbségei, hiányosságai nem teszik lehetővé általános kijelentések megfogalmazását. Bár számos empirikus eredményből lehet már táplálkozni, olyan módszertanilag megalapozottabb kutatásokból lenne többre szükség, amelyek nem csupán demográfiai változónak, hanem többlettartalmat képviselő társadalmi csoportként tekintik a generációkat<sup>169</sup> és így az életkori hatásokat is jobban képesek szűrni. Különösen igaz ez a közigazgatásra, ahol még ritkábbak az ilyen típusú kutatások. Hollandiában például “A jövő közzolgálat” és a “Közigazgatási szakember 2.0” projektek már azon meggyőződés által vezérelve indultak el, hogy a fiatal és az idősebb közigazgatási dolgozók elvárásai különbözőek.<sup>170</sup>

Magyarországon a 2013-as Közzolgálati Humán Tükör felmérés, valamint a Nemzeti Közzolgálati Egyetem „Közzolgálati jog és HR komplex kutatóműhely” 2018-as, a közigazgatás személyi állományának komplex feltérképezésére irányuló vizsgálatai jó lehetőségek voltak a generációs sajátosságok jobb megismerésére is. Ugyanakkor ahhoz, hogy a magyar közigazgatásra nézve ténylegesen generációs különbségekről beszélhessünk és ezek kapcsán HR menedzsment intézkedésekre tegyünk javaslatokat, jóval több empiria szükséges. Disszertációm második részében ezért saját empirikus kutatási eredményeimet is bemutatom.

## **2.8. Z és ALFA GENERÁCIÓK A KÜSZÖBÖN**

---

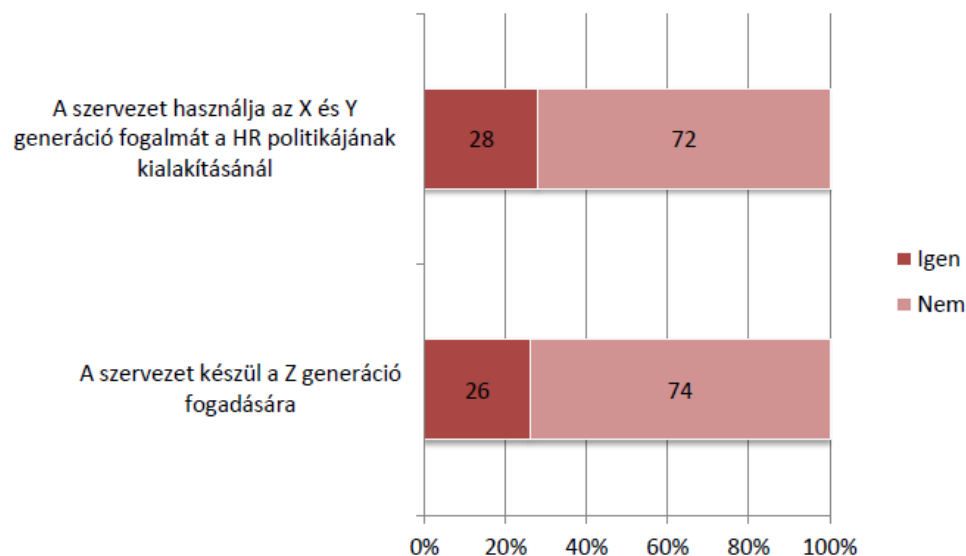
<sup>168</sup> PWC (2011) p. 10

<sup>169</sup> Lyons, S. et al. (2014) pp. 139-157

<sup>170</sup> Steijn, B. – De Ruijter, S. (2010) p. 3

Bár disszertációm középpontjában az Y generáció megismerése és megfelelő munkahelyi kezelése áll, az idő természetesen e nemzedéknél nem áll meg. Napjainkban már a Z generáció is megjelent a munkaerő-piacon, így a még újabb munkaerő alkalmazására való felkészülésnek voltaképpen párhuzamosan, az Y-os tapasztalatok felhasználásával célszerű történnie. Az Y generációval kapcsolatban felkészült szervezetek előnyt élvezhetnek a Z generációsok hasonló tulajdonságainak kezelésében. A Z generáció minél jobb megismerésével láthatóvá válik, hogy mi az, ami a tendenciák alapján nem „megspórolható” változtatás, valamint miben kell esetleg más megközelítéssel készülni. Ezért munkámban röviden bemutatom a következő generációkkal kapcsolatos jelenleg ismert sajátosságokat is, noha a párhuzamos felkészüléssel kapcsolatos fenti elképzelésemet kevésbé támasztja alá egy a magyarországi szervezetek körében néhány évvel ezelőtt zajlott felmérés eredménye. Ennek alapján a szervezetek kevesebb, mint egyharmada használja egyáltalán az X és Y generáció fogalmait a HR politikájának kialakításánál. Még ennél is kevesebben vannak, akik már készülnek az utánuk következő generáció fogadására. Az ezzel kapcsolatos felmérés eredményei láthatók az alábbi diagramon.

2.9 ábra: Az X, Y és Z generáció fogalmait HR politikájukban használó szervezetek aránya Magyarországon 2014-2015-ben



*Forrás: Tardos (2017): Életkor és esélyegyenlőség Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében. MTD Tanácsadói Közösség; Belvedere Meridionale, Budapest; Szeged.*

Mindez számomra nem az elképzelésem helytelenségét támasztja alá, hanem a jelentős elmaradást e téren. Láthattuk, milyen váratlanul és felkészületlenül érte a szervezeteket az Y generáció megérkezése, amely helyzetet nem lenne ésszerű a következő generáció

esetében újból átélnie a munkáltatóknak, pedig a Z generáció legidősebb tagjai már beléptek a munkaerőpiacra. Akik tehát késésben vannak a felkészülésben, még inkább lemaradnak.

### 2.8.1. Z GENERÁCIÓS SAJÁTOSSÁGOK

Annak ellenére, hogy a Z generációval kapcsolatos ismereteink meglehetősen hiányosak. A munkahelyek építhetnek például az oktatás területén már régóta jelen lévő Z generációs kihívások kapcsán zajlott kutatási eredményekre is, de legalább is meg kell próbálni minél több információt gyűjteni róluk.

Esetükben is az IT vonatkozással érdemes kezdeni, hiszen a legalapvetőbb különbséget az előző generációkkal szemben az adhatja, hogy számukra az informatikai eszközök használata már „veleszületett” képesség, olyan alapvető kompetencia, amely születésüktől fogva kialakulhatott, emiatt egyszerű, természetes és az élet is elképzelhetetlen nélküle, miközben nehezen érthetőek számukra azok az idősebb emberek, akik valamilyen informatikai jellegű hiányossággal küzdenek.

Egy 2013-as magyar kutatás szerint napi 5-6 órát használnak médiaeszközöket, ezen belül különösen mobiltelefonjaikat, azokon közösségi oldalakat, csevegőprogramokat, videómegosztókat, itt pedig új szociális közösségbe kerülnek, itt lesznek elérhetőek, elvárják, hogy minél gyorsabban juthassanak a naprakész információkhoz.<sup>171</sup> Az Y és X generációsokhoz képest fontos nemzedéki különbség egyrészt a televízióról az internetre áttevődő hangsúly, másrészt az, hogy már nem csak fogyasztanak, hanem folyamatosan szolgáltatnak is tartalmakat. Esetükben már megnyilvánulhatnak szubkulturális különbségek például az öltözködésben, nyelvhasználatban, de az információszerzési és kommunikációs stratégiákban is, ami egyre inkább globális tendencia. Magyarországot tekintve is szinte eltűnik a világ nyugati felétől való különbség: az innovációk minimális késéssel nálunk is megjelennek, noha az infokommunikációs környezet még mindig nem egyformán érhető el. A Z generációsok között is vannak nélkülözéssel élők, akiknek több, mint fele egyáltalán nem fér hozzá a világháléhoz.<sup>172</sup>

Mindezekhez kapcsolódóan a legtöbben gyakorlatias természetűek, kritikusak, szerteágazó az érdeklődésük, ám jellemzően kevésbé mélyülnek el bizonyos témákban hosszabb távon.<sup>173</sup> A multitasking ma már elterjedt és kifejezett igénygé vált körükben, igénylik az állandó stimulációt, az ingergazdag környezetet és nem tudnak mit kezdeni a

---

<sup>171</sup>Tegyey, A. (2018) p. 86

<sup>172</sup>Nagy, Á. – Kölcsey, A. (2019) p. 25

<sup>173</sup>Tegyey, A (2018) p. 87

csenddel.<sup>174</sup> Egyúttal azt is látni kell, hogy az online világban eltöltött hosszú idő miatt az offline világban például konfliktuskezelési készségük hiányos, indulatkezelési nehézségek jelenhetnek meg, illetve az eddigi legveszélyeztetettebb generáció lehet a magányra, szorongásra és agresszióra,<sup>175</sup> ezzel együtt az online játékok révén helyfüggetlen (virtuális) együttműködési készségeik fejlődhetnek ki,<sup>176</sup> amelyek később a munkahelyen, illetve távmunkában hasznosíthatók.

Többségük tudatosan, bátran tervezi életét, foglalkoztatja őket a tanulás és a karrier tervezése, amelyben fontos szerepet játszik náluk is a munka és magánélet egyensúlya, a kapcsolatok ápolása.<sup>177</sup>

Hazai kutatások is megerősítik, hogy a Z generációsok körében a rend, a kiszámíthatóság, a struktúra, a társadalmi kapcsolatok felértékelődnek, körükben magas az magán- és nem iskolarendszerű tanulás.<sup>178</sup> A munkahelyeken főként a mentorok fontosak számukra, akikkel nyíltan kommunikálhatnak és rendszeres visszajelzéseket kaphatnak. Számukra is láthatóan megmaradt a munkahely biztonságának fontossága, ami akár még a jövedelemnél is fontosabb, viszont kevésbé monotonitástűrők, inkább az újdonság, a kaland, a rugalmasság az értékesek számukra. Eddigi ismereteink alapján egyszerre van szükségük a formális struktúrákra a munka kereteihez, ezen belül viszont a rugalmasságra is,<sup>179</sup> optimálisan a munkahely közel van az otthonukhoz, privát munkateret és a legmodernebb technikát biztosítja.<sup>180</sup>

Összességében az eddigi kutatások eredményei azt mutatják, hogy a Z generáció sok tekintetben különbözhet a korábbi generációktól, de vannak hasonlóságaik is, leginkább az Y generáció tagjaival.<sup>181</sup>

## **2.8.2. AZ ALFA GENERÁCIÓ**

Az Alfa generáció esetében ma leginkább csak kérdéseink vannak: valóban másak-e és mitől másak, mint a Z generáció? Tudományos válasz meglehetősen kevés áll rendelkezésre, a generációs logika alapján azonban bizonyára a Z generációt is követi majd egy újabb nemzedék, akikről ma még nagyon keveset tudunk. Egyelőre nem tudjuk azt sem,

---

<sup>174</sup> Nógrádi-Szabó, Z. – Neulinger, Á. (2017) p. 117

<sup>175</sup> Pais, E. (2013) p. 11

<sup>176</sup> Konczosné (2017). p. 95

<sup>177</sup> Tegye, A. (2018) p. 89

<sup>178</sup> Konczosné (2017) p. 95

<sup>179</sup> Tegye, A. (2018) p. 90

<sup>180</sup> Konczosné (2017) p. 95

<sup>181</sup> Lengyel, A. – Kövesd, N. (2018) p. 19

hogy a Z generáció valójában meddig tarthat, milyen valós többlettartalommal lehetséges 2010-től az Alfa generáció elhatárolása, mi az a lényeges tulajdonság, ami nemzedéki jellemzőként elkülöníti majd az Alfa generáció tagjait?<sup>182</sup>

Az erről szóló források felszínes magyarázatokkal és feltételezésekkel élnek, ami nem meglepő hiszen, ha valóban 2010-es születési időtől beszélhetünk Alfa generációról, akkor a jelenleg legfeljebb óvodába, vagy iskolába járó gyermekek még ki nem fejlett személyiséggel rendelkeznek és a fiatakorukra mély benyomást tevő társadalmi események még meg sem történtek. A digitális készségek, a képernyő előtt töltött idő, vagy az információszerzés forrásai kapcsán olvashatunk egyes ifjúságkutatások alapján, de ezek tekintetében nem tisztázott, mennyiben van eltérés a Z vagy az Y generációtól. Emellett említik még a korábbi fizikai és pszichológiai „érést”, de ezek is már az Y generációnál is feltűnt jellemzők voltak. Olvashatunk a vállalkozó szellem növekedéséről, a kevesebb emberi kapcsolatról, a szülők hosszú távú kontrollhatásáról és a magas iskolázottságról. Mindezek legnagyobb része azonban csak jóslat, hiszen a technológiai változásokat előre nem is ismerhetjük, főleg azt nem, hogy ez milyen társadalmi változásokat hoz. Az önvezető autók, a mesterséges intelligencia, az automatizáció és a virtuális valóság bizonyára meghatározók lesznek számukra, de itt is főként jövőkutatók véleményére és kevésbé a kiskorú érintettek köréből származó empirikus kutatási eredményekre lehet alapozni.

Összességében az Alfa generáció ma még a szó szoros értelmében „gyerekcipőben jár”, egyelőre tulajdonképpen egy Z 2.0<sup>183</sup> ám a kutatóknak „résen kell lenniük” és őket is érintő folyamatos vizsgálatokra lesz szükség ahhoz, hogy támogatni tudják a munkáltatókat és a HR szakembereket, elkerülve felkészületlen fogadásukat a munkaerőpiacon. Egyértelműen azok fognak győzni a tehetségért zajló küzdelemben, akik megértik és alkalmazkodnak az új generációs munkaerő értékeihez és elvárásaihoz.<sup>184</sup>

---

<sup>182</sup> Nagy, Á. – Kölcsey, A. (2019) p. 25

<sup>183</sup> Nagy, Á. – Kölcsey, A. (2019) p. 28

<sup>184</sup> Özcelik, G. (2015) p. 105



## 2.9. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

- Az „egy generációhoz tartozást” egyértelműen nem csupán a születési idő, illetve életszakasz, vagy jelentős életesemények hasonló időbeli megélése határozhatja meg. Befolyásolják a közösen megtapasztalt társadalmi, történelmi események és élmények, az ezek nyomán kialakuló kollektív tudat, valamint hatással lehet rá a földrajzi elhelyezkedés, a kultúra, a média és a technológiai fejlettség szintje. Emellett relevanciával bírhat, hogy városi vagy vidéki, illetve milyen jövedelmi szintű (társadalmi státuszú) családban, milyen nevelési filozófiában nő fel az egyén és milyen képzettségű lesz, tehát egyéni jellemzők is erősíthetik, gyengíthetik. A generációhoz tartozásra akár minden említett tényező hatással lehet, de nem mindegyik szükséges feltétele. Valószínűsítem, hogy minél több a közös, ilyen típusú meghatározó tényező két egyén esetében, annál valószínűbb, hogy valóban egy generációhoz tartozhatnak. Mindezeket egy ábrán szintetizáltam.
- Egyazon generációhoz tartozás, illetve a munkahelyi generációs identitás olyan tulajdonságokat, személyiségjegyeket jelent, amelyek egyrészt meghatározhatják a személy viszonyulását egy szervezethez, annak irányításához, másrészt magával a munkával, a munkahellyel kapcsolatos elképzeléseit, elvárásait és hogy ezeket miként kívánja megvalósítani. Mindez alaptézisként alátámasztja, hogy az Y generáció a közigazgatási, munkahelyi környezetben további vizsgálat alá vehető, illetve relevanciát ad a generációs megközelítés vizsgálatának a személyi állomány utánpótlása vonatkozásában.
- Figyelembe véve a generációkutatások számos kritikáját, éppen a tudományosan megalapozottabb következtetések és az általánosítások tisztázása érdekében és az előítéletek és generációk elszigetelése helyett indokolt a témakör további kutatása, a generációkutatás megalapozása a magyar közszolgálati emberi erőforrás menedzsmentben, ahol jelenleg nincs markánsan jelen.
- A jövő kihívásai fényében nem a generációk közti különbségek megszüntetésére, hanem azon konfliktusmentes fenntartására, generációs harmóniára és az előnyök kiaknázására kell törekedni, melyhez az intergenerációs empátiát támogató szervezeti kultúra szükséges, melyet a közszolgálati személyzetpolitikában is a generációmenedzsment hangsúlyának megjelenése, az életkor-tudatos és igényvezérelt HR politikák, célzott emberi erőforrás menedzsment intézkedések foganatosítása támogat, megfelelő kutatási eredményekre alapozva.

- Napjaink fejlett társadalmában a jellemzően egyre kitolódó gyermekvállalási időpontra, valamint a mérsékeltebb gyermekvállalási hajlandóságra tekintettel az Y generációnál már a korábbi generációkhoz képest később jelentkezhetnek az életszakaszhoz, életkorhoz köthető sajátosságok is (például későbbi családalapítás, ezáltal későbbi igény a stabil munkahelyre), ami szintén alátámasztja olyan további kutatások igényét, amelyek bizonyosságot adhatnak arról, hogy később is megmaradnak-e a ma az Y generációnak tulajdonított sajátosságok.
- A legnagyobb óvatosság mellett is leszögezhető, hogy a technológiai változásoknak köszönhetően az Y és az azt követő generációk esetében az informatikai jártasság, valamint ennek kapcsán a munkahelyet érintő speciális elvárásaik és hozzáállásuk egy olyan generációs sajátosság, amellyel a korábbi generációk tagjai még nem rendelkeztek. Emellett azonosíthatók Y generációs sajátosságok a rugalmasság és a mobilitás terén is.
- Az eddigi kutatási eredmények szintézisével meghatároztam azokat a területeket, amelyek esetében szó lehet generációs különbségekről a munkahelyekkel szembeni elvárásokban. A későbbi, a munkaerő megtartásával kapcsolatos kutatási eredményeimet ezekkel összevetve alapozom meg saját kérdőíves kutatásomat.

### 3. A MUNKAERŐ MEGTARTÁSA

*„Az ember oda fog menni, ahol szükség van rá és ott fog maradni, ahol jól bánnak vele. Irányítani nem, csak vonzani lehet.”*

*(Walter Wriston, a Citibank korábbi igazgatója)*

A szervezetek hosszú távú fennmaradása, ezáltal a fenntartható és növekvő szervezeti teljesítmény, valamint ebből következően az ügyfél-elégedettség és a sikeres működés egyik alapvető záloga a munkaerő megtartásának képessége.

Bármely szervezetre igaz, hogy ha nem sikerül megtartania a tehetséges munkatársait, az nem csak többletköltséget, hanem tudásvesztést is jelenthet számára. Egy kulcsembert pótlás költségének becslése lehetséges, hiszen az új munkaerő toborzása, kiválasztása mérhető idő- és egyéb erőforrás-igényes tevékenység. Számos kutatás hangsúlyozza, hogy az új dolgozók felvétele, képzése sokkal költségesebb, mint az aktívok megtartása, ezért az utóbbiba kellene minél több energiát fektetni. A kilépés révén elveszített tudás értékét már nehezebb megbecsülni, mint ahogy azt is, hogy a munkáltatói márka megítélése miként változik a távozó munkatársak által terjedő információk alapján.<sup>185</sup> További jelentős költségvonzata lehet a kilépő munkatársak részére a végkielégítés kifizetésének, illetve felmentési idő alatt a munkavégzés alóli mentesítés révén az átmeneti erőforráshiánynak.

A munkaerő megtartása nem újkeletű kihívás. Napjainkban és a munkaerő-piaci helyzet változásait figyelemmel kísérve azonban várható, hogy az elkövetkező években egyre komolyabb kihívás elé állítja a versenyképességüket növelni igyekvő szervezeteket (ideértve a hazai közigazgatási szerveket is), valamint azok emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakembereit a stabil munkaerő-utánpótlás, a felkészült és elkötelezett személyi állomány biztosítása a magas színvonalú feladatellátáshoz.

Bizonyos mértékű fluktuáció még előnnyel is járhat egy szervezet életében, azonban minél nagyobb, annál nehezebben biztosítható a folyamatosság, a szakértelem, illetve hosszú távú stratégiák megvalósítása. Ezért a témakör részletesebb tárgyalását megelőzően mindenképp tisztázni szükséges, pontosan mit értünk a munkaerő „megtartása”, illetve a fluktuáció fogalmi alatt, milyen tevékenységekkel összefüggésben használja az emberi

---

<sup>185</sup> Wingfield, B. – Berry, J. (2001) p. 3

erőforrás menedzsment szakirodalom és a vezetéstudomány ezeket a kifejezéseket, valamint melyek a legfontosabb ezeket befolyásoló tényezők.

### **3.1. A MUNKAERŐ MEGTARTÁS FOGALMA**

A munkaerő megtartását sokféleképpen lehet értelmezni. Tekinthető úgy, mint a szervezeti munkaerő elvándorlás mértékének alacsony szinten tartása, vagy mint a szervezeti kultúrával és értékekkel való minél magasabb szintű azonosulás a munkatársak részéről. Egyesek elsősorban a szervezeti kompenzációmenedzsment hatékonyságának mutatójának vélik, míg mások általánosságban a munkatársakkal való megfelelő bánásmódként határozzák meg. Fentiek közül mindegyik meghatározásnak van igazságtartalma, többek között ezért sem beszélhetünk egyetlen elfogadott definícióról.

Emellett a munkaerő megtartása erősen szervezetspecifikus kérdés, semmiképpen nem egyetlen, általánosan meghatározott tevékenységcsoportot jelent, melyek bármilyen körülmények között egyformán hatékonyan alkalmazhatók. Két szinte azonos feladatot ellátó szervezetben, de még egyazon szervezeten belül is láthatják eltérően a munkaerő megtartását attól függően, milyen vezetési stílus érvényesül, illetve milyen korábbi tapasztalataik élnek. Kétségtelen tény, hogy két dolgozó esetében is bírhatnak teljesen eltérő relevanciával a megtartás egyes megoldásai. Fontos figyelembe venni az időtényezőt is, hiszen a dinamikusán változó környezetben napról napra változhatnak – vagy legalábbis felülvizsgálatra szorulhatnak – a munkaerő megtartással kapcsolatos célok, stratégiák és megoldások.<sup>186</sup>

Összességében az látható, hogy a munkaerő megtartásának fogalma számos forrásban úgy jelenik meg, mint a dolgozók ösztönzése arra, hogy minél hosszabb ideig maradjanak a szervezetnél. Olyan munkakörnyezet és szervezeti kultúra kialakítását jelenti, amely a dolgozókat a munkajogviszonyuk fenntartására ösztönzi, illetve olyan szervezeti működtetési elvek, politikák és menedzsment gyakorlatok alkalmazását, melyek megfelelnek a dolgozók elvárásainak és képesek azonosulni velük. Valójában egy stratégiai szintű megközelítésről van szó, amely egy hosszútávon fenntartható kapcsolat fejlesztésére törekszik a munkáltató és a munkavállaló között. A munkaerő megtartásának fő célja annak megelőzése, hogy a szervezet kompetens munkatársakat veszítsen el, mivel ez negatív hatással lehet a termelékenységre, a szolgáltatásai színvonalára. E cél különösen a kiváló teljesítményű, tehetséges dolgozók esetében kerül előtérbe, akikre a munkaerőpiacon is

---

<sup>186</sup> McKeown, L.J. (2002) p. 3

magasabb a kereslet.<sup>187</sup> A közsférában és azon belül a közigazgatásban ennek egy speciális megnyilvánulási formája az életpályára történő foglalkoztatás szándéka, a pályabiztonság garantálása, amelyet az állam az aktuális kormányzati paradigmához igazodóan sajátos jogszabályi háttérrel támogathat meg. Ezzel disszertációm egy külön részében foglalkozom, hiszen kutatási témám kapcsán különös relevanciával bír.

### **3.1.1. A MUNKAERŐ MEGTARTÁS KEZDETI MEGKÖZELÍTÉSEI**

A munkaerő megtartásával kapcsolatos gondolkodás és tudományos kutatás a kilencvenes évekre nyúlik vissza, mikor kutatók, pszichológusok olyan okok azonosításával kezdtek foglalkozni, amelyek befolyásolták a dolgozók munkájával és lehetőségeivel kapcsolatos érdeklődését. A témakörben azóta született irodalom igen nagy mennyiségű, leginkább a különböző meghatározó tényezőkre helyezi a hangsúlyt, kevésbé az emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlatokra.<sup>188</sup>

A munkaerő megtartás fogalma az 1970-es évekig azért sem jelenhetett meg hangsúlyosan, mivel a munkavállaló és a munkáltató közötti kapcsolat lényege egyfajta „status quo” helyzetre alapult, mely szerint a munkavállaló dolgozott, a munkáltató pedig foglalkoztatta, amíg a gazdasági helyzet és a körülmények ezt lehetővé tették. Az 1950-es 1960-as években nem számított szokatlannak, hogy egy munkavállaló egyetlen munkáltatónál dolgozott hosszú ideig, akár élethosszig tartóan. A munkahelyváltás jellemzően egy komolyabb pályamódosítással, vagy az életkörülmények megváltozásával kapcsolatos döntés eredménye volt, ennél fogva az önkéntes távozást a munkáltatótól olyasminek tekintették, aminek normális esetben nem kellene megtörténnie. Az 1970-es évektől a munkahelyváltások száma jelentős növekedésnek indult és megjelent a fluktuáció fogalma. Ennek hatásaira válaszul jelent meg a munkaerő megtartás, mint menedzsment eszköz.

A fluktuáció növekedését észlelve elsőként azt kezdték kutatni, miként lehetséges a dolgozók önkéntes távozását megállítani, a távozási arányt mérsékelni? Ugyanakkor akkoriban a munkaerő mobilitásának növekedése egy a gazdasági, társadalmi körülményeknek, eseményeknek is köszönhető, igen összetett jelenség volt, melynek kapcsán szükségszerűen borult fel az addigi, paternalista jegyeket magában hordozó, munkáltató-központú status quo helyzet. A munkáltatók kerültek lépéskényszerbe, melynek

---

<sup>187</sup> Samuel, M. – Chipunza, C. (2009) p. 411

<sup>188</sup> Bibi, P., et al. (2016) p. 42

során az első megoldások jellemzően az alapvető munkavállalói igények kielégítését célozták, így a kompenzációt, az anyagi és nemanyagi ösztönzőket, a fizikai munkakörnyezet és munkafeltételek javítását helyezték előtérbe, azaz a Maslow-féle hierarchiában alacsony szintre sorolt szükségleteket.

### **3.1.2. MUNKAERŐ MEGTARTÁS AZ 1990-ES ÉVEKTŐL**

Az 1980-as évek végéhez érkeve alakult ki a munkaerő megtartásának holisztikus megközelítése, mely már jelentősen túlmutat a hatékony kompenzációmenedzsmenten és azon, hogy egy munkavállaló megtartásához mindössze meg kell emelni a fizetését. Megjelent a munka világában is a Maslow-féle piramisban magasabb szintre sorolt igények kielégítésének szükségessége. Az új évezredig folyamatosan kapcsolódtak a megtartás fogalomköréhez az új munkatársak beillesztési, integrációs, munkahelyi szocializációs programjai, a szervezeti értékek rendszere, a teljesítményértékelési-, előmeneteli-, ösztönzési-, elismerési rendszerek kialakítása, az önmegvalósítás és az önfejlesztés különböző formáinak támogatása.<sup>189</sup>

Maertz és Campion 1998-ban kiemelték, hogy a fluktuációval kapcsolatos kutatások addig kevesebb hangsúlyt helyeztek arra, hogy miért döntenek a dolgozók a szervezetnél maradás mellett, ezért a kilépési okok mellett ennek vizsgálata is fontos lenne. Steel, Griffeth és Hom később hangsúlyozták is, hogy az okok, amik miatt a dolgozók a szervezetnél maradnak, nem mindig azonosak azokkal az okokkal, amelyek miatt távoznak, ezek gyakran egymás ellentétjei.

Egyre többen rögzítették, hogy a szervezet számára egyértelmű versenyelőnyt jelent a tehetséges munkaerő megtartásának képessége és hogy a szervezetek minél inkább törekednek az értékes munkatársak megtartására, mivel egyre nehezebb megtalálni és megszerezni a jó munkaerőt. Cutler a menedzsment egyik legfontosabb elvárásaként azonosította, hogy egy szervezetnek motivált és odaadó munkatársai legyenek, amellyel összefüggésben kevésbé lényeges, hogy kiket vesz fel, sokkal inkább az, hogy kiket képes megtartani. Több kutató arra jutott, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol van megfelelő munkaerő megtartási stratégia, ott nagyobb eséllyel maradnak a munkatársak és dolgoznak a szervezeti célok eléréséért. Acton és Golden szerint a személyügyekért felelős szervezeti egységnek komoly szerepe van a megtartással kapcsolatos feladatokban.

---

<sup>189</sup> McKeown, L.J. (2002) p. 230

Ugyanakkor ismertek olyan kutatások is, amelyek a munkaerő megtartását nem feltétlenül látják hasznosnak, különösen azon munkatársak esetében, akik az adott munkahelyen már úgymond „belső felmondásban élnek” és munkájuk mellett már foglalkoznak az álláskereséssel. Az eredményeik azt támasztják alá, hogy a munka melletti álláskeresési tevékenység összefüggésben van a munkához való negatívabb hozzáállással, az alacsonyabb szintű munkamorállal. A keresés időigényes folyamat és akár sikertelenül is végződhet, így előfordul, hogy a dolgozó az álláskeresési folyamat során lelkes kilépőből egy nem szívesen maradó, elégedetlen dolgozóvá válik a szervezetnél. Ilyen munkatársak megtartása végső soron teljesítménycsökkenést, elkötelezettség-csökkenést jelent a munkáltatónál.<sup>190</sup>

### **3.1.3.MEGTARTÁS-MENEDZSMENT NAPJAINKBAN**

Napjainkra egy hatékony munkaerő megtartási stratégia több HR területre kiterjedő intézkedéseket tartalmaz, ideértve a hatékony beillesztési, mentori, illetve karriermenedzsment programokat, a motiváció- és kompenzációmenedzsmentet, vagy az egyéni képzési és fejlesztési igények kielégítését is. A környezeti kihívásokra reagálva a hagyományos HR tevékenységterületek tartalma folyamatosan bővül, új HR funkciók jelennek meg, vagy integrálják a korábban szeparáltan ellátott tevékenységeket, így ma már tulajdonképpen „megtartás-menedzsment” HR funkcióról is beszélhetünk.<sup>191</sup>

A megtartással kapcsolatos legújabb trendek között említhető, hogy a szervezetek minél inkább fenntartható emberi erőforrás menedzsment megoldásokban gondolkodnak, vagy éppen megtartó specialistát alkalmaznak, aki e téren képzett szakemberként a menedzsereket támogatja kifejezetten a munkaerő teljesítményének fokozása és a fluktuációval járó költségek mérséklése érdekében. Erősödik a társadalmi felelősségvállalás iránti igény a munkavállalók részéről is, amelynek fejlesztését megoldásként látják az egyes szervezetek a munkaerő motivációjára és a munkáltató iránti nagyobb elköteleződés megteremtésére. Egyes szervezetek arra törekednek, hogy a munkatársakra minél inkább belső ügyfélként tekintsenek, akik számára a munkáltató szolgáltató és akik számára jól ismert a munkáltató víziója. Minél jobb kapcsolatot építenek ki velük, törődnek kapcsolatrendszerikkel, szocializációjukkal, valamint életciklusukhoz igazodó, esetlegesen változó, speciális elvárásaikkal karrierjüket illetően. Végül, disszertációm témájához legszorosabban kapcsolódva napjaink munkaerő megtartási trendjei között szerepel a generációs sajátosságok megértése és megfelelő kezelése is. Észlelhető egy „gig economy” elnevezésű

---

<sup>190</sup> Boswell, W.R. et al., (2017) p. 164

<sup>191</sup> Dajnoki, K. – Héder, M. (2017) p. 88

tendencia, mely szerint a fiatalabbak körében a hagyományos, teljes munkaidős elhelyezkedéssel szemben gyakorivá válik a rövidebb időre szóló munkaszerződés, illetve képesek az akár egyszerre több munka/szerepkör betöltésére.<sup>192</sup>

Összességében kijelenthető, hogy bármilyen megtartási stratégia kialakításához először fel kell tárnai a munkatársak távozási okait és emellett a munkahelyen maradásuk okait is, illetve aktuális hangulatukat, a kilépési interjúk mellett megtartó interjúk, elégedettségi kérdőívek alkalmazásával.<sup>193</sup> Fontos, hogy a megtartással kapcsolatos bármilyen döntést, intézkedést megfelelő információkra szükséges alapozni a szubjektív, kiemelt esetekből származó benyomások, vagy pánikreakciók helyett. A hatékony megközelítés az elégedettség csökkenését kiváltó okok gyökereinek feltárása, elemzése és kezelése.<sup>194</sup>

### **3.2. A FLUKTUÁCIÓ FOGALMA**

Ahogy az előbbieken láthattuk, a munkaerő megtartásáról való kutatások elsődleges mozgatórugója a fluktuáció fogalmának megjelenése volt, ezért érdemes ennek tisztázása, részletesebb bemutatása a témakör vizsgálata során.

A fluktuáció a szervezetekből valamilyen okból távozó munkatársak pótlása érdekében felvett dolgozók aránya, a szervezet átlagos állományi létszámához. A fluktuáció mértékének megismerése alapvető jelentőségű a szervezetek számára, mivel hatással van a szervezeti teljesítményre, valamint a kezelése nehéz és költséges lehet.<sup>195</sup> Ugyanakkor az „egészséges” mértékű fluktuáció pozitív hozadéka, hogy biztosítja a munkaerőpiac dinamizmusát, lehetővé teszi a munkaerő minőségi cseréjét.<sup>196</sup> A fluktuáció lehetséges előnyeit és hátrányait a későbbiekben részletesebben is áttekinthet.

A fluktuáció különböző szempontokból vizsgálható:

1. Önként, vagy kényszer hatására következik be? Azaz, hogy a dolgozók például munkahelyváltás, költözés, nyugdíjba vonulás, esetleg elégedetlenség miatt távoznak, vagy a munkáltató szándéka a jogviszony megszüntetése.

---

<sup>192</sup> Singh, D. (2019) p. 430

<sup>193</sup> Armstrong, M. (2006) p. 126

<sup>194</sup> Branham, L. (2005) p. 5

<sup>195</sup> Allen, D. (2008) pp. 22-23

<sup>196</sup> Szabó, Sz. (2014) p. 7



2. Funkcionális, vagy diszfunkcionális? Azaz a kilépések kiszámíthatók és/vagy kezelésük nem okoz különösebb problémát a szervezet számára, avagy váratlanok és/vagy kezelésük problémát okoz.
3. Elkerülhető, vagy elkerülhetetlen? Azaz egy-egy kilépés megfelelő megtartó intézkedésekkel, ösztönzőkkel befolyásolható és megelőzhető, vagy a szervezet arra érdeemben nem tud hatást gyakorolni.<sup>197</sup>

A fluktuáció előnyei között a „vérfrissítés” és a „minőségi csere” lehetősége mellett megemlíthető különösen a vezetésben végbemenő változás szükségessége is. A szervezeti változások előmozdításához, új megközelítések megjelenítéséhez, a szervezeti kultúra dinamikus alakításának támogatásához kifejezetten hasznos lehet a vezetők bizonyos időközönkénti cserélődése. Emellett a változó környezetben a szervezetek vezetése gazdaságossági szempontokat figyelembe véve ki is használhatja az átmeneti üresedéseket azáltal, hogy bizonyos ideig nem intézkedik az álláshelyek betöltéséről, ezzel munkaerő-költség megtakarítást realizálva.

A hátrányok között elsőként ki kell emelni a már többször felmerült költségvonzatot, amely az új munkatárs toborzásához kapcsolódó álláshirdetések költségétől a kiválasztási folyamat költségein át, egészen a betanításhoz, mentoráláshoz, képzéshez kapcsolódó ráfordításokig terjed. Ehhez képest nehezebben mérhető, de kimutatható sok esetben az új munkatársak részéről a tapasztalatszerzési időszakban az alacsonyabb termelékenység és teljesítményszint. Másrészt feltétlenül veszteséget jelent a szervezet számára egy olyan munkatárs távozása, akihez kapcsolódóan korábban már jelentős ráfordítása volt ugyanezen területeken, fejlesztésébe jelentős erőforrásokat investált. Adott esetben mindezzel még versenytársait is erősítheti, ha a munkáltató költségén számos képzést elvégezve később a versenytárhoz távozik. Mindemellett a magas fluktuációs rátát gyakorta a rosszul irányított szervezetek egyik jellemzőjének tekintik. Jellemzően munkatársi elégedetlenségre vezetik vissza, mely mind az új munkatársak, mind az ügyfelek irányában a szervezet negatív megítélésére adnak okot, ami ezáltal közvetetten gyengíti a munkáltatói márkát, a toborzási lehetőségeket.

Egyáltalán a fluktuáció egészséges mértékével kapcsolatban ma már számos szakmai vita olvasható: az egyes kutatók, szervezetek eltérően gondolkodnak arról, a munkaerő milyen mértékű cserélődése mellett fenntartható a működés és mi az, ami már veszélyt jelent.

---

<sup>197</sup> Allen, D. (2008) p. 22-23

Érzékletes példa a gyorséttremláncok esetében a mindössze 4 hónapos, átlagos munkajogviszonyban töltött idő, mely mértékű fluktuáció mellett ezen szervezetek a világ legsikeresebbjei közé képesek tartozni. Mindeközben például olyan szolgáltatóknál, ahol az ügyfél és a szolgáltató munkatársai között kialakult kapcsolat kulcsfontosságú, a 10%-ot meghaladó mértékű éves fluktuáció már komoly veszélyt jelent.<sup>198</sup>

### **3.2.1.A FLUKTUÁCIÓ VIZSGÁLATÁNAK KEZDETI MEGKÖZELÍTÉSEI**

A fluktuáció tudományos vizsgálatával kapcsolatban legalább száz évre visszatekintő irodalom lelhető fel. A *Journal of Applied Psychology* folyóiratban például 1917-ben jelent meg az első szakcikk, amely a fluktuációt említette, az első empirikus tanulmány pedig 1925-ben jelent meg arról, hogy azon egyházi alkalmazottak gyakrabban hagyják el a pályát, akik édesapjai kvalifikált dolgozók, vagy cégtulajdonosok voltak, mint azok, akiknek képzetlen munkaerőként dolgozott az apukájuk.

A fluktuáció kutatásának főbb állomásait kiemelve az első időszakban a fluktuáció költségeit ismerték fel, előtérbe került a dolgozói elégedettség és elkötelezettség, valamint ezek (átmeneti) kapcsolatai a fluktuációval és a fluktuáció okainak taxonómiája, majd megindult az elméletek és modellek tesztelése, korrekciója. A vizsgálatok kiegészültek az alkalmi előzményekkel, a munkaerő-piaci jellegzetességekkel, a különböző kilépési módokkal (más állásajánlat, belső hatások). Később felismerték, hogy a fluktuáció nem mindig rossz és megjelentek a „sokkok”, mint kritikus események a gyorsan végbemenő távozás fő mozgatórugóiként, miközben az elégedetlen kilépők távozása elhúzódó folyamat lehet. Napjainkra megjelent a munkahelyi beágyazottság elmélete, a kutatásokban az álláskeresési folyamat fejlődő jellege, az egyén-szervezet kapcsolatai és a HR rendszerek befolyása a tömeges fluktuációra, a HR menedzsment gyakorlatok különböző hatásai a jól teljesítő és a rosszul teljesítő kilépők esetében, valamint a tömeges fluktuáció és a szervezeti teljesítmény közti kapcsolat vizsgálata.<sup>199</sup>

A 20. században uralkodó megközelítések alapján a fluktuációt úgy próbálták megérteni, hogy

- vizsgálták a dolgozói elégedettséget, elkötelezettséget, más munkalehetőségeket, az aktív munkakeresést és a hiányzásokat, késéseket, egyéb a kilépési szándékot jelző

---

<sup>198</sup> Torrington, D. et al., (2008) pp. 194-195

<sup>199</sup> Hausknecht, J.P. et al. (2017) p. 532

eseményeket, megfigyelték a szervezet megítélésével kapcsolatos dolgozói vélemények.

- felismerték, hogy a kilépés nem mindig egy tervezett, lassan kialakuló folyamat, amit az elégedetlenség fokozatos növekedése eredményez, hanem gyorsan végbe mehet egy-egy hirtelen kiváltó ok által, ami lehet egy váratlan állásajánlat, költözés, vagy egy vezetői kihágás, így ezeket is meg lehet próbálni azonosítani és valamiképpen tenni ellenük (pl. alternatív ajánlattal).
- fontos a szervezeti adatok vizsgálata is annak kapcsán, hogy milyen gyakorlat válik be a fluktuáció előrejelzésében és kezelésében (a tényalapú döntéshozatal támogatása).

### **3.2.2.A FLUKTUÁCIÓ VIZSGÁLATA NAPJAINKBAN**

Az új évezredben ezek mellett a szervezetek számára már jóval többet ajánlanak a kutatási eredmények a fluktuáció kezelése terén:

- a fiatalabb generációk megváltozott értékrendjének, céljainak felismerése
- legalább évente három dolgozói elégedettségi kérdőív, a kérdőívekben a dolgozói elégedettség és elkötelezettség és más kínálkozó álláslehetőségek mellett a munkahelyi beágyazódás mérése, az eredmények évenkénti és évek alatt történő változásainak összehasonlítása
- mindezek alapján a „lelkes maradók” (akar és tud maradni), „lelkes kilépők” (akar kilépni és tud is), „vonakodó kilépők” (nem akar kilépni, de ki kell neki) és „vonakodó maradók” (akar kilépni, de nem tud) csoportjaiba tartozók beazonosítása. A vonakodókat megpróbálni kezelni és értékelni a munkahelytől való eltávolódásuk folyamatának, illetve beágyazódásuk aktuális állapotát
- a munkahelyi beágyazódás elméletéhez igazodóan a dolgozó munkahelyhez való illeszkedésének, kapcsolatrendszerének fejlesztése, koncentrálna a munkahelyen maradásra
- a fluktuációs adatok átfogó és mélységi vizsgálata statisztikai módszerekkel, az összefüggésekre magyarázatok keresése és ez alapján az adott szervezetre, adott helyzetekre döntéseket hozni.

A csökkenő fluktuáció például ma már nem feltétlenül tekinthető jó tendenciának, ha egyúttal sok olyan munkatársat azonosítunk, akik a „vonakodó maradók” csoportjába tartoznak, hiszen ez valójában nem fokozza a termelékenységet.<sup>200</sup>

Mindezeket figyelembe véve a fluktuáció eltérő megoldásokkal kezelhető hatékonyan az egyes szervezeteknél. Ahol és amikor megfelelő mennyiségű munkaerő-utánpótlás áll rendelkezésre és nem túlságosan költségigényes az új munkatársak betanítása, ott nem feltétlenül szükséges törekedni a fluktuáció minél alacsonyabb szinten tartására, hiszen a munkaerő megtartására fordított költségek nem lesznek feltétlenül alacsonyabbak az abból származó megtakarítás mértékénél.<sup>201</sup>

Összességében a fluktuáció okai között (a rendes nyugdíjba vonulás és egyéb objektív okok mellett) az alábbi kilenc kiemelkedő sorolható fel: 1. Túlhajszojják őket; 2. Nem kapnak elismerést a jó munkáért; 3. Nem törődnek velük; 4. Nem a megfelelő embert veszik fel, léptetik elő, támogatják; 5. Nem értékelik a kreativitást; 6. Nem tisztelik az elkötelezettségüket; 7. Nem hagyják őket önállóan dolgozni; 8. Nem segítik a képességeik fejlesztését; 9. Nem megfelelő kihívások elé állítja őket.<sup>202</sup>

Ha nem kifejezetten a fluktuációt, mint végeredményt vizsgáljuk, hanem szervezetpszichológiai megközelítésből csak az egyén munkahelyi elvándorlási szándékát (turnover intention), akkor azt láthatjuk, hogy e jelenség magyar nyelvű tárgyalása ritka a szakirodalomban. Az elvándorlási szándék a személy – egyéni vagy szervezeti okok miatti – tudatos döntése a szervezet elhagyása mellett, avagy valós távozási lehetőség hiányában a kötelező feladatokon túli tevékenységektől való visszahúzódása. Így tehát a jelenség nem csak piaci értékük tudatában lévő munkavállalóknál tűnhet fel, hanem az aktuális helyzetükkel kevésbé elégedetteknél is. A szervezet döntéshozói szemszögéből fontos megismerni, hogy adott munkavállaló e viszonylatban pontosan hol helyezkedhet el. Ehhez használhatók olyan módszerek, melyek a munkahelyi társas rendszereket, hálózatokat térképezik fel, ezek segíthetik megérteni az első látásra egyéninek tűnő indokokat a folyamatok mögött.<sup>203</sup>

Láthatjuk, hogy a fluktuáció mögött rejlő okok feltérképezéséhez kulcsfontosságú a mérés, az adatok megismerése, azok rendelkezésre állása. A különböző fluktuációs ráták

---

<sup>200</sup> Lee, T.W. et al. (2018) p. 96

<sup>201</sup> Torrington, D. et al., (2008) p. 196

<sup>202</sup> Bradberry, T. (2016)

<sup>203</sup> Restás, P. et al. (2019) p. 120

számítása a személyi állomány kilépéseire (és belépéseire) vonatkozó tényszerű adatok felhasználásával, jól leírható matematikai képletek által történik. A fluktuáció tartalmi vizsgálatához azonban már más adatgyűjtési módszerek is szükségesek, melyek a nagyon egyszerűtől a nagyon bonyolultig terjednek. A továbbiakban két olyan módszert mutatok be részletesebben, melyek kisebb emberi erőforrás menedzsment apparátussal rendelkező közigazgatási szervek esetében is reálisan alkalmazhatóak.

### **3.2.3. KILÉPÉSI INTERJÚ**

A fluktuáció csak akkor kezelhető sikeresen, ha az okait megértjük. Az okokkal kapcsolatos információgyűjtés általában nehézkes. Sok kutató az egyik legkézenfekvőbb módszert, a kilépési interjút tartja megfelelő adatforrásnak, ugyanakkor ezek sikerét jelentősen befolyásolja többek között a szervezeti kultúra, a távozó munkatárs őszintesége és válaszadási hajlandósága, a szervezettől a későbbiekben várt referenciaigénye. Információ nyerhető például elégedettségi kérdőívekből, informális beszélgetésekből a vezetővel, valamint megtartó interjúkból is.<sup>204</sup>

A kilépési interjú, melynek célja az adott munkatárs távozási okainak, valamint annak feltárása, miként lehetett volna megtartani a szervezetnél. Egyes szervezetek vezetői az 1950-es évektől kezdődően folytattak kilépési interjúkat, ám az első ezzel kapcsolatos kutatás csak 1969-ben jelent meg. Sikeres kilépési interjúk lebonyolításához számos szempontot szükséges figyelembe venni, kezdve a tapasztalat interjúztatókkal, akik képesek megbízható, torzítás és részrehajlás nélküli adatokat gyűjteni. Emellett felmerülhet az interjúalany által nyújtott információk hitelességének kérdése is. Ezen okokból adódóan az interjúk lebonyolítására a szakirodalom leginkább egy harmadik fél közreműködését látja célszerűnek, optimálisan a szervezet emberi erőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egysége részéről. Lényeges kérdés az interjúkérdések megfelelő összeállítása is annak érdekében, hogy eredményezzen kvantitatív, időbeli összehasonlításra alkalmas adatokat, de a lényeg megértését jobban szolgáló kvalitatív tartalmat is. Eltérőek az interjú formájával (telefonos, online, személyes) és időzítésével (a kilépés napját megelőzően, a kilépési folyamat részeként, vagy a távozást követően) kapcsolatos szakmai vélemények, a legjobb megoldást az adott szervezetnek, az adott helyzethez igazodóan szükséges megválasztania.<sup>205</sup>

---

<sup>204</sup> Torrington, D. et al. (2008) p. 196

<sup>205</sup> Brooks, B.A. (2007) p. 421

Az alábbiakban egy lehetséges kilépési interjú mintát mutatok be, melyet munkahelyemen a gyakorlatban – folyamatos fejlesztés mellett – több éve sikerrel alkalmazunk.

### 3.1 táblázat: Kilépési interjú minta

<b>Kilépési interjú minta</b>			
Fsz.	<i>(előzetesen kitölthető a nyilvántartásból)</i>	Fsz.	<i>(kitöltés a beszélgetés alapján)</i>
1	Név	12	A távozás részletes indoklása
2	Szervezeti egység neve	13	Mi ösztönözte leginkább a távozásra?
3	Álláshely-típus/munkakör	14	Hogy talált az új lehetőségre?
4	Jogviszony kezdete	15	Mit lehetett volna tenni, hogy maradjon?
5	Jogviszony vége	16	Mit változtasson a jelenlegi munkáltató megtartó ereje növeléséhez?
6	Iskolai végzettség		<b><i>(kitöltés 1-5 skálán pontozással)</i></b>
7	Életkor	17	A munka mennyiségével való elégedettség
8	Kilépés módja (jogcíme)	18	A munka minőségével való elégedettség
9	Utolsó teljesítményértékelési eredmény	19	Vezetővel való elégedettség
10	Korábbi elismerések	20	Munkatársakkal való elégedettség
11	Illetmény	21	Munkakörülményekkel való elégedettség
	<b><i>Interjú dátuma, lebonyolító személy neve</i></b>	22	Előmenetellel, kilátásokkal való elégedettség

*Forrás: Szerző saját készítése*

Az interjú első blokkjában az interjúalany előre kitölthető HR-adatai szerepelnek, majd a következő részben lehetséges a távozás indoklásának bővebb, szöveges kifejtése. Ennek keretében hangsúlyt kap az esetlegesen összetettebb helyzetből egyetlen legfontosabb ok kiemelése, valamint ennek megerősítésére az is, hogy mivel lett volna megelőzni a távozási döntést. A harmadik blokkban a munkával való különböző elégedettségi kérdések skálán történő pontozása lehetséges, a negyedik rész pedig már a következő munkáltatóra vonatkozó kérdéseket tartalmazza, melynek keretében információ gyűjthető a szervezet versenytársairól és toborzási módszereiről. Végül az interjú még röviden visszatér a jelenlegi munkáltatóra, melynek erősségeit kéri számba venni a távozótól, valamint tanácsát kéri, mivel tudná növelni megtartó erejét.

### 3.2.4. MEGTARTÓ INTERJÚ

A kilépési interjúk egyik hátrányaként tartja számon a szakirodalom, hogy az már a munkatárs elvesztését követően történik meg. Azt megelőzendő, tehát kifejezetten a munkaerő megtartása szempontjából hatékonyabb eszköz lehet úgynevezett „megtartó interjúk” lebonyolítása. Kifejezetten negatív gyakorlat, ha a kilépési interjún kerül sor először (és utoljára) párbeszédre a munkavállaló érzéseiről és ötleteiről, ehelyett erre rendszeresen lenne szükség mindenkivel.<sup>206</sup>

<sup>206</sup> Spain, E. – Groyberg, B. (2016) p. 95

Egyértelműen érdekesebb akkor áttekinteni a munkatárssal az esetleges problémákat és egyáltalán azt, hogy érzi magát a szervezetnél, amikor még szervezeten belül van, vagy legalábbis mielőtt meghozza döntését a kilépésről, hiszen azután már nem menthető. Ez lehet egy 180 fokos értékelés része is, amely során a munkatárs is elmondhatja véleményét a vezetőről, nem csak akkor, amikor már esetleg vele kapcsolatos okokból elhagyta a szervezetet. Természetesen az interjú során kellő óvatossággal kell eljárni, hisz ilyenkor a munkatárs „nem bújhat az anonimitás mögé”, így előzetesen tisztázni kell a célokat, megfelelő légkört kell teremteni a nyílt kommunikációhoz, hogy valós információkhoz jussunk. Ezen alkalmakkal olyan kérdéseket érdemes tisztázni a vezetőnek, mint például:

- mi az, ami jól megy Neked, mit kedvelsz legjobban?
- vannak-e és mik az aktuális kihívások számodra a munkádban?
- milyen legutóbbi eredményeidre vagy leginkább büszke?
- van-e olyan következő terület, amit szívesen megtanulnál?
- mi az, amiben leginkább tudnálak támogatni?<sup>207</sup>

A megtartó interjúk céljai az alábbiak lehetnek:

- a toborzás-kiválasztási folyamatok hatékonyságának növelése
- a munkáltatói márka építésének hatékonyabbá tétele
- a dolgozó részére a megfelelő munkakör megtalálása a megfelelő időben
- a szervezet „onboarding” és beillesztési, betanítási tevékenységeinek nyomon követése, hatásvizsgálata
- az egyéni karriermenedzsment támogatása
- a dolgozói elégedettség alakulásának vizsgálata

A legtöbb szervezetnél rendszeresen sor kerül teljesítményértékelő beszélgetésekre a vezető és beosztottja között, de általában ezen beszélgetések nem feltétlenül azon kérdésekre fókuszálnak, amik egy megtartó interjú keretében tennénk fel, ahogy nem is biztos, hogy ezek mindegyikét a beosztott a saját közvetlen vezetőjével tárgyalná meg legszívesebben. Ez újabb érv emellett, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó terület végezzen ilyen feladatot. Tapasztalatok szerint már önmagában a beszélgetés, a részvétel ilyen interjúban a megbecsülés érzését válthatja ki a munkavállalóból és egy lehetőséget biztosít számára a

---

<sup>207</sup> Sujansky, J. – Ferry-Red, J. (2009) p. 109

véleménye megosztására. Az igazi kérdés ugyanakkor, hogy az interjúk eredményei miként hasznosulhatnak és hogy az interjúalanyok számára ezt követően érzékelhető lesz-e bármiféle változás hiszen, ha hosszú időn keresztül semmit nem tapasztalnak, elveszíthetik érdeklődésüket az ilyesféle interjúkon való részvétel iránt.

Az alábbiakban egy lehetséges megtartó interjú mintát mutatok be, melyet munkahelyemen a közelmúltban vezettünk be a gyakorlatban és azóta is folyamatosan fejlesztjük a tapasztalatok alapján.

3.2 táblázat: *Megtartó interjú minta*

<b>Megtartó interjú minta</b>	
<i>(előzetesen kitölthető a nyilvántartásból)</i>	<i>(kérdések csak az első interjú alkalmával, új belépők részére)</i>
Név	Hogy értesült az álláslehetőségről?
Szervezeti egység neve	Hogy/hol keresett állást?
Álláshely-típus/munkakör	Milyen más ajánlatai voltak?
Életkor	Miért döntött a szervezet mellett?
Jogviszony jellege	Miért váltott munkahelyet?
Jogviszony kezdete	Előző munkahelyről tud valakit ajánlani?
Utolsó teljesítményértékelési eredménye	Milyennek találta a kiválasztási eljárást?
<i>(kitöltés a beszélgetés alapján)</i>	<i>(kitöltés 1-5 skálán pontozással)</i>
Mennyiben felelt meg eddig a szervezet az előzetes várakozásainak?	A munka mennyiségével való elégedettség
Miket kedvel leginkább jelenlegi munkájában?	A munka minőségével való elégedettség
Miket nem kedvel, vagy mi zavarja?	Vezetővel való elégedettség
Eredményei, amire már büszke?	Munkatársakkal való elégedettség
Terület, amit még a jelenlegin kívül szívesen megismerne, vagy szívesebben is csinálna?	Munkakörülményekkel való elégedettség
Van olyan mentor, vezető, aki folyamatosan támogatja előrehaladását, akihez mindig fordulhat segítségért? Kitől igényelné? Volt alkalma részt venni képzésben, betanításban?	Előmenetellel, kilátásokkal való elégedettség
Mi tartja leginkább a szervezetenél?	<i>(karrier-elképzelésekre vonatkozó kérdések, válaszlehetőségek: jelenlegi munkakörben, szervezeten belül máshol, máshoz közférában, máshol versenyszférában, külföldön, nincs elképzelése)</i>
Hiányzik ezekből most valami?	Karrier-elképzelései rövidtávon? (1-3 év)
<i>Interjúztató önálló összegzése (a konkrét esetben tudott-e valamit segíteni az alanyak, szükséges-e valamely HR funkciót erősíteni az elhangzottak alapján, nyitott volt-e az alany egy következő beszélgetésre stb.)</i>	Karrier-elképzelései középtávon? (3-5 év)
<i>Interjú dátuma, lebonyolító személy neve</i>	Karrier-elképzelései hosszútávon? (5-10 év)

*Forrás: Szerző saját készítése*

Számos szervezet rendszeres dolgozói elégedettségméréseket végez, kérdőíves formában, melynek irodalma szintén rendkívül kiterjedt, az elmúlt évtizedekben ezek kidolgozása és lebonyolítása szinte új szakmává nőte ki magát. Ennek ellenére erre a közigazgatásban még erre is kevés példát látni. A kérdőívek eredményei hasznosak lehetnének a szervezetek



egészére vonatkozó következtetések levonásához, állapotfelméréshez, vezetői beszámolókhöz.

Ugyanakkor a névtelen kitöltés nem teszi lehetővé egyéni problémák megoldását, ennél fogva a munkaerő megtartásával kapcsolatos intézkedésekhez csak a szervezet egésze szintjén használható. A kérdőíves felmérés tehát az egyéni elkötelezettség növelésének megalapozásához, konkrét esetek megoldásához a megtartó interjúkhoz képest kevésbé alkalmas eszköz.<sup>208</sup>

### 3.2.5. TÉNYALAPÚ MEGTARTÁSI STRATÉGIA

Egy tényalapú megtartási stratégia kidolgozásához törekedni szükséges minél több használható adat gyűjtésére különböző módszerekkel és azok megfelelő értelmezésére is adott szervezeti környezetben. Az alábbi ábra szemlélteti a tényalapú megtartási stratégiát támogató elemeket.

3.1 ábra: A tényalapú megtartási stratégia elemei Allen et al. (2010) alapján



*Forrás: saját szerkesztés, Allen et al. (2010) alapján<sup>209</sup>*

<sup>208</sup> Robeano, K. (2017) p. 8

<sup>209</sup> Allen, D.G et al. (2010) p. 58

### 3.3. A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁRA HATÓ TÉNYEZŐK

Az 1990-es években Fitz-enz rávilágított, hogy 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, foglalkoztatás biztosága, képzés-fejlesztés, támogató vezetői kultúra, munkakörülmények.<sup>210</sup>

Saját kutatásaim alapján is arra jutottam, hogy a kutatók eltérő számban határozzák meg a munkaerő megtartásának fő tényezőit. Disszertációmban a továbbiakban a tényezők számosságát tekintve növekvő sorrendben szintetizálom a különböző megközelítéseket.

Osteraker a megtartást három dimenzióban vizsgálta: szociális, mentális és fizikai. A mentális dimenzióba a munka jellegét sorolja: a dolgozók az olyan rugalmas munkafeladatokat szeretik, amelyben tudásukat fel tudják használni és a befektetett erőfeszítéseiknek látják az eredményeit. A szociális dimenzióba a belső és külső munkatársi kapcsolatok tartoznak, a fizikai dimenziót pedig a munkakörülmények és a fizetés adják. Kehr szintén három dimenziót nevezett meg a munkaerő megtartása kapcsán: erő, eredmények és befogadottság. Az „erőt” a dominancia és befolyás megszerzése adja, az egyéni teljesítmény a meghatározott követelményeket felülmúlva adja az eredményt, míg a kiépített és megerősített munkatársi kapcsolatok eredményezik a befogadottságot.<sup>211</sup>

Cloutier és társai szerint négy stratégiai területen szükségesek fejlesztések a munkaerő megtartása érdekében:

- a szervezet víziója, értékei és működési politikái terén pozitív kommunikációra van szükség, amely mellett a munkatársak képesek elköteleződni
- átlátható és befogadó szervezeti kultúrára van szükség, amely támogatja a sokszínű személyi állományt
- megfelelő munkatársak felvétele, akik illeszkednek a szervezet által meghatározott munkakörhöz
- képzési lehetőségek biztosítása a munkatársaknak.<sup>212</sup>

McKeown a golf játékhoz hasonlítva már 5 fő lépésben foglalja össze a tehetséges munkaerő megtartásához vezető utat:

---

<sup>210</sup> Bibi, P. et al. (2016) p. 42

<sup>211</sup> Lahkar Das, B.– Baruah, M. (2013) p. 9

<sup>212</sup> Cloutier, O. et al. (2015) p. 124

- a jó golfjátékos tudja, hogyan kell megütni a labdát: a hatékony megtartáshoz megfelelő stratégiai célok kijelölése szükséges;
- fontos a megfelelő golfütő kiválasztása: a megtartási célok eléréséhez megfelelő HR eszközök szükségesek,
- jó ütőlendítés kell: a megtartás sikerességében nagy szerepe van a munkatárs felvétele előtt a szervezet megfelelő toborzási és kiválasztási folyamatainak,
- jól megválasztott ütési pont: a munkatárs későbbi karrierjében meghatározó az első néhány nap, melyet az új munkahelyén tölt,
- jó ütés és a labda megfelelő irányítása: a megtartáshoz a munkatárs karrierútjának folyamatos menedzselése, nyomon követése, mentorálása szükséges.<sup>213</sup> Más kutatók (például Das) hat kiemelkedő tényezőt azonosítottak a munkaerő megtartása terén: kompenzáció, képzési lehetőség, előnyök és biztonság, önállóság, érdek elismerése iránti érzékenység, gyors előmeneteli lehetőség.<sup>214</sup>

Walker 2001-ben hét befolyásoló tényezőt azonosított, melyekkel foglalkozni szükséges az elkötelezettség növelése érdekében: kompenzáció és az elvégzett munka elismerése, kihívást jelentő feladatok, előmeneteli és fejlődési lehetőségek, befogadó munkahelyi légkör, jó munkatársi kapcsolatok, munka-magánélet egyensúly, jó kommunikáció.<sup>215</sup>

Christeen 2014-ben 8 megtartó tényezőt azonosított: menedzsment, támogató munkakörnyezet, szociális támogatás és fejlődési lehetőségek, önállóság, kompenzáció, megfelelő munkaterhelés, munka-magánélet egyensúly.<sup>216</sup>

Hausknecht összesen 12 fő megtartási tényezőt gyűjtött össze, amelyek az elmúlt 60 évben megjelentek a szakirodalomban. Kutatása alapján a legtöbbször említett maradási okok a munkával való elégedettség, a pénzbeli ösztönzők, a szervezeti elköteleződés, a szervezet presztízse voltak. Az előrelépési lehetőségek és a szervezet jó hírneve a magas teljesítményű munkatársak számára, míg a pénzbeli ösztönzők az alacsonyabb teljesítményűek számára a fontosabbak.

Fentiekén túlmenően Hytter arra jutott, hogy olyan egyéni előfeltételek, mint a lojalitás, bizalom, elkötelezettség, a kötődés a szervezethez közvetlenül befolyásolják a megtartást. Az elismerés, vezetési stílus, karrierlehetőségek, képzés-fejlesztés, fizikai munkakörülmények és a munka-magánélet egyensúly pedig közvetetten vannak rá

---

<sup>213</sup> McKeown, L.J. (2002) p. 31

<sup>214</sup> Singh, D. (2019) p. 426

<sup>215</sup> Lahkar Das, B. – Baruah, M. (2013) p. 9

<sup>216</sup> Kossivi, B. et al. (2016) p. 262

befolyással. Kyndt és Dochy et al. kutatásaik alapján kijelentették, hogy egyéni tényezők is nagy jelentőséggel bírhatnak a megtartás kapcsán, így például az iskolai végzettség szintje, az életkor, a dolgozó által érzékelt vezetői képességek, a tanulási hajlandóság, valamint szervezeti tényezők is úgy, mint a megbecsülés és a munka mennyisége. Ugyanakkor az életkor, a nem, a gyermekek száma, vagy végzettség szintje esetében még nem sikerült egyértelmű kapcsolatokat kimutatni. Ezeken kívül Hewitt és Noah említik még a döntéshozatalban való részvétel lehetőségét Pritchard pedig kifejezetten a képzést emeli ki, mint az egyik legfontosabb megtartó tényezőt.<sup>217</sup>

A foglalkoztatási ciklus elmélet alapján gyakorlatilag a foglalkoztatással kapcsolatos legtöbb emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység és folyamat végső soron a munkatárs megtartására irányul. A folyamat a munkáltató jó hírnevének, munkaerő-piaci vonzerejének megalapozásával indul, hiszen ezáltal várhatóak pályázók a megüresedett állásokra, majd folytatódik a megfelelő kiválasztási eljárással, a munkatárs elismerésével, ösztönzésével, melyek hatékony ellátása mind a sikeres megtartáshoz járul hozzá.<sup>218</sup>

Mindezek alapján kialakítottam egy egyéni csoportosítást azokból a munkaerő megtartására ható tényezőkből, amelyeket az eddigi tudományos kutatások számításba vettek és ennek mentén bővebben is kifejték egyes tényezőket.

A négy csoport:

- **személyes állapot** (és ennek komplex mutatói): a munkával való elégedettség, a munkahelyi elkötelezettség, a munkahelyi beágyazódás és az elvándorlási szándék, illetve a munka-magánélet egyensúlya
- **HR menedzsment politikák és intézkedések:** a munkakör kialakítása, beillesztés és pályaorientáció, tehetségmenedzsment, karriermenedzsment, ösztönzésmenedzsment, kompenzációmenedzsment, képzési-fejlődési lehetőségek, generációmenedzsment
- **munkahelyi kulturális, szociális és fizikai adottságok:** szervezeti kultúra, vezetési kultúra és stílusok, a vezetővel való kapcsolat, foglalkozási biztonság, a szervezeti vízió, értékek és célok, valamint az egyéni értékek, célok összhangja, munkatársi kapcsolatok és munkahelyi légkör, a munkavégzés feltételei, infrastruktúra, technológia és fizikai munkakörülmények

---

<sup>217</sup> Lahkar Das, B. – Baruah, M. (2013) p. 9

<sup>218</sup> Putzier, J. – Baker, D. (2011) p. 11

- **egyéni tulajdonságok és generációs sajátosságok:** nem, életkor, generáció, végzettség, tanulási hajlandóság

Fentiek mellett további, akár ötödik csoportként kezelhető a **külső környezet**, hiszen természetesen a gazdasági, társadalmi helyzet, különösen a válságok és az aktuális munkaerő-piaci helyzet, továbbá a közigazgatás esetében hangsúlyosan a jogi, szabályozási környezet és a kormányzati személyzetpolitika alapvető befolyással vannak a munkaerő megtartására. Ezek azonban olyan elemek, amelyekre sem az egyén, sem a szervezet nem lehet érdemi befolyással.

A munkahelyi elvárásokkal kapcsolatos, generációsnak vélt különbségek abból is adódhatnak, hogy az egyes generációk képviselői más munkaerő-piaci helyzetben kezdenek el dolgozni, mely alatt globális és lokálisabb körülményeket egyaránt érthetünk. Jelentősége lehet, hogy az adott időszak munkakultúrájában jobban meghatározott a munkaidő vége, vagy természetes a túlóra, ebből adódóan mennyire nyer teret a munkahelyi stressz és szempont a munkaerő-piacon jelenlévő szervezetek számára a családbarát munkakörnyezet biztosítása. Korábban domináltak a személyes kapcsolatok a munkavégzés során, míg ma már nem is feltétlen találkoznak egymással az együtt dolgozó munkavállalók. Ha a munkaerőpiac egyre telítettebb, a követelmények is egyre magasabbak, így értelemszerűen ezek is alakíthatják a különböző generációk elvárásait. A „Baby Boomer”-ek gyermekeiből álló X generáció is már a korábbiakhoz képest bizonytalanabb gazdasági és társadalmi környezetben nőtt fel – látva ahogy szüleik elveszíthetik munkahelyüket – sőt megtapasztalhatták azt is, hogy akár szüleiknél is kevesebbet keresnek. Az Y-ok pedig már egy olyan elektronizált, digitális világban nőttek fel, ahol a munkaerő piaci boldogulásnak alapfeltételévé vált az informatikai jártasság, számítógépes ismeretek nélkül elképzelhetetlen lett az értelmiségi munkavállalás. A külső környezet változásából is származtatható új elvárásokat persze a szervezetek vezetői és idősebb munkavállalói általában kritikusan fogadják, pedig azok megértésére érdemesebb helyezni a hangsúlyt. A bizalom és az ezekben nyújtott támogatás eredményezhet jól képzett és elkötelezett utánpótlást a munkáltatónak.<sup>219</sup>

A munkaerő-piaci helyzetre értelemszerűen a tágabb értelemben vett gazdasági prosperitás jelentős hatással van, ahogy a gazdasági válságoknak is magával a munkával kapcsolatos hozzáállásra. Gazdasági recesszió időszakában a munkavállalók szempontjai közül előtérbe kerülnek a foglalkoztatási biztonság és a pénzügyi ösztönzők. Ezekkel a változásokkal

---

<sup>219</sup> Myers, K. – Sadaghiani, K. (2010) p. 235

tisztában kell lenniük a HR tevékenységeket végzőknek és a vezetőknek, hiszen a gazdaság állapotától függően más stratégiát kell alkalmazniuk a munkaerő vonzása és megtartása érdekében. Recesszió idején a jó fizetésekre és a stabilitásra kell helyezniük a hangsúlyt a toborzás során, míg konjunktúra alatt a karrierlehetőségek, a munkakörnyezet és a tartalmas munkafeladatok kerülhetnek előtérbe a kommunikációban is. Mindezek a generációktól függetlenül érvényre juttatható megoldások.<sup>220</sup> Ezzel szemben ugyanakkor egy válság óhatatlanul előidézhet létszámcsökkentési kényszereket, a közigazgatásban költségcsökkentési igényt, melynek idején némiképp maga a munkaerő megtartás is háttérbe szorul, hiszen ezzel ellentétes célok jelölhetők ki. Mindezen külső hatásokra ugyanakkor a munkáltatónak vagy a munkavállalónak kevésbé van bármiféle ráhatása, ezért ezeket itt nem taglalom részletesebben.

### **3.3.1. SZEMÉLYES ÁLLAPOT**

A munkatársak megtartása elsősorban azáltal lehetséges, hogy elégedetté tesszük őket. Ha elégedettek és úgy gondolják, jelenlegi munkahelyük jobban megfelel elvárásaiknak, mint a többi számukra elérhető munkahely: gyakorlatilag megtartottuk őket. Az elégedettség azonban átmeneti állapot, csak a munkaerő megtartása első lépéseként tekinthetjük, hiszen hosszú távú megtartásra már az elkötelezettség megteremtésével és növelésével van esély.

#### ***A munkával való elégedettség***

Több kutatás alátámasztja, hogy a dolgozói elégedettség és a fluktuáció mindig negatív korrelációban állnak egymással. Ha tehát dolgozói elégedettség van, akkor csökken a fluktuáció, ha pedig elégedetlenség van, akkor nő. Kutatások azt is igazolják, hogy a dolgozók elégedettsége mérsékelten csökkenti kilépési szándékaikat, valamint az elégedettség mérsékelt negatív kapcsolatban van a dolgozók hiányzásaival, késéseivel is.<sup>221</sup>

Mindenekelőtt tisztázni szükséges, mit is jelent a munkával való elégedettség (job satisfaction), ebből kiindulva mérhető mind az új belépők, mind a már hosszabb ideje foglalkoztatottak motivációi, elvárásai, véleményei. Az elégedettség fogalmának sokféle meghatározása ismert, sajnos az elkötelezettség fogalmával keveredve jelennek meg a szakirodalomban. Papp és Perczel a következőképp definiálták: „mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés

---

<sup>220</sup> Wong, A. et al. (2017) p. 148

<sup>221</sup> Nemes, F. – Szlávicz, A. (2011) p. 5

útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják.” Értékét sokfajta attitűd integrálódásából kaphatjuk, melybe a munka társadalmi elismerése, a fizetés, a fizikai munkafeltételek, az előmeneteli lehetőségek, a képességek és a teljesítmény elismerése, a biztonság, a munkatársakkal való kapcsolatrendszer és mindezek mellett befolyásolja az életkor, egészségi állapot, az egyéni temperamentum, vágyak és törekvések, a családi élet, az életkörülmények, szokások is. Gyökér és Krajcsák az elégedettséget olyan nyugalmi lelkiállapotként írják le, melyben a munkavállaló adottnak tekinti az egyéni céljai megvalósításához szükséges feltételeket.<sup>222</sup>

A munkával való elégedettséget akkor tudjuk befolyásolni, miután megismertük. Az elégedettséget leginkább kérdőíves módszerrel vizsgálják, melynek értékelése lehet globális (egy kérdéses), avagy összesített (egyres elemekre vonatkozó kérdésekre adott válaszok összesítésével). A kérdőíven túl használható az úgynevezett „kritikus események módszere”, melynek során néhány számukra meghatározó esemény felidézésére kéri a munkavállalókat, illetve interjúval is, ahol több lehetőség van a személyes interakció keretében vélemény kifejtésére. A komplex vizsgálat azonban a leghatékonyabb, a több módszer kombinálásával.

A munkatársi elégedettséget befolyásoló tényezők vizsgálatának rendkívül széleskörű nemzetközi irodalma van. Az eddigi vizsgálati eredményekből néhányat kiemelve elmondható, hogy a foglalkozás jellege (beleértve a munkakör tartalmát, terjedelmét, változatosságát) és a foglalkoztatás szintje mindenképpen meghatározók. A vezetés jellege szintén komoly befolyásoló elem, a különböző vezetési stílusok hatással vannak a munkatársi elégedettség szintjére. A dolgozói elégedettség erőteljes összefüggését kimutatták már a bérrel, az előmeneteli lehetőségekkel, valamint a közvetlen munkatársi kapcsolatokkal. Nem szabad megfeledkezni a munkatárs személyes tulajdonságairól sem: hiszen nem csak a környezeti tényezők befolyásolhatják az elégedettséget, hanem az életkor, képzettségi szint és a nem is. Kutatások igazolják, hogy az elégedett munkatárs kevésbé hajlamos munkahelyének megváltoztatására, magyarán könnyebben megtartható, de ezt az összefüggést befolyásolják még a munkaerőpiac helyzete, az egyéb munkalehetőségek, a nyugdíjkiállítások és a dolgozó kompetenciái is.<sup>223</sup> Mindezek kiegészíthetők még munkavállaló számára előírt célokkal és azok részletességével, melyek elérése, valamint az azért kapott jutalom elégedettséget okoz, valamint a munka észlelt jelentőségével,

---

<sup>222</sup> Gyökér, I. – Krajcsák, Z. (2009) p. 57

<sup>223</sup> Klein, S. et al. (2009) pp. 345-353

hatásával.<sup>224</sup> Egyes kutatók szerint az elégedettség eléréséhez összefoglalva az úgynevezett „3R” biztosítása szükséges: Respect, Recognition, Reward, azaz tisztelet, elismerés, jutalmazás. Ezek közül is a munkatársak tisztelete számít a legtöbbet. Kellő tisztelet, odafigyelés nélkül bármilyen próbálkozás, vagy eszköz bevetése az elégedettség elérése érdekében aligha hozhat sikert. Mindez persze sok időt, ráfordítást, türelmet és önuralmat igényel a vezető részéről, de a befektetés egyértelműen megtérül a munkatársi elégedettség növekedése és végső soron a tehetséges munkaerő megmaradása révén. A tisztelettel kapcsolatos 7 ökölszabályt foglalt össze Wingfield és Berry: légy megfontolt, foglalkozz a munkatársakkal egyéenként, egyéni erősségeik figyelembevételével, légy igazságos, bízz a munkatársakban, légy méltó a bizalmukra, vond be őket, tedd a munkahelyet szerethetővé és biztonságossá.<sup>225</sup>

### ***Munkahelyi elkötelezettség***

Az elégedettséggel kapcsolatos kutatások az utóbbi években már inkább az elkötelezettség vizsgálata irányában mozdultak el. A munkahelyi elkötelezettségnek (commitment, később engagement) nem ismerjük egyetlen elfogadott, egységes fogalmi meghatározását. E fogalom tartalma a munkatársi elégedettséghez képest főként a munkahellyel való kapcsolat, a lojalitás megjelenésével bővült. Egyfajta pozitív hozzáállásként határozható meg a munkatárs részéről a munkahely és annak értékei irányában. Legtöbbször az odaadás, hatékonyság, energia-ráfordítás tekintetében a munkához és a szervezethez, a szervezeti célok eléréséhez való hozzáállásban megnyilvánuló állapotként említik. Tudatos és tudatalatti, érzelmi és viselkedésbeli változásokat jelent, amelyek az elégedettség, a motiváció hatására a munkához, a munkahelyhez való kötődésben fejeződnek ki.<sup>226</sup>

Gyökér és Krajcsák megfogalmazásában „az elkötelezettség leggyakrabban az elégedettség cselekvő formája; belső motiváció hatására létrejött innovatív, alkotó, értékteremtő magatartás a szervezeti cél megvalósulása érdekében”.<sup>227</sup>

A szervezetek nem csak a munkaerő megtartása okán törekednek az elkötelezettség növelésére, hiszen kutatási eredmények által igazolást nyert, hogy az elkötelezett munkatársak hajlandóak maximális odaadással dolgozni a szervezeti célok érdekében és termelékenyebbek is. Azon túl, hogy a többi munkatársnál 20%-kal jobb teljesítményt

---

<sup>224</sup> Gyökér, I. – Krajcsák, Z. (2009) p. 59

<sup>225</sup> Wingfield, B. – Berry, J. (2001) p. 13

<sup>226</sup> Ali-Taha, V. (2014) p. 2

<sup>227</sup> Gyökér, I. – Krajcsák, Z. (2009) p. 59



nyújtanak, a vállalat önkéntes „marketingesei” is, akik informális csatornákon keresztül folyamatosan dolgoznak a szervezet pozitív külső megítélésén és egyben növelik az ügyfelek elégedettségét, sőt az általános belső morált is javítják pozitív hozzáállásukkal, munkatársaikat inspiráló magatartásukkal. Az ilyen munkatársak általában a változások motorjai, az új intézkedések zászlóshajói is.<sup>228</sup>

Elkötelezettséget növelő tényező például a megfelelő munkakörnyezet, a hatékony vezetés, jó csapat és munkatársi kapcsolatok, képzés és karrierfejlesztés, kompenzáció, a megfelelő szervezeti politikák és a munkahelyi jóléti szolgáltatások, azaz láthatóan jelentős az átfedés az elégedettséget kiváltó és magát a munkaerő megtartását befolyásoló tényezőkkel.<sup>229</sup>

Számos kutatásban keresték már a választ arra, mit tehet a vezető annak érdekében, hogy elérje a munkatársi elkötelezettséget. Az eredmények alapján kiemelkedik a hatáskörökkel való felruházás és a bevonás a döntésekbe, a vélemény kikérése és figyelembevétele, a csapatmunka és együttműködés támogatása, a munkatárs egyéni fejlődésének elősegítése, a megfelelő elismerés és a szükséges támogatás folyamatos biztosítása, az érzékenység a munkatárs szociális helyzetét illetően, valamint a kihívást jelentő munkafeladatok.<sup>230</sup>

Motiváció akkor alakul ki, ha az egyén lehetőséget lát az igényei kielégítésére, elkötelezettség pedig akkor alakul ki, ha a motiváció kiegészül annak érvényesítési lehetőségével az adott munkahelyen. Az elkötelezettség kialakulását támogató munkakörülményeket alapvetően a szervezet emberi erőforrás gazdálkodási politikái, gyakorlatai határozzák meg.

Általánosságban az elkötelezettség kialakulását támogatja az alábbi körülmények megléte:

- versenyképes bérezés és releváns egyéb juttatások;
- valós teljesítményért járó, igazságosan odaítélt jutalmak és elismerések;
- barátságos, együttműködésre alapuló munkahelyi légkör;
- olyan feladatok, amelyek társadalmi hasznossága a dolgozó számára egyértelműek;
- folyamatos visszacsatolások;
- fejlődési lehetőségek és kihívást jelentő feladatok;
- megfelelő fizikai munkakörnyezet;
- a teljesítményt és elégedettséget csökkentő, demotiváló hatású szabályok minimalizálása;

---

<sup>228</sup> Robertson-Smith, G. – Markwick, C. (2009) p. 17

<sup>229</sup> Ali-Taha, V. (2014) p. 3

<sup>230</sup> Markos, S. – Sridevi, M. (2010) p. 91

- a negatív felügyeleti/ellenőrzési kapcsolatok csökkentése;
- az adott feladatra legmegfelelőbb dolgozók kiválasztása.<sup>231</sup>

Az elkötelezettséget már a dolgozó belépése napján meg kell alapozni: meg kell teremteni az értékek, a szervezet, a misszió iránti érdeklődést és el kell juttatni az üzenetet a felső vezetés szintjéről a munkatársig. A vezetés szerepe mindebben kulcsfontosságú, hogy az elkötelezettségnövelés célja ne csak egy sablonos szervezeti szlogen legyen. Kétirányú kommunikációra van szükség a beosztottak és vezetés között és a visszacsatolások részeként anyagi és nem anyagi elismerésre, az előrehaladás támogatására, valamint hangsúlyt kell helyezni a legjobbak kiemelésére. Fontos a munkavégzéshez szükséges minden feltétel és erőforrás, képzések biztosítása. Az elkötelezettséget összességében egy olyan szervezeti kultúra, értékrend támogatja, amellyel a munkatárs azonosulni tud.<sup>232</sup>

Az elkötelezettség mérése során leggyakrabban a következő tényezőket vizsgálják a kutatásokban:

- A munkáltatóra való büszkeség;
- A munkáltatóval való elégedettség;
- A munkakörrel való elégedettség;
- Az elvégzendő munka által nyújtott kihívás és a munka teljesítményigénye;
- Elismerés és pozitív visszacsatolás a jól végzett munkáért;
- Személyes támogatás a vezető részéről;
- Kapcsolat a saját munka és a szervezet céljai között;
- Előmeneteli és fejlődési lehetőségek a munkáltatónál;
- Lojalitás a munkáltatóhoz (megmaradási szándék).<sup>233</sup>

### ***Munkahelyi beágyazódás***

A munkahelyi „beágyazódás” (job embeddedness) az előbbieknél újabb fogalom, mely annak mértékét mutatja meg, hogy milyen szorosan kapcsolódnak, kötődnek, fonódnak össze a dolgozók a munkájukkal, ami ezáltal visszatartja őket a kilépéstől. A munkahelyi beágyazódás elmélete leginkább abban különbözik más modellektől, hogy a megtartásra és nem a fluktuációra fókuszál. Egyedi megközelítése a nem-affektív viselkedéseknek, amelyek alapján jól előre jelezhető a munkaerő megtartása, ugyanis a

---

<sup>231</sup> Berman, E. et al. (2016) pp. 215-240

<sup>232</sup> Markos, S. – Sridevi, M. (2010) p. 94

<sup>233</sup> Vance, R. (2006) p. 6

munkahelyen beágyazott dolgozók kisebb valószínűséggel hagyják el munkahelyüket. Az elméletre olykor a munkaerő megtartás elméleteként is utalnak.<sup>234</sup>

A beágyazódás két dimenzióban értelmezhető: egyrészt beszélhetünk a foglalkoztató szervezethez való kötődésről (pl. várható illetménynövekedés, vagy ígért előléptetés, esetleg különböző előnyöktől való elesés kilépés esetén), másrészt beszélhetünk a munkaközösséghez való kötődésről (pl. családi kötelezettségek, közösségi szerep).

Mindkét dimenzió három szempontból vizsgálható:

- kapcsolatok: informális és formális kapcsolatok a munkavállaló és a munkáltató között
- illeszkedés: a munkavállaló illeszkedése a munkakörnyezethez
- áldozat: azon anyagi és nem anyagi előnyök, melyeket elveszít a munkavállaló kilépés esetén

Számos szervezet dolgozik a beágyazódás kiépítésén és fejlesztésén a munkaerő megtartása és a fluktuációhoz kapcsolódó költségek csökkentése érdekében. A menedzsment tudományok kutatói a magas szintű munkahelyi beágyazódást általában pozitívumnak tekintik, hiszen a beágyazódott munkatársak körében kevésbé jellemző az önkéntes távozás.

Ezzel szemben a szociológusok egyfajta negatív kötöttségként értelmezik a beágyazódást, mely korlátozza a munkavállalót a helyzetének megváltoztatásában. Azaz a beágyazódásra inkább korlátozó tényezőként tekintenek a munkahely elhagyási lehetőségek szempontjából, mely frusztrációt okozhat a munkavállalóban, ami végső soron a szervezet számára is káros hatással lehet. Ennek megfelelően egyes kutatók a munkahelyi beágyazódást összetettsége okán a fluktuációt valóban csökkentő, ám nem feltétlenül általánosan elérendő célként határozzák meg.<sup>235</sup>

Fentebb utaltam már rá, ugyanakkor itt célszerű ismét említeni az elvándorlási szándék (turnover intention) fogalmát, mint szervezetpszichológiai szempontból az eddigiekhez szorosan kapcsolódó személyes állapotot, amely a munkatárs személyes vagy szervezeti okok miatti tudatos döntését jelenti a szervezet elhagyása mellett, avagy visszahúzódását a valós távozási lehetőség hiányában a kötelező feladatokon túli tevékenységektől.<sup>236</sup>

---

<sup>234</sup> Bibi, P. et al. (2016) p. 42

<sup>235</sup> Marasi, S. et al. (2016) p. 143

<sup>236</sup> Restás, P. et al. (2019) p. 120

### ***Munka-magánélet egyensúly***

Miután az egyéneknek korlátozottak az erőforrásai, óhatatlanul versengés alakul ki értük a magánélet (család) és a munka között. A munka-magánélet egyensúlyának kezdeti kutatásai ebből kiindulva a két szféra közötti konfliktusok típusait tárták fel (időalapú, feszültség alapú, viselkedés alapú konfliktusok), valamint megkülönböztették e konfliktusok irányát és szintjét. Később a komplexebb kutatások már beemelték a modellekbe a konfliktusok mellett a két terület közötti lehetséges pozitív egymásra hatásokat, együttműködési módokat is.<sup>237</sup> A munka-magánélet konfliktus tulajdonképpen egy mentális nyomás azáltal, hogy az egyén nem tudja megvalósítani a munka és magánélet egyensúlyát, ennek során leginkább a munkafeladatok és hosszú munkaidő megy a szabadidő rovására. A munkával kapcsolatos túlterheltség szükségszerűen a szabadidős tevékenységekre kevesebb időt és energiát enged, mely az utóbbival kapcsolatos elégedettséget csökkenti. A megfelelő egyensúly hiánya a pszichológiai jóllétre is negatív hatással van, valamint növeli a stressz-szintet, végső soron pedig a munkával való elégedettséget is csökkenti.<sup>238</sup> Loan-Clarke, Arnold, Coombs, Hartley és Bosley kutatási eredményei egyaránt rámutatnak, hogy az olyan munka, amely a munkavállaló számára biztosítja a családi kötelezettségek teljesítésének lehetőségét, az pozitív hatással van a megtartásra. Kyndt, Dochy, Michielsen és Moeyaert hangsúlyozták az egészséges egyensúly jelentőségét a munka és magánélet között, Lener, Roehrs és Piccone pedig ezen egyensúly biztosítását tartotta szükségesnek a munkaerő megtartás fejlesztéséhez. Osman 2013-as kutatásában azt figyelte meg, hogy a munka-magánélet egyensúly támogatása csökkentette a távozási szándékot a munkatársaknál, ahogy Mita, Aarti és Ravneeta is egyértelmű pozitív kapcsolatot azonosítottak a munka-magánélet egyensúly és a munkahelyen maradás között.<sup>239</sup> Napjainkban a munka és a magánélet kapcsolatának megítélésében bekövetkezett átalakulás az egyik legfontosabb, munkaerőpiacot befolyásoló tényező, melynek eredményeképpen a magánélet kiteljesítése legalább olyan fontossá vált, mint a munkahelyen belüli boldogulás.<sup>240</sup> Kutatási eredmények a generációkkal való összefüggését is igazolják: a Baby Boomer generációhoz tartozók számára például kevésbé okoz csökkenést az elégedettségben a munka-magánélet egyensúly problémája.<sup>241</sup> Az X generációhoz tartozók alap gondolata, hogy „a munka szükséges ahhoz, hogy egzisztenciát teremthess magadnak” és ezért

---

<sup>237</sup> Nagy, B. (2017) pp. 53-60

<sup>238</sup> Tsaur, S.– Yen, C. (2018) p. 121

<sup>239</sup> Kossivi, B. et al. (2016) p. 263

<sup>240</sup> Szakács, G. (2014) p.36

<sup>241</sup> Tsaur, S, – Yen, C. (2018) p. 123

igyekeznek mindinkább alkalmazkodni a munkahelyi elvárásokhoz, az Y generáció viszont már maga kíván elvárásokat támasztani és a munka illeszkedését várja a saját életéhez.<sup>242</sup> Egyes kutatások ugyanakkor azt is kiemelik, hogy a szervezetek a munka-magánélet egyensúlytal kapcsolatos intézkedéseikkel szinte kizárólag a fiatalokat és a dolgozó szülőket célozzák meg, miközben legalább ilyen fontos lenne hangsúlyt helyezni a nyugdíjazás előtt álló dolgozókra is e téren, különösen az „intézményi emlékezet” fenntartása és a tudásátadás szempontjából. Az intézkedéseket ezért célszerű inkább a különböző életpályaszakaszokhoz igazítani.<sup>243</sup>

### **3.3.2. HR MENEDZSMENT POLITIKÁK ÉS INTÉZKEDÉSEK**

A munkaerő megtartást befolyásoló menedzsment eszközök kapcsán mindenekelőtt meg kell említeni, hogy azokra mindig alapvető befolyással bír az aktuális külső környezet, hiszen lehetséges olyan helyzet, amikor éppen a dolgozók küzdenek a saját megmaradásukért, miközben a szervezetek létszámcsökkentéseket kényszerülnek végrehajtani. Ilyen környezetben értelemszerűen a megtartás érdekében nem cél a különböző menedzsment eszközök bevezetése. A munkareó-piac kedvező állapotában ugyanakkor inkább a munkáltatók részéről merül fel a megtartást befolyásoló tényezőkre való hatás gyakorlásának igénye.

#### ***Beillesztés, pályaorientáció***

A beillesztés egy támogató, bevezető időszak az új dolgozók számára annak érdekében, hogy megismerjék a szervezetet, munkafeladataikat és minél gyorsabban hatékony munkaerővé váljanak. Az új dolgozók támogatása ebben az időszakban megalapozza az elégedettséget, elkötelezettséget és kihatással van munkamoráljukra, későbbi teljesítményükre, illetve a fluktuációra is.<sup>244</sup> A hatékony beillesztés nem csak a szervezettel való ismerkedést, valamint a munkával kapcsolatos betanítást jelenti, hanem orientációs célzatú, melynek során a dolgozók közösen szerezhetnek tapasztalatokat és megismerhetik egymást, valamint a szervezet tapasztalt szakembereit is, mint jó példákat. Ők mentorként, trénerként közreműködve a folyamatban még inkább arra ösztönözhetik az új munkatársakat, hogy hosszabb távon rendezkedjenek be a szervezetnél.<sup>245</sup>

---

<sup>242</sup> Meier, J. – Crocker, M. (2010) p. 69

<sup>243</sup> Darcy, C. et al. (2012) p. 113

<sup>244</sup> Bauer, T. – Erdogan, B. (2011) p. 51

<sup>245</sup> Allen, D, (2008) p. 22-23

Az új munkatársak szocializációt támogató programjai az alábbi hat csoportba sorolhatók: kollektív-egyéni, formális-informális, rendszeres-rendszeretlen, fix-változó, lépcsőzetesen felépülő-különálló egységek, bevonó-elkülönítő.<sup>246</sup>

Az orientációs programok leggyakoribb céljai a szervezet és a munkatársak megismertetése az új belépőkkel, a szervezet céljainak, történetének, alapelveinek, működésének, folyamatainak, politikáinak, elvárásainak és szolgáltatásainak bemutatása, valamint a munkafeladatokhoz kapcsolódó legfontosabb szabályok, követelmények, felelőségek áttekintése.<sup>247</sup>

Az új belépők fogadásának hagyományos módja a szervezeteknél az orientációs képzések szervezése, melyek azt feltételezik, hogy a szervezeti értékeket kurzus keretében meg kell ismerni és el kell sajátítani az új dolgozóknak. Hosszú távon azonban nem feltétlenül célszerű megoldás a dolgozó értékrendjének efféle alárendelése és a szervezeti értékrend elfogadtatása. Fenntarthatóbb szocializációs folyamatra van szükség, melynek során a dolgozók önállósága és véleménynyilvánítási lehetősége mellett valósulhat meg a folyamatos elköteleződés a szervezet irányában.<sup>248</sup>

A tehetséges munkatárs megtartása érdekében az intézkedéseket hónapokkal a munkába állását követően kell foganatosítani. Hozzáállását a munkáltatóhoz nagyban meghatározza már az is, hogy korábban mit látott, hallott a szervezetről – mielőtt egyáltalán megpályázott ott egy állást –, hogyan került be, miként bántak vele a beléptetéskor és közvetlenül az után. A munkatárs megtartásán tehát valójában már a munkába lépése előtt érdemes elkezdeni dolgozni.<sup>249</sup> Döntő jelentőségű, hogy milyen szervezet részének érezheti magát a munkatárs belépésekor. Az új belépőknek lehetőséget kell biztosítani, hogy megismerjék a szervezet fő értékeit, termékeit, tevékenységét és nem utolsósorban vezetőiket, munkatársaikat, mentoraikat. A vezetők aktív és közvetlen részvétele az új munkatársak orientációjában különösen fontos annak érdekében, hogy a velük való kommunikáció ne legyen kényelmetlen, azt érezzék, hogy lehet hozzájuk fordulni a problémákkal.<sup>250</sup>

A hatékony és időben zajló beillesztési program már a munkajogviszony létesítésének kezdetén megalapozhatja a munkaerő sikeres megtartását, ugyanakkor fluktuáció növelő hatása lehet, ha erre nem fordítunk kellő figyelmet és az új munkatársak

---

<sup>246</sup> Bamberger, P. et al. (2014) p. 78

<sup>247</sup> DeCenzo, D. – Robbins, S. (2009) pp. 186-188

<sup>248</sup> Cable, D. et al., (2013) p. 24

<sup>249</sup> McKeown, L. (2002) p. 20

<sup>250</sup> Losey, M. et al., (2006) p. 33

csak bekerülnek pozícióikba különösebb támogatás nélkül. A belépést követő rövid időn belüli távozások nagy része a nem hatékony beillesztésnek is köszönhető.

A beillesztés fő célja az új munkatársak minél hatékonyabb munkavégzésének biztosítása az új munkakörben a lehető legrövidebb időn belül, de fontos szerepet játszik a munkatársak új munkahely iránti érzelmi kötődésének kialakításában is. Lehetőséget ad arra, hogy megtanulják, mit-hol találnak, kit tudnak keresni a legfontosabb kérdésekkel, illetve mi az ő munkájuk hozzáadott értéke a szervezet egészét tekintve, el tudják helyezni önmagukat a rendszerben. A folyamat során alakulhat a pszichológiai szerződés a munkavállaló és a munkáltató között, tisztázódhatnak mindkét fél elvárásai.

A beillesztés során a szervezettel kapcsolatos alapvető információk átadása kiterjedhet a szervezeti célokra, víziókra, kihívásokra, az alapvető jogszabályi előírásokra, belső szabályozókra, munkabiztonsági kérdésekre, a szervezeti kultúra egyes elemeire. Mindezen információkat vélhetően az első hónapokban egyébként is megszerezné valamilyen formában egy új munkatárs, egy formális beillesztési program keretében azonban biztosítható, hogy minden fontos kérdés rövid időn belül megtárgyalásra kerül és információhiányból adódó ok miatt semmiképp nem távozik az új munkatárs. A beillesztési program hossza az adott munkakörtől, szervezettől függő lehet. Az általános új belépő kurzust legtöbbször az emberi erőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egység szervezi meg, hiszen az minden új belépőt érint, ugyanakkor a munkakörrel kapcsolatos betanítás általában hosszabb időt vesz igénybe és a közvetlen vezető felügyeletével zajlik, senior munkatársak bevonásával.<sup>251</sup>

### ***Karrier- és tehetségmenedzsment***

A dolgozó számára – a szervezethez történő beilleszkedését követően – a karriere az egyéni életpálya történéseinek összessége. Azt a tevékenységet, melynek során a munkáltató kölcsönös előnyök kiaknázásában bízva, pénzbeli és nem pénzbeli támogatást nyújt ahhoz, hogy a munkatárs megvalósíthassa egyéni sikercéljait, karriermenedzsmentnek nevezzük. Nem igényel különösebb magyarázatot, hogy a munkaerő megtartásának egyértelmű befolyásoló tényezője ezért a karriermenedzsment, melynek során összeillesztjük a szervezet emberekkel kapcsolatos szükségleteit a dolgozók egyéni karriercéljaival és előmeneteli lehetőségeket biztosítunk számukra.<sup>252</sup>

Számos kutató kimutatta, hogy közvetlen kapcsolat van a kilépések és a karriermenedzsmenthez kapcsolódó problémák között, illetve az előrelépési és fejlődési

---

<sup>251</sup> Torrington, D. et al, (2008) p. 203

<sup>252</sup> Koncz, K. (2004) p. 520

lehetőségek meghatározó szempontok a munkavállalók maradással és kilépéssel kapcsolatos döntéseiben.<sup>253</sup>

Miután a munkavállalók számára az egyik legfontosabb motiváció a karrierlehetőségek biztosítása, így a szervezetek emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakterületeinek karriergondozási funkciója is egyre inkább előtérbe kerül. A karriermenedzsment azonban nemcsak motivációs és megtartó eszköz, hanem a tehetségek kibontakoztatásának támogatása.<sup>254</sup> A karriermenedzsment része lehet a szervezetek átfogó tehetségmenedzsment stratégiájának, mely optimálisan az alábbi elemeket is tartalmazza:

- megfelelő és a szervezetnél valószínűsíthetően meg is maradó munkaerőt biztosító toborzási és kiválasztási eljárásrend;
- egyéni fejlődési és karrierlehetőségeket, kellő önállóságot biztosító és kihívást jelentő munkakörök kialakítása, melyek megfelelnek a munkatársak érdeklődésének;
- elismerésre, fejlesztésre lehetőséget biztosító munkakörnyezet megteremtése;
- munka és magánélet egyensúlyának megteremtési lehetősége;
- pozitív „pszichológiai szerződés” megkötése;
- „leader”-típusú vezetők képzése;
- vezető-utánpótlási rendszer fejlesztése.<sup>255</sup>

Mielőtt tehetségmenedzsment stratégiát készítené egy szervezet, elsőként érdemes kockázatelemzést is végezni, hogy megismerje, mi a valószínűsége, hogy az egyes munkakörökből távoznak munkatársak. Milyen hatással lehet ez a munkavégzésre és milyen veszteséget jelenthet, milyen költségekkel járhat a pótlásuk? Ez alapján külön intézkedési tervek dolgozhatók ki a munkaerő megtartására a kulcsfontosságú pozíciókban. Az intézkedési tervnek azon területekre kell fókuszálnia, ahol azonosítottuk a problémákat a korábban már bemutatott interjúk, kérdőívek segítségével. A tervben javaslatok tehetők az ösztönzési rendszer, a képzés-fejlesztési rendszer, illetve a munkakörök átalakítására, a teljesítmény megfelelő mérésére és elismerésére, a karrierfejlesztésre, az elkötelezettség megteremtésére és növelésére, a belső kohézió növelésére, vagy aktívabb kapcsolat kialakítására a vezetéssel.<sup>256</sup>

Maga a karriertámogatási folyamat a karrier-adatbankba kerülők kiválasztásával és a szervezeten belüli karrierlehetőségek feltérképezésével kezdődik, majd a támogatásban

---

<sup>253</sup> Kossivi, B. (2016) p. 262

<sup>254</sup> Koncz, K. (2004) p. 520

<sup>255</sup> Armstrong, M. (2006a) p. 982

<sup>256</sup> Armstrong, M. (2006b) p. 192



részesülők meghatározásával, előmenetelük megtervezésével folytatódik. Az emberi erőforrás gazdálkodásért felelős terület közreműködésével létrehozásra kerül egy adatbázis, amelybe a vezetők javaslatára bekerülhetnek azok a munkatársak, akikkel kiemelten kíván foglalkozni a szervezet, személyre szóló karriertámogatást tud nekik nyújtani, figyelembe véve egyéni elképzeléseiket, céljaikat. A kiemelt munkakörök és a betöltésükhöz szükséges kompetenciák definiálása után az egyes támogatásra kiválasztott munkatársak számára egyéni fejlesztési és előmeneteli terv dolgozható ki. A karriertámogatásnak része az is, hogy mind a vezető, mind a HR szakterület, mind az esetleges mentor közreműködik az előmeneteli tervben kitűzött, a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák lehető leggyorsabb fejlesztésében, a tapasztalatok megszerzésében, képzések elvégzésében. Miután értékeltük az előmeneteli terv teljesülését, siker esetén megtörténhet a karriert biztosító munkakörbe helyezés.<sup>257</sup>

A tehetségmenedzsment mára stratégiai fontosságúvá vált a szervezetek életében. Feladata az emberi erőforrás igények előrejelzése és kielégítésének tervezése. Nem öncélú tevékenység, hiszen célja nem a munkatársak fejlesztése és utánpótlási tervek kidolgozása, hanem a szervezeti célok elérésének biztosítása.<sup>258</sup>

Bár egy tehetségmenedzsment program sok időt és anyagi ráfordítást igényel, az alkalmas belső jelöltek kiválasztása és felkészítése a megüresedő pozíciókra mindig olcsóbb, mint új munkaerő toborzása és betanítása. A jó tehetségmenedzsment a fluktuáció mértékét is visszaszoríthatja. A tehetségek közé általában az alkalmazottak 5-10%-a kerül. A kör szűkítése több fázisban történik, a teljes létszámot először objektív kritériumokkal lehet szűrni, majd ki lehet kérni a vezetők véleményét. A legtöbb szervezet különböző képességmérő tesztek is használ, de akár külső tanácsadók közreműködése, vagy a belső kiválasztás során Assessment Center és strukturált interjú eszköze alkalmazható.<sup>259</sup>

### ***Kompenzációmenedzsment***

A kompenzáció a javadalmazás, ösztönzés fogalomkörének legátfogóbb jelentésű kategóriája, magában foglal minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatást, amelyért a munkatársak a szervezetben végzett munkájukért, szervezeti tagságukért részesülnek.

A kompenzációmenedzsmentnek ezért éppúgy részét képezi a kihívást jelentő munka és a személyes fejlődési lehetőség biztosítása, mint a rendszeres és eseti anyagi juttatások,

---

<sup>257</sup> Nemeskéri, Gy. – Pataki, Cs. (2007) pp. 310-321

<sup>258</sup> Cappelli, P. (2008) p. 77

<sup>259</sup> Szretykó, Gy. (2012) p. 11

természetbeni juttatások. Emellett kompenzációs elem lehet az elismerésen túl a karriertervezési, a képzési, a teljesítményértékelési rendszer is, ha ezekre úgy tekintünk, mint nem anyagi ösztönzési hatással bíró eszközökre.<sup>260</sup>

A szervezetek egy része számára a munkatársak megtartása gyakorlatilag a kompenzációjukat jelenti. Sok vezető azt gondolja, hogy a legjobb munkatársai megtartásához mindössze jól meg kell őket fizetni. A kutatási eredmények inkább azt tükrözik, hogy ez inkább fordítva igaz: ha nem fizetik meg őket, akkor bizonyára nem tudják őket megtartani. Ahogy fentebb már láttuk, a munkaerő megtartása ennél összetettebb kérdés, a kompenzáció egy nagyon fontos, de nem egyedüli befolyásoló tényező.<sup>261</sup>

A hatékony kompenzációmenedzsment és a megfelelő megbecsülés kifejezése, a jó jutalmazási stratégia mindig a szervezeti célokkal, a szervezet missziójával, víziójával és értékeivel összhangban valósul meg. Az ösztönzési rendszer a stratégia integrált része, lehetőséget biztosít a vezetőknek, hogy azonosítsák az elvárt magatartást és ennek megfelelően elismerjék azon tevékenységeket és teljesítményeket, amelyek sikerhez segítik a szervezetet.<sup>262</sup>

A kompenzációval kapcsolatos leggyakoribb stratégiai hiba az úgynevezett „tűzoltás”. Hosszú távon nem szolgálja a munkaerő megtartás célját a kompenzáció legelterjedtebb, legköltségesebb és legkevésbé hatékony formáját választani: azaz pusztán megemelni az anyagi ösztönzés szintjét. Sok esetben a szervezetek miután felismerik a fluktuációs problémát, létrehoznak egy munkacsoportot, amely megvizsgálja más szervezetek jó gyakorlatait, ennek alapján felülvizsgálják a béreket és fizetésemelést állapítanak meg a dolgozók számára, mellyel kielégítettnek tekintik a munkatársak rövidtávon jelentkezett szükségleteit. Ennek hatására kb. 1 éves időszakban átmeneti fluktuációcsökkenést tapasztalhatnak, melyet sikerként könyvelnek el és befejezik a munkát. Miután azonban a munkatársak rövid távú, alapvető szükségleteit ezzel sikerült kielégíteni, a magasabb rendű szükségletek kielégítése következne, úgy mint az önfejlesztés, a különböző nemanyagi juttatások, melyek különböző formái szintén a kompenzációmenedzsment részei lennének. A fizetésemelést követően jelentkező igényeket ugyanakkor a vezetés már sokszor megalapozatlannak, telhetetlenségnek véli, melyet a

---

<sup>260</sup> Bakacsi, Gy. et al. (2006) p. 86

<sup>261</sup> McKeown, L. (2002) p.8

<sup>262</sup> Jensen D. et al. (2007) p. 241

dolgozók a törődés elmaradásaként élnek meg és az elégedetlenség, a fluktuáció visszatérnek, sőt még erősebbé válhatnak.<sup>263</sup>

Bár talán a kompenzáció és a megtartás közötti kapcsolatot vizsgálták a legtöbbször, mégsem egybehangzó a kutatók véleménye ezek összefüggéséről. Sokan szoros korrelációról beszélnek, míg mások nem látják a fizetés közvetlen befolyásoló hatását a megtartásra. Csak néhány példát kiemelve 1997-ben Trevor és kutatócsoportja rögzítették, hogy a fizetésemelés növeli a szervezetek munkaerő megtartó képességét. Néhány évvel később Davies, Taylor és Savery ugyanezt vizsgálva arra jutottak, hogy a nyugat- ausztráliai szállodaiiparban a fizetés és egyéb juttatások nem alkalmasak a munkaerő megtartásra. Az új évezredben Gardner, Van Dyne és Pierce, valamint Hytter, Milkovich és Newman, Tremblay, Hausknecht, Rodda és Howard mindannyian azt a következtetést vonták le kutatásaikból, hogy az anyagi elismerés hozzájárulnak (sőt különösen fontosak) a munkaerő megtartásához. Pitts, Marvel és Fernandez 2011-ben már azt figyelték meg, hogy a kompenzáció alkalmas a fluktuáció előrejelzésére. Moncraz, Zhao és Kay a vezetők esetében azonosították a fluktuáció és az elkötelezettség fizetéssel való összefüggését. Velük szemben Shields és Ward, Gifford, Zammuto és Goodman, valamint Hayes és társai arra jutottak, hogy az elismerés önmagában nem fontos megtartó tényező és a kompenzáció növelése csak rövidtávon növeli a megtartóképességet, a hosszú távú megtartó képességhez a kompenzációnak a munkakörülmények fejlesztésével kell kiegészülnie.<sup>264</sup>

### ***Képzés-fejlesztés***

A képzés-fejlesztés és a fluktuáció közti kapcsolatról két, széleskörben hangoztatott, ám egymásnak ellentmondó megközelítésről beszélhetünk. Egyrésről kutatások igazolják, hogy a képzési lehetőségek növelik az elkötelezettséget a munkáltató irányában és kimutatják, hogy kevésbé valószínű a munkatársak távozása, mint abban az esetben, ha nincsenek képzési lehetőségek. Messmer kulcstényezőként azonosította a munkaerő megtartásában a képzés-fejlesztést, ahogy Leidner is a munkavállalói lojalitást növelő tényezőként azonosította. Deery kutatásai során azt figyelte meg, hogy az on-the-job típusú képzés növeli a munkahelyen maradási szándékot és az elkötelezettséget.<sup>265</sup>

Ezzel szemben sokan éppen azzal érvelnek, hogy a képzési lehetőségek révén, a munkáltató támogatásával megszerzett tudás birtokában nagyobb eséllyel távoznak a dolgozók, hogy máshol építsék tovább karrierjüket. A képzésre fordított erőforrások szinte haszontalanok,

---

<sup>263</sup> McKeown, L. (2002) p. 230

<sup>264</sup> Kossivi, B. (2016) p. 263

<sup>265</sup> Kossivi, B. (2016) p. 265

ha a képzésben részesültek később más munkáltatónál kamatoztatják így megszerzett tudásukat. Green és kutatótársai például arra jutottak egy képzéseket elvégző, több mint 1500 fős mintán, hogy legtöbbször hozzáállását a munkáltatójukhoz nem változtatta meg a képzés, 19%-uk a képzés hatására inkább elgondolkodott más munkahely keresésén, 18%-uk pedig inkább nem. Fontos volt ugyanakkor, hogy ki finanszírozta a képzési részvételt. A munkáltató általi finanszírozással megvalósult képzések kevésbé erősítették a munkahelyváltásról való gondolkodást, mint a dolgozó által finanszírozott képzések. Hasonlóképpen a munkahelyspecifikus ismereteket nyújtó képzések teljesítése kevésbé eredményezte más munkahely keresését, mint az olyan képzési részvételek, amelyek máshol is hasznosítható ismeretátadást biztosítottak.<sup>266</sup>

Összességében azt mondhatjuk, hogy a képzési-fejlődési lehetőségek biztosítása leginkább további munkaerő megtartási eszközökkel kiegészülve hozhat eredményt. Önmagában egy egyetemi képzési részvétel támogatása már feltételezi a hosszú távú elköteleződés szándékát mind a munkáltató, mind a munkavállaló részéről, hiszen a több éven át tartó finanszírozási támogatás, esetleg fizetett szabadság biztosítása csak a munkajogviszony fenntartása mellett lehetséges. A munkaerő megtartást a munkáltató tanulmányi szerződésben foglalt „visszatartó erő” formájában is érvényesítheti, akár a képzés elvégzését követő időszakban is, amennyiben a támogatás feltételül előír bizonyos mértékű jogviszony fenntartási időt a munkavállaló számára, melynek nem teljesülése esetén jelentős visszafizetési kötelezettség írható elő.

### **3.3.3. MUNKAHELYI KULTURÁLIS, SZOCIÁLIS ÉS FIZIKAI ADOTTSÁGOK**

A vezetéstudományi, vezetési stílusokkal foglalkozó kutatások hosszú időre visszanyúló irodalmában számtalan megállapítást találhatunk arra vonatkozóan, hogy a vezetővel való kapcsolat alapvetően meghatározza adott szervezet dolgozó általi megítélését. Ehhez kapcsolódóan kutatások azt is alátámasztják, hogy éppen ezért a vezetőnek és a vele való jó kapcsolatnak jelentős befolyása van a munkaerő megtartására. Duffield és O'Brien-Pallas, valamint Kroon és Freese kifejezetten a participatív vezetői stílust találták a munkaerő megtartás szempontjából pozitív hatású tényezőnek. Más kutatók csak önmagában a vezető viselkedése és a megtartás kapcsolatát igazolták.

A vezetési stílus mellett a vezető támogatása is fontos a megtartás szempontjából. A vezető által a döntéshozatalba történő bevonás elkötelezettség-növelő hatását például szintén több

---

<sup>266</sup> Torrington, D. et al. (2008) p. 205

kutatás alátámasztotta már. A támogató jellegű vezetői felügyelet és hozzáállást, mint munkaerő megtartást befolyásoló tényezőt többek között Ellett, Ellis, Westbrook és Dews, Joo, Tymon, Stumpf és Smith, valamint Mignonac és Richebé kutatási eredményei igazolták.<sup>267</sup>

A vezető és a vezetési stílus fontossága nemcsak a munkahelyen maradás oldaláról, hanem a kilépési indokok oldaláról vizsgálva is egyértelművé válik. A kilépések egyik leggyakoribb oka a vezetővel való elégedetlenség, melyből következően a fluktuációcsökkentés egyik hatékony eszköze is a vezetők fejlesztése lehet.<sup>268</sup>

A munkaerő megtartás fontos befolyásoló tényezője a kutatási eredmények alapján a megfelelő munkakörnyezet és munkafeltételek is. A támogató munkakörnyezet olyan rugalmas munkakörülményeket jelent, melyek között a munkavégzés szükséges feltételei, erőforrásai biztosítottak, a feladatellátás élvezhető. Spence, Leiter, Day és Gilin kutatásai igazolták, hogy az ilyen típusú támogató környezet hozzájárul a megtartáshoz. Alexander, Lichtenstein, Oh and Ullman és később Wood kutatótársaival különösen az erőforrások rendelkezésre állását találták meghatározó jelentőségűnek a munkaerő megtartásában. A rugalmas munkakörnyezet lényegességét Ellett, Ellis, Westbrook, Dews, majd Loan-Clarke és kutatótársai hangsúlyozták, különösen az egészségügyi dolgozók esetében. A rugalmasság mellett Moncarz és kollégái a szórakoztató, élményt nyújtó munkakörnyezet megtartó erejét emelte ki kutatásában. Összességében tehát a munkaerő megtartását támogató munkakörnyezet legfontosabb jellemzői a rugalmasság, az élményszerűség és az erőforrások rendelkezésre állása.<sup>269</sup>

A munkakörnyezet rugalmassága négy megközelítésből is értelmezhető: térbeli, időbeli, funkcionális és számszaki rugalmasság.

- A térbeli rugalmasság alatt a munkavégzési hely megválasztásának lehetőségét érthetjük, azaz, hogy a munkatársaknak internetkapcsolat megléte esetén akár otthonról, vagy bárholonnan lehetőségük van dolgozni.
- Az időbeli rugalmasság a kötött munkarendhez képesti nagyobb önállóságot jelenti a munkatárs számára a munkaidő-beosztásában.
- Funkcionális rugalmasságról akkor beszélhetünk, ha egy konkrét munkaköri leírás szerinti feladatokkal szemben a munkatárs folyamatosan változatos feladatokat, változó projektcsapatokban láthat el, míg a számszaki

---

<sup>267</sup> Kossivi, B. (2016) p. 264

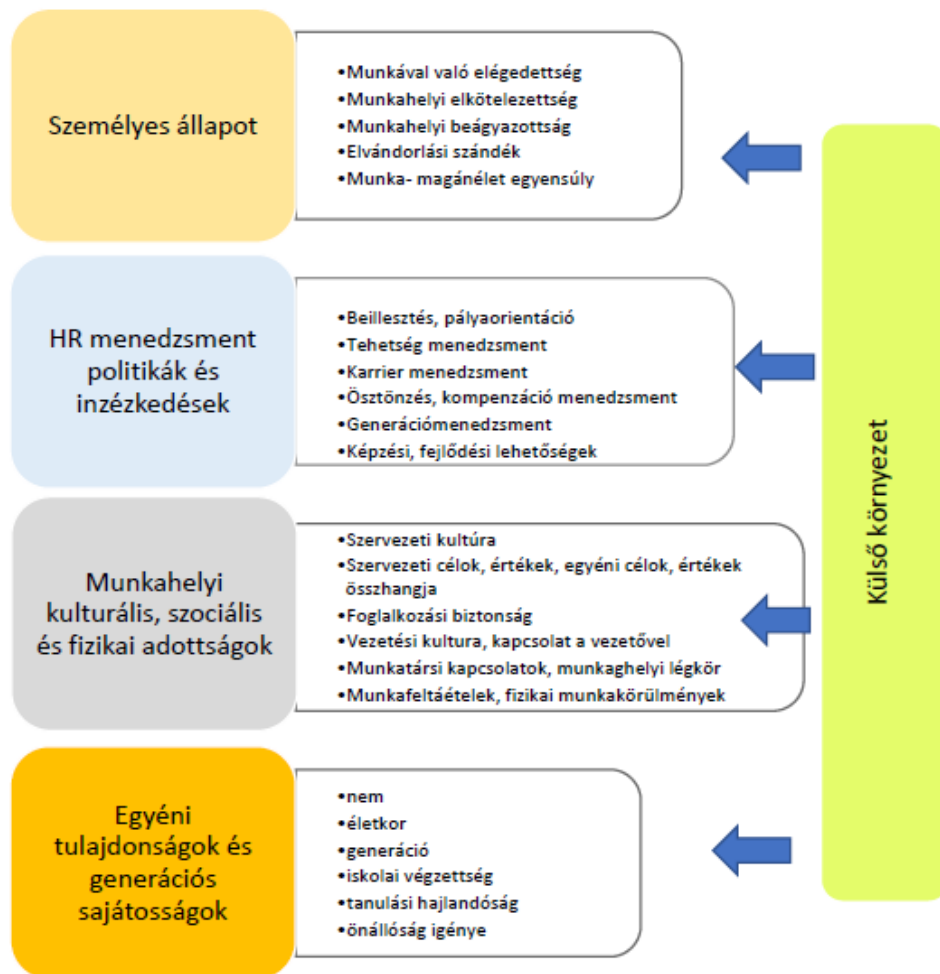
<sup>268</sup> Torrington, D. et al. (2008) pp. 205-206

<sup>269</sup> Kossivi, B. (2016) p. 264

rugalmasság abban nyilvánul meg, ha a munka mennyiségéhez igazodóan átmeneti, külső foglalkoztatást valósítanak meg a fix személyi állomány mellett, vagy helyett.<sup>270</sup>

Fentieket összesítve a munkaerő megtartásával összefüggésben szóba került tényezők az alábbi ábrán láthatók.

3.2 ábra: A munkaerő megtartására ható tényezők összesítése



*Forrás: saját szerkesztés, a feldolgozott szakirodalom alapján*

### 3.4. A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A KOCKÁZATMENEDZSMENT MÓDSZEREIVEL

A hatékony munkaerő megtartási stratégia kidolgozásához elengedhetetlen a HR kockázatok beazonosítása is. Ehhez mindenképp szükséges megérteni a gazdasági, jogszabályi környezetet, az aktuális trendeket, tisztában kell lenni az adott szervezet

<sup>270</sup> Korunka, C. – Kubicek, B. – Risak, M. (2019) p. 12

stratégiájával, követni kell mindezek változásait, felismerni hatásait, következményeit. Folyamatos külső és belső elemző munkával képesnek kell lenni a stratégia alakítására. Az emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységgel kapcsolatban számos kockázat felmerülhet, így tipikusan például az alábbiak:

- nincs megfelelő tehetség a megfelelő helyeken;
- a vállalat nem vonzza és nem tartja meg a tehetségeket;
- a munkaerő nem hozza az elvárásoknak megfelelő teljesítményt;
- nincs megfelelő képzés a teljesítmény fejlesztéséhez;
- hiányzik a konstruktív munkakörnyezet.<sup>271</sup>

Az emberi erőforrások a szervezeti kockázatok alapvető forrásai, ugyanakkor emellett az emberi erőforrások kockázatkezelőként és menedzserként egyaránt jelen vannak a szervezetek életében. Ez tekinthető az emberi tényező kockázatkezelési modellje, az úgynevezett „HFRM<sup>272</sup> modell” alapjának. A HFRM modell használatával előre jelezhető az emberi tényezőkön alapuló lehetséges kockázatokat, megfelelő válaszokat kaphatunk a különböző kezelési forgatókönyvek kidolgozásához. A modell elősegíti az emberi kockázati tényezők pontosabb megértését, azonosítását, rangsorolását és értékelését. Segítségével a kockázatok minimalizálhatók a lehetőségek pedig maximalizálhatók.<sup>273</sup>

A modellben a kockázatok meghatározásához és elemzéséhez először az összes tényezőt felsorolják, majd a megállapított kockázatokat AHP<sup>274</sup> módszerrel súlyozzák és az értékelést egy képlet alapján pontozzák. A modell felépítése:

1. lépés: SWOT analízis elkészítése;
2. lépés: Az emberi tényezőkön alapuló kockázatok meghatározása és elemzése;
3. lépés: Döntés a kockázatok kezelésének opcióiról és végrehajtásról,
4. lépés: A HFRM modell teljesítményének értékelése;
5. lépés: A HFRM modell javítása.<sup>275</sup>

A korábban bemutatottak alapján egyértelmű, hogy a munkaerő megtartása során élszerű a kockázatmenedzsment eszközzel élni, hiszen a fluktuáció okainak feltárása, kezelése, megelőzése terén tulajdonképpen kockázatkezelési feladatot végzünk.

---

<sup>271</sup> Meyer, M. et al. (2011) p. 317

<sup>272</sup> HFRM: Human Factor Risk Management

<sup>273</sup> Fluoris, T. – Kucuk Yilmaz, A. (2010) p. 41

<sup>274</sup> Analitikus hierarchia folyamat (AHP): strukturált technika a komplex döntések szervezésére és elemzésére, a matematikára és a pszichológiára alapozva.

<sup>275</sup> Fluoris T. – Kucuk Yilmaz, A. (2010) p. 31

Ezért az alábbiakban a HFRM kockázatmenedzsment módszertan lehetséges adaptációját mutatom be, elsősorban a közigazgatási szervezetek munkaerő megtartási tevékenységére.

### 3.4.1. SWOT ANALÍZIS

Elsőként a SWOT analízis elvégzése szükséges kifejezetten az emberi tényezőkre fókuszálva, mely tevékenység támogathatja a közigazgatási szervezeteket abban, hogy beazonosítsák a számukra kedvező és kedvezőtlen, belső és külső tényezőket, adottságokat és körülményeket, melyek hatással lehetnek az elérni kívánt eredményeikre. Ezekből kiindulva lehetséges a HR kockázatok konkrét megfogalmazása.

Az alábbiakban egy SWOT elemzés minta szerepel, mely bármely magyar közigazgatási szervre vonatkozóan tartalmazhat érvényes megállapításokat.

3.3 táblázat: SWOT analízis minta a munkaerő megtartásához egy közigazgatási szervnél

<p><b>Erősségek:</b>          Proaktív, innovatív vezetés          Elkötelezett személyi állomány          Tapasztalt szakembergárda          Jól képzett és tehetséges szakembergárda          Korszerű HR menedzsment eszközök alkalmazása          Nagy múltú, stabil, tekintélyes szervezet          Lojális munkaerő          A munkavégzés társadalmi haszna          Hatékony tudásmenedzsment          Utánpótlás- és tehetségmenedzsment programok          Hatékony toborzás          Kiterjedt jóléti szolgáltatások és juttatási rendszer          Tisztviselőknek járó kedvezmények          Jó munkakörülmények</p>	<p><b>Gyengeségek:</b>          Szűk költségvetési mozgástér          Alacsony létszámkeret          Nem versenyképes bérezés          Kevés személyügyi kapacitás          Korszerűtlen infrastruktúra          Nem befogadó szervezeti kultúra          Korlátozott költségvetési lehetőségek          Magas fluktuáció          Gyakori vezetőváltások          Teljesítményértékelés hiánya          Korlátozott előrelépési lehetőségek          Kevés erőforrás fejlesztésre és innovációra          Reaktív HR menedzsment          Túlzott adminisztratív terhek, magasfokú bürokrácia          Erősen hierarchikus struktúra és működés          Generációs különbségek nem megfelelő kezelése          Kockázatmenedzsment szerepének figyelmen kívül hagyása</p>
<p><b>Lehetőségek:</b>          A HR tevékenység folyamatos felértékelődésének tendenciája          A HR informatika fejlődése          Hazai és nemzetközi jó gyakorlatok          Tudományos eredmények hasznosítása a HR menedzsmentben          Magasan képzett munkaerő a piacon          Kormányzati támogatás a HR menedzsmenthez          Nemzeti Közszolgálati Egyetem támogatása a HR menedzsmenthez          Intézményi kapcsolatok          Projektokban való részvételi lehetőség          Gazdasági prosperitás nyomán versenyképesebb bérezés lehetősége</p>	<p><b>Veszélyek:</b>          Jogszabályi korlátok és változások, központi szabályozásokból adódó determináció          Kiadáscsökkentési kényszer a közszférában          Hierarchikus működés lebonthatatlansága          Versenyképesebb jövedelmet biztosító munkáltatók a versenyszférában          A kvalifikált munkaerő elvándorlása az országból          Kedvezőtlen demográfiai folyamatok          Csökkenő emberi és anyagi erőforrások          Kedvezőtlen munkaerő-piaci helyzet          Változó politikai környezet és szervezetrendszer</p>

*Forrás: saját szerkesztés*



### 3.4.2.A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATOK MEGHATÁROZÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

A HR kockázatokat a HFRM modell alapján az alábbi részletes táblázatban foglaltam össze. (3.4. táblázat) A beazonosított kockázatokat K1-K41 jelzéssel láttam el. Ezek közül a továbbiakban csak a munkaerő megtartása szempontjából releváns kockázatokat értékelem.

3.4 táblázat: Kockázati lista a munkaerő megtartásához közigazgatási szerveknél

A kockázatok listája		
Ssz.	Kockázati csoport	Leírás
K1 K2 K3 K4 K5 K6 K7 K8 K9 K10 K11	Külső tényezők – az adott szervezet helyzetéből adódó tulajdonságok	szervezeti struktúra szervezeti kultúra politikai környezet a szervezet „életciklusa”, története politikák, működési irányelvek, folyamatok illetményrendszer és juttatások a vezetés elvárásai az ügyfelek, a társadalom elvárásai szervezeti célok ellenőrzési rendszerek fizikai munkakörnyezet
K12 K13 K14 K15	Külső tényezők – az adott szervezet feladataiból és személyi állományából adódó tulajdonságok	kommunikáció és koordináció visszacsatolás kultúrája munkatársi kapcsolatok, kohézió, belső konfliktusok a döntéshozatal rendje
K16 K17 K18 K19 K20 K21 K22	Belső tényezők – a munkaerő tulajdonságai belső és egyéb hatásokból adódóan	képzettség növekedése szakmai tapasztalat növekedése képeségek fejlődése kommunikációs képeségek fejlődése feladatok ismerete szociális tényezők félelmek (hibázástól, állás elvesztésétől)
K23 K24 K25 K26 K27 K28 K29 K30 K31 K32 K33 K34 K35 K36 K37 K38 K39 K40 K41	Belső tényezők – a munkaerő tulajdonságai külső hatásokból adódóan	munkával való elégedettség személyiség típus és intelligencia motiváció és hozzáállás érzelmi állapot családi, egyéb magánéleti helyzet önkontroll személyes etikai értékrendszer lojalitás vezetési képeségek megbízhatóság kockázatvállalás kockázatkezelési képeség kreativitás integratív gondolkodás terhelhetőség elemző- és problémamegoldó képeség fizikai, egészségi állapot stressz szint nemi különbségek

*Forrás: saját szerkesztés*

A HFRM modell következő lépése a kockázatok bekövetkezési valószínűségének megállapítása, melyhez minőségi kockázatelemzést végeztem. A kockázat bekövetkezésének valószínűségét egy 0,1-től 1-ig terjedő skálán felvett értékekkel határoztam meg tapasztalati úton szerzett adatok és becslés segítségével.

A kockázatok bekövetkezésének valószínűsége: 0,1 nem valószínű; 0,4 csekély valószínűség; 0,7 magas valószínűség; 1 szinte biztos.

Az adott kockázat nagyságrendjét 1-10-ig terjedő számok hozzárendelésével állapítottam meg. A módszer segítségével a kár nagysága értékelhető és lehetővé válik a kockázatok prioritás alapján történő rendezése is.

Károk nagysága a kockázat bekövetkezésekor:

- 1 nem jelentős;
- 2 csekély jelentőségű;
- 7 jelentős következmény;
- 10 kritikus.

A kockázati faktor a bekövetkezési valószínűség és a lehetséges következmény szorzata.

$$R=W \times K$$

ahol:

W= bekövetkezés valószínűsége

K= következmény

Az alábbiakban azon kockázatokat választottam ki, amelyek kifejezetten a munkaerő megtartását befolyásolják, fluktuációt eredményezhetnek, illetve a munkaerő megtartásának hatékonyabbá tétele érdekében kezelendők.

3.5 táblázat: A munkaerő megtartással kapcsolatos kockázatok értékelése

A kockázatok értékelése					
	Ok	Következmény	Előzetes jel	Beköv. vsz.	Kock. faktor
K1	Szervezeti struktúra rugalmatlansága	2	Nincsen megfelelő előmeneteli lehetőség a munkatárs számára	0,4	<b>0,8</b>
K2	Szervezeti kultúra nem befogadó az új munkatársak irányában	7	Az új munkatárssal nem foglalkozik mentor, nem törődnek beillesztésével	0,4	<b>2,8</b>
K4	A szervezet „életciklusa” leszálló ágba kerül	10	Olyan hírek érkeznek, hogy a szervezetet hamarosan megszüntetik/beolvasztják	0,4	<b>4</b>
K6	Az illetményrendszer és juttatások rendszere nem versenyképes	10	Növekszik a versenyszféra és a közszféra átlagos illetményei közötti különbség	1	<b>10</b>
K7	A vezetés irreálisan magas, vagy alacsony elvárásokat támaszt a tisztviselőkkel	7	A tisztviselők túlterheltek, vagy éppen nem találnak elég kihívást munkájukban	0,7	<b>4,9</b>

A kockázatok értékelése					
	Ok	Követ- kezmény	Előzetes jel	Beköv. vsz.	Kock. faktor
K11	A fizikai munkakörnyezet korszerűtlen, elavult	2	Ergonómiai problémák, a munkavégzést hátráltató munkakörülmények	0,7	<b>1,4</b>
K12	Kommunikációs és koordinációs problémák	2	A tisztviselők tájékozatlansága, információhiánya, feladat- és hatáskör összeütközések, gyenge munkaszervezés	0,4	<b>0,8</b>
K13	A visszacsatolás kultúrája nem fejlett	7	A tisztviselők arra panaszkodnak, hogy nem kapnak elegendő elismerést, visszajelzést vezetőjüktől, a vezető nem értékeli a teljesítményt	0,7	<b>4,9</b>
K14	Rosszak a munkatársi kapcsolatok, belső konfliktusok vannak és nincs erős kohézió	7	A tisztviselők nem tekintetek csapatként egymásra, nincsenek fejlett személyes- és munkakapcsolataik	0,1	<b>0,7</b>
K16	A képzettség növekedése	2	A tisztviselők a munkaerőpiacon egyre versenyképesebb tudásra tesznek szert a szervezetnél, mely könnyíti elhelyezkedésüket	0,1	<b>0,2</b>
K17	A szakmai tapasztalat növekedése	2	A tisztviselők a munkaerőpiacon egyre versenyképesebb szakmai tapasztalatokra tesznek szert a szervezetnél, mely könnyíti elhelyezkedésüket	0,4	<b>0,8</b>
K22	A tisztviselőkben erősödnek különböző félelmek	2	Többben beszélnek állásuk elvesztésével kapcsolatos aggodalmaikról, esetleges hibáik szigorú megtorlásáról	0,4	<b>0,8</b>
K23	A munkával való elégedettség alacsony	7	Elégedettségmérési eredmények	0,7	<b>4,9</b>
K25	A tisztviselők demotiváltak	7	A vezetők alulmotiválnak érzékelik munkatársaikat	0,4	<b>4,9</b>
K26	A tisztviselők személyes érzelmi állapota rossz	2	Magánéleti problémák hatása érezhető a teljesítményen	0,4	<b>0,8</b>
K27	Családi, egyéb magánéleti helyzet romlik	2	A tisztviselő többet hiányzik, romlik teljesítménye, csökken a koncentrációja, motivációja	0,4	<b>0,8</b>
K30	Csökken a szervezet iránti lojalitás	2	A tisztviselők más álláslehetőségek után nézelődnek	0,4	<b>0,8</b>
K39	A tisztviselők fizikai, egészségi állapota romlik	2	A tisztviselő egyre többet van betegszabadságon	0,1	<b>0,2</b>
K40	Növekszik a stressz szint	7	A tisztviselő egyre többet van betegszabadságon, munkájában egyre több hibát vét	0,7	<b>4,9</b>

*Forrás: saját szerkesztés*

### 3.4.3. DÖNTÉS A KOCKÁZATOK KEZELÉSÉNEK OPCÍÓIRÓL ÉS A VÉGREHAJTÁSRÓL

Fentiek közül egyértelműen láthatók a legmagasabb faktorú kockázatok. Az 1-es értéknél magasabb faktorúak kezelésére intézkedéseket fogalmaztam meg az alábbiakban.

### 3.6 táblázat: Kockázatcsökkentő intézkedések

A kockázat csökkentő intézkedések	
Leírás	Intézkedés
Szervezeti kultúra nem befogadó az új munkatársak irányában	Mentori rendszer kiépítése szükséges, az új belépő tisztviselők számára pályaeorientációs program kidolgozása és működtetése javasolt
A szervezet „életeciklusa” leszálló ágba kerül	Megfelelő időben kellően részletes tájékoztatás nyújtása a munkatársaknak a jövőjükéről és lehetőségeikről, létszámleépítés kilátásba helyezése esetén a gondoskodó elbocsátás eszközeinek alkalmazása, átképzési lehetőségek biztosítása
Az illetményrendszer és juttatások rendszere nem versenyképes	Szorgalmazni szükséges a tisztviselői illetmények rendezését, emellett nem anyagi és anyagi ösztönzőkkel, jóléti szolgáltatásokkal, kedvezményekkel bővíteni a juttatási rendszert
A vezetés irreálisan magas, vagy éppen túlságosan alacsony elvárásokat támaszt a tisztviselőkkel szemben	A leterheltség áttekintése és az emberi erőforrások allokációjának optimálisabbá tétele, átszervezéssel, a munkaszervezés hatékonyabbá tételével, feladat-átcsoportosításokkal, munkakör-gazdagítással
A fizikai munkakörnyezet korszerűtlen, elavult	Fejlesztési, korszerűsítési szükséges a fizikai munkakörülményeket és a munkavégzéshez szükséges infrastruktúrát
A visszacsatolás kultúrája nem fejlett	Vezetőképzéseket, tréningeket szükséges szervezni a vezetői képességek fejlesztésére, különös tekintettel a visszajelzésre, az asszertív kommunikációra, a teljesítményértékelésre és motivációra
A munkával való elégedettség alacsony	Elégedettségmérések eredményeinek figyelembe vételével fejleszteni szükséges a problémás területeket, szükség esetén tisztviselőnként áttekinteni és innovatív megközelítéssel átgondolni a munkaköri feladatokat, munkafolyamatokat
A tisztviselők demotiváltak	Elégedettségmérések eredményeinek figyelembe vételével törekedni kell a motiváció növelésére, a teljesítmény elismerésével, megfelelő visszacsatolással, nem anyagi és anyagi ösztönzők kiterjedtebb alkalmazásával
Növekszik a stressz szint	Törekedni kell a munka-magánélet egyensúlyt biztosító intézkedések bővítésére, a szabadságok kiadására, hatékonyabb munkaszervezéssel a kiegyensúlyozottabb leterheltségre, szabadidős lehetőségek biztosítására akár a munkahelyen munkaidő után

*Forrás: saját szerkesztés*

#### 3.4.4.A MODELL ÉRTÉKELÉSE, KORREKCIÓJA

Összességében elmondható, hogy a HFRM modell segítségével jól azonosíthatók a közigazgatási szervezetek HR kockázatai és a munkaerő megtartását leginkább befolyásoló tényezők kiemelését követően értékelhetők azok bekövetkezési valószínűségei és következményei. A teljes modell teljesítményének értékelésétől eltekintek, hiszen a modellben azonosított kockázatoknak csak egy részét elemeztem és értékeltem, ugyanakkor a korábban tárgyalt empirikus kutatási eredményeket is figyelembe véve elmondható, hogy

a modell keretében a fluktuáció fő okait jelentő HR kockázatok lefedhetők és azok kezelésére megfelelő javaslatokat lehetett tenni.

A modellben megjelennek a legfontosabb külső-belső HR kockázatok, amelyek a munkaerő megtartásának kérdésköréhez kapcsolódhatnak. Módosítás célszerű lehet amiatt, hogy külön-külön kockázatként megjelenik ugyan egyes vezetői feladatok ellátásának színvonala, (így az elvárások megfogalmazása, az információáramoltatás, a visszacsatolás, stb.) ettől függetlenül külön kockázatként kezelendő lehet maga a vezetővel való kapcsolat és elégedettség. Ez esetben az egyes vezetői funkciók ellátásából és a vezető személyéből, személyiségéből, vezetési stílusából összeálló komplex faktorról lenne szó, amely összességében meghatározó indoka lehet a fluktuációnak, míg a modell ennek csak egyes elemeit jeleníti meg. Ezen kívül a modellben a belső tényezők között szereplő kockázatok közül hiányoznak egyes közszolgálati alapkompenciák, melyekkel érdemes lehet a felsorolást kiegészíteni.

### **3.5. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK**

- A munkaerő megtartásának fogalma az elmúlt évtizedekben jelentősen bővült, megközelítése holisztikussá vált annak hatására, hogy az élesedő munkaerő-piaci versenyben a szervezetek egyre több emberi erőforrás gazdálkodási eszközt vetnek be az értékes munkaerejük megőrzéséhez.
- Bármilyen megtartási stratégia kialakításához először fel kell tárni a munkatársak távozási okait és emellett a munkahelyen maradásuk okait is, illetve aktuális hangulatukat különféle eszközök segítségével. Bármilyen megtartással kapcsolatos döntést, intézkedést megfelelő információkra szükséges alapozni az elégedettség csökkentését kiváltó okok gyökereinek feltárásával, elemzésével a szubjektív benyomások és pánikreakciók helyett.
- A különböző fluktuációs ráták számítása a személyi állományra vonatkozó tényszerű adatok felhasználásával, jól leírható matematikai képletek által történik, tartalmi vizsgálathoz azonban más adatgyűjtési módszerek szükségesek. Ehhez kidolgoztam egy „kilépési” és egy „megtartó” interjú mintát, amelyek reálisan alkalmazhatóak közigazgatási szervek által is, ugyanakkor ezek is csak részben tudnak hozzájárulni a sikerhez.
- A munkaerő megtartására ható számos különböző tényezőt vizsgáltak az eddigi tudományos kutatások, melyeket szintetizálva egy egyéni csoportosítást képeztem,

ezek: személyes állapot (és annak komplex mutatói), a munkahelyi szociális, kulturális és fizikai adottságok, a HR menedzsment politikák és intézkedések, valamint az egyéni tulajdonságok. Mindezek mellett természetesen nem elhanyagolható a külső környezet hatása, melyre azonban a munkáltatók és munkavállalók nem lehetnek befolyással.

- Általánosan, vagy akár csak egyetlen szervezet szintjén sem ismert egyértelműen sikerrel alkalmazható megoldás, mivel egyrészt a megtartásra ható tényezőknek nincsen olyan kombinációja, amely minden egyén esetében egyformán befolyásolná a munkahelyen maradáást, másrészt nem lehetséges olyan általános megtartási terv készítése, amely különböző életszakaszban lévő és életkörülményekben élő, eltérő igényű személyiségekre tökéletesen megfelelne. Törekedni lehet ugyanakkor olyan HR politikára, amely többféle megoldást kínál akár életszakaszbeli, akár generációs sajátosságokra figyelemmel és ehhez tényadatokat, empirikus kutatási eredményeket, vagy kockázatmenedzsment módszereket is felhasznál.

## 4. KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETPOLITIKA ÉS AZ Y GENERÁCIÓ MEGTARTÁSA

*„Az ember mindig találhat új állást. Új életet már nehezebben.”*

*(Morton Freedgood)*

Általánosan áttekintettem, hogy milyen esetleges generációs különbségek és elvárások jelenhetnek meg a munkáltatókkal szemben a munkavállalói oldalon, illetve mit tesznek és tehetnek a munkáltatók a munkavállalók megtartása érdekében. Disszertációm speciális vizsgálati területe mindezek vonatkozásában a magyar közigazgatás és annak személyi állománya, ezért a továbbiakban elengedhetetlen a közigazgatási jogi környezet sajátosságainak részletesebb vizsgálata.

A munka világában a legkülönbözőbb szervezeti és jogi keretek között zajlik a munkavégzés, melyek típusai között jelentős különbség tapasztalható a köz- és magánszféra területén zajló munkavégzésben és foglalkoztatásban. A közszférában mindenekelőtt a munkáltató (avagy szolgáltató) az állam, vagy valamely szerve. E szervek költségvetési szervek, így feladataik ellátásához a forrásokat a központi költségvetés biztosítja (kivéve ahol mégis megjelenik kiegészítő saját bevétel), tehát a magánszféra szervezeteivel szemben jellemzően nem profitorientáltak. A közszféra szervezetei közfeladatot látnak el, a köz érdekében működnek, szolgáltatásaikat valamennyi állampolgár igénybe veheti, míg a magánszerveknél nem feltétlenül igénybe vevő a társadalom minden tagja. Emellett a közszférában megjelenik az állami kényszer alkalmazásának lehetősége is.

Végül, dolgozatom témájához leginkább kapcsolódó speciális tulajdonság, hogy a közszférában számosabb a foglalkoztatottak jogainak, kötelezettségeinek terjedelme.<sup>276</sup> Ezek közül disszertációmban kettőt részletesebben is tárgyalok a továbbiakban.

A többletkötelezettségek közül a szigorúbb alkalmazási feltételeket, a többletjogosultságok közül az erősebb pályabiztonságot, valamint áttekintem a mindennek keretet adó közszoigálati személyzetpolitikát, személyzetpolitikai rendszereket.

---

<sup>276</sup> György, I. (2019) p. 11

## 4.1. A KÖZHIVATALNOKOKKAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK JOGTÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

Jogtörténeti szempontból a témakör vizsgálata a magyarországi hivatásos közszoigálat formálódásától kezdhető, hiszen ekkortól beszélhetünk olyan közhivatalnokokról, akik alkalmazásával kapcsolatban jogszabályi előírások jelentek meg. Ugyanakkor mivel a generációkutatások is csak a 20. század második felétől kísérik figyelemmel a különböző változásokat, sokkal távolabbról ezt a vizsgálatot nem érdemes indítanom. Magyarországon a 19. század közepéig nem is volt hivatásos és szakképzettséghez kötött közszoigálat, 1867 után kezdődött meg egy olyan fejlődés a közszoigatásban, amelyhez hasonló korábban nem volt tapasztalható.<sup>277</sup>

A részletesebb vizsgálat előtt röviden tisztázni szükséges, kiket is tekintünk hazánkban pontosan „közhivatalnokoknak”? A közhivatalnok definícióját az 1874-ben kiadott *Pénzügyi Szolgálati Szabályzatban* találhatjuk meg elsőként, kiegészülve az egyéb állami alkalmazottak körével. Ez alapján „állami tisztviselő az, akit az államfő, vagy miniszter, vagy kinevezési jogkörrel felruházott hatóság a törvényileg megállapított fizetési osztályokban felsorolt állások egyikére kinevez, hivatalos esküt tesz és az állam igazgatásában vagy az államvagyon kezelésében részt vesz.”<sup>278</sup> 1878-ban a *Csemegi-kódex* már tágabban fogalmazott és az igazságszoigálatás, közalapítványok, kórházak, tébolydák alkalmazottait és a kir. közjegyzőket is külön említette a közhivatalnokok körében.<sup>279</sup> Később az 1940. XVIII. t.-c. életbe lépésével már a közoktatási, honvédelmi területen, vagy az állam vagy törvényhatóság üzemében feladatokat teljesíteni köteles minden személyt, a szolgálatot teljesítő katonákat is közhivatalnokként határoztak meg.<sup>280</sup> Magyary Zoltán 1942-ben közhivatalnokként azt az egyént definiálja „aki az állam, vagy az állam által szolgálatadóul elismert más közszoigatási jogi személy munkájában való közreműködésre megfelelő közszoigatási aktus által megbízást kap.”<sup>281</sup> Később a szocialista jogrendszerben a gazdaság és a közszoigatás egyaránt közvetlen állami irányítás alatt állt, ekkor minden munkaviszonyban álló személyre, tehát a közhivatalnokokra is egyformán a Munka Törvénykönyvéről szóló 1951. évi 7. törvényerejű rendelet<sup>282</sup> hatálya terjedt ki, noha a

<sup>277</sup> Magyary, Z (1942b) pp. 58-65

<sup>278</sup> A Magyar Királyi Pénzügyminisztérium Ügykörére Vonatkozó Szolgálati Szabályok Gyűjteménye, módosítása az 1896. évi 1196/P.M. számú rendelete

<sup>279</sup> 1878. évi V. törvénycikk a magyar büntetőtörvénykönyv a büntettekről és vétségekről

<sup>280</sup> 1940. évi XVIII. törvény

<sup>281</sup> Magyary, Z. (1942d) p. 576

<sup>282</sup> 1951. évi 7. törvényerejű rendelet a Munka Törvénykönyvéről



Minisztertanácsnak meg volt a lehetősége arra, hogy a közszolgálatra eltérő szabályokat alkalmazzon. A rendszerváltást követően a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény köztisztviselőként határozta meg a törvényben felsorolt közigazgatási szervek „feladat- és hatáskörében eljáró ügydöntő, illetve érdemi feladatot ellátó vezető és ügyintézőt”, ügykezelőnek nevezte a közigazgatási szervnél ügyviteli feladatot ellátókat, míg minden más munkavállalót e szerveknél fizikai alkalmazottnak minősített.<sup>283</sup> A jelenleg hatályos szabályozás kormánytisztviselőn (lényegében már 2011-től) a törvényben meghatározott közigazgatási szervek feladat- és hatáskörében eljáró vezetőt és ügyintézőt érti, akik a közigazgatási szerv feladat- és hatáskörébe tartozó ügyeket érdemi döntésre előkészíti, illetve a döntést felhatalmazás esetén kiadmányozza.<sup>284</sup>

A különböző meghatározásokban olyan kulcselemek fedezhetők fel, mint a szolgálatadó, aki lehet maga az állam, vármegye, város, község, köztestület, közigazgatási szerv, akinek erre képességét jogszabály elismeri; a megbízás, amely sosem általános feladatkörre, hanem a munkamegosztásnak megfelelő valamely állás betöltésére vonatkozik; valamint a megbízás jogi formája, amely csak közigazgatási aktussal keletkezhet<sup>285</sup>.

Megállapíthatjuk, hogy a közhivatalnok definíciója szintjén sosem volt kiemelt szempont valamely speciális képesítési, képzettségi követelménynek való megfelelés, ugyanakkor előbb az alkalmazás általános és speciális feltételei (ezen belül az iskolai végzettségre vonatkozó követelmények), majd a konkrétabb képesítési előírások is fokozatosan kezdtek körvonalazódni a jogszabályokban és ezekkel párhuzamosan a közigazgatási szakemberek szisztematikus képzése és képzési szintjének növekedése is megindult az országban.

#### **4.1.1. ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI ELVÁRÁSOK, KÖZIGAZGATÁSI KÉPZÉSEK KIALAKULÁSA**

A hivatásos közszolgálat kialakulása idején még általános elfogadott vélekedés volt, hogy a közigazgatáshoz elegendő a „józan ész”, ugyanakkor a jogot, mint tudományt az erre képző intézményekben kell elsajátítani. A „dilettáns igazgatás korának” felfogását tükrözik az első köztörvény hatósági, községi törvények: a közigazgatást olyan dolognak tekintették, amelyhez szinte mindenki érthet.<sup>286</sup> Az 1870: XLII. t.-c. a köztörvényhatóságok rendezéséről alapján a szakigazgatásban csak a főjegyző, árvaszéki elnök és tisztiügyész állások voltak

---

<sup>283</sup> 1992. évi XXIII. törvény 1. § (3)

<sup>284</sup> 2018. évi CXXV. törvény 280. § 15. pont

<sup>285</sup> Kajtár, I. (1995) pp- 8-9

<sup>286</sup> Máthé, G. (1995) pp. 117-120

jogi végzettség igazolásához kötöttek, sőt, ha az illető már korábban viselt hasonló közhivatalt, akkor az is elegendő volt a kinevezéshez.<sup>287</sup>

*A községek rendezéséről szóló 1871: XVIII. t.-c.* a községi és körjegyzői állást a törvényhatóság által kiküldött szakbizottság előtt teendő jegyzői szigorlathoz kötötte. Az 1855. évi osztrák egyetemi reform kényszerű adaptálása aztán hosszú időre meghatározta a magyar jogászképzést, hatása nagyon sokáig érezhető volt a tekintetben, hogy a közigazgatási szakemberek számára a jogászképzés maradt túlsúlyban.<sup>288</sup> Egy kétszintű képzési rendszer jött létre, melynek meghatározó jogszabályai *a köztisztviselők minősítéséről szóló 1883: I. t.-c.* és *a községi közigazgatási tanfolyamokról szóló 1900: XX. t.-c.* voltak.<sup>289</sup>

Ebben az időszakban egyrészt az egységes jog- és államtudományi képzés, másrészt a jegyzőképzés párhuzama figyelhető meg. Előbbi keretében szerzett végzettség, mint a közzolgálati alkalmazás feltétele jelent meg az 1883: I. t.-c.-ben, a községi jegyzők számára pedig az érettségi vizsga mellett a négy féléves közigazgatási jegyzőképző tanfolyam került előírásra.<sup>290</sup> A feltételeket más törvények és rendeletek is kiegészítették, hiszen akkoriban a közhivatalnokok szolgálati jogviszonyát nem kodifikálták egységesen, nem beszélhetünk egységes közzolgálati pragmatikáról.

Az 1883: I. t.-c. kiterjedt az állami, törvényhatósági és községi szolgálatra egyaránt. A közigazgatás felső szintjén, tehát minisztériumokban fogalmazói szakon, a törvényhatósági és a városi igazgatásban pedig a vezető tisztségviselők alkalmazásához a jogvégzettséget írta elő. Eközben a közigazgatás alsó szintjén a községi adminisztrációban az államosított tanfolyamok által intézményesített formában szakképzett jegyzők jelentek meg a 19. század végére.

Később erőteljes nyomás indult a különböző szakmák részéről a kvalifikációs erőt jelentő jogi diploma primátusával szemben, melyek két fontos eredményt hoztak a 20. század elején. Egyrészt létrejött a József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, ahol a közgazdasági karon közigazgatási szakosztály indult, az itt megszerezhető „közgazdaságtudományi tudori” oklevél pedig a közigazgatási foglalkoztatásban egyenrangú lett a „jog vagy államtudományi tudori” diplomával *a közigazgatás rendezéséről szóló 1929: XXX. t.-c.* alapján.

---

<sup>287</sup> 1870: XLII. t.-c.

<sup>288</sup> 1871: XVIII. t.-c.

<sup>289</sup> 1900: XX. t.-c.

<sup>290</sup> 1883: I. t.-c.

A jogszabály szerint a közigazgatás körében fogalmazási tennivalók ellátására hivatott állásokra már gyakornokként is csak az volt alkalmazható, aki a tudomány-egyetemen jogi, vagy államtudományi doktori, vagy a József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem közgazdaságtudományi karának közigazgatási szakosztályán közgazdaságtudományi oklevelet szerzett.<sup>291</sup> A jogi és közgazdasági oklevelek mellett egyéb speciális előírások megjelenéséről is beszélhetünk. Így például azon minisztériumok központi igazgatásánál, amelyek külön szakképzettséget igénylő ügyeket intéztek, vagy például az állami számvevőszéknél különös szakképzettséget igénylő teendőkre a fogalmazási szakon olyanokat is lehetett alkalmazni, akik egyetemi doktori oklevél mellett államszámviteltani vizsgát is tettek.

A közhivatalnoki alkalmazás feltételei közt természetesen az elméleti képezés csak egy volt, általános alkalmazási kellék volt még például a magyar állampolgárság, erkölcsi megbízhatóság, egészség, nem, legalább 18. életév betöltése, nemzethűség, államnyelv ismerete.<sup>292</sup> Ugyan a közigazgatási gyakorlati vizsgát már az 1883: I. t.-c. is előírta, ténylegesen csak 1934-től került bevezetésre, és ekkor sem az egész közzszolgálatra nézve. A gyakorlati közigazgatási vizsgát a 1933: XVI. t.-c. hívta életre, így tulajdonképpen azt mondhatjuk, hogy hazánkban már a „Veterán generáció” legfiatalabb tagjainak is meg kellett felelniük gyakorlati képezési követelményeknek ahhoz, hogy közhivatalt vállalhassanak.<sup>293</sup> Pontosabban megfogalmazva a jogi képezéshez kötött olyan közigazgatási állásra, amely a IX. vagy magasabb fizetési osztályba van sorolva, csak azt lehetett alkalmazni és előléptetni, aki teljesítette a közigazgatási gyakorlati vizsgát is. Kivétel volt ez alól a törvényhatóság első tisztviselője és megyei város polgármestere.

A gyakorlati vizsgára az volt bocsátható, aki az elméleti képezés megszerzése után főiskolai képezéshez kötött közigazgatási állásban legalább hároméves gyakorlatot szerzett. A 2310/1934. M. E. sz. r. azt is előírta, hogy a gyakorlati idő tartama alatt a munkakör időnkénti megváltoztatásával módot kellett nyújtani arra, hogy az adott igazgatási ág egész területét át tudja tekinteni a jelölt és gyakorlatot szerezhessen.<sup>294</sup>

---

<sup>291</sup> 1929: XXX. t.-c.

<sup>292</sup> Magyary, Z. (1942c) pp. 394-398

<sup>293</sup> 1933: XVI. t.-c.

<sup>294</sup> 2310/1934. M.E. rendelet

#### **4.1.2. A SZAKMAI ELVÁRÁSOK HÁTTÉRBE SZORULÁSA AZ 1949-1989 KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN**

A közigazgatási tisztséget vállalni szándékozó „Baby Boomer” generáció tagjai Magyarországon speciális helyzetbe kerültek azáltal, hogy a második világháborút követően az addig jellemző fejlődési folyamattal szemben csökkent a képesítési követelmények szintje, sőt a szakmai előírások eltörlésre kerültek.

Az 1150/1945. M.E. sz. rendelet egyes különleges képesítéshez kötött foglalkozásokat kivéve lehetőséget adott a képesítés alól való felmentésre, így főként a munkáspártok minél több káderüket felelős pozícióba tudták juttatni.<sup>295</sup> Különösen a vidéki közigazgatásban szorult érezhetően háttérbe a szakszerűség: elterjedt a zsákmány-rendszer, szétesett a korábbi zártrendszerű személyzeti politika.

Az 1956-ig tartó időszakban ritkán került szóba a képesítési előírások kérdése, sőt kifejezetten a képzettség elleni tendenciák uralkodtak: a járási vezetőknek például mindössze 3,5%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel, 13,2% középiskolaival, a többiek ennél alacsonyabban, de hasonló volt a helyzet a megyei és községi vezetésnél is. A jegyzőképzés megszűnt, új tartalommal Államigazgatási iskolák és Tanácsakadémia keretében zajlott a közigazgatási dolgozók képzése.<sup>296</sup>

Az első lépés a képesítési előírások visszavezetése irányában az 1021/1960. (IX.3.) kormányhatározat volt, mely a tanácsok végrehajtó bizottságai titkárságainál és szakigazgatási szerveinél bevezette a képesítési követelményeket, ugyanakkor ez a már ott dolgozók lehetőségeit vette figyelembe. Így felsőfokú végzettséget csak szűk körben írt elő, elsősorban vezetők részére. A követelmények teljesítésre is viszonylag hosszú időtartamot adtak meg, sőt, a 40 éven felüliek számára már nem is volt előírás.<sup>297</sup> Az 1968-as személyzetpolitikai határozat már hangsúlyozta, hogy a politikai és az intellektuális alkalmassági mód az állások betöltéséhez egyaránt fontos, a valóságban azonban ezt követően is a politikai követelmények teljesítését vizsgálták a kiválasztás és képzés során.

A következő, 1974-es szabályozás is megtartotta a vezető-kiválasztás elveit, de utalt arra, hogy bizonyos beosztásokban elképzelhető a politikai, vagy az intellektuális követelmény nagyobb súlya.

---

<sup>295</sup> 1150/1945. M.E. rendelet

<sup>296</sup> Lőrincz, L. (1995) pp. 91-95

<sup>297</sup> 1021/1960. (IX.3.) Kormányhatározat

A második világháború után először a 25/1977. (VII.9.) MT rendeletben szerepeltek mind vezető, mind ügyintéző állásúakra követelmények, ugyanakkor megdöbbentő, hogy ezek a központi szerveknél alacsonyabbak voltak, mint a helyi szerveknél. A közigazgatás saját oktatási rendszerének kiépítési szándéka is ebben az időszakban jelent meg: a közgazdasági szakközépiskolákban igazgatási és ügyviteli tagozatok, a gimnáziumokban igazgatási fakultáció és a tanácsakadémiák jöttek létre, valamint a képzési időtartamok is megnöttek.<sup>298</sup>

A közigazgatási személyzetpolitika új szakaszát az 1978-ban működését megkezdő Államigazgatási Főiskola létrejötte jelentette, hiszen innentől jelenik meg nagy számban a kifejezetten a közigazgatásban történő munkavégzésre képzett személyi állomány és ennek számára szükségessé vált az előmeneteli rendszer megteremtése.

Az 1979-ben, majd 1983-ban hozott párthatározatokból további elmozdulás érzékelhető a szakmaiság irányába. A káderek kiválasztásakor az új felismerésének, kezdeményezésnek, felelősségvállalásnak a készségét, a végrehajtás megszerzésének és ellenőrzésének képességét is hangsúlyozzák, valamint a vezetőképzési és kiválasztási gyakorlat tökéletesítését. A magas szintű közgazdasági és műszaki felkészültség mellett ekkorra már fontosnak tartották olyan tulajdonságok kifejlesztését is, mint például a szocialista vállalkozói készség, a gazdasági környezet változásai iránti érzékenység, a jó emberismeret.

Összességében azonban elmondható, hogy a rendszerváltásig nem jutottak el a személyzetpolitika törvényi szintű szabályozásáig és mindvégig „káderkérdésnek” tekintették a közigazgatási személyzetpolitikát.<sup>299</sup>

#### **4.1.3. KÖZIGAZGATÁSI SZAKEMBERKÉPZÉS A RENDSZERVÁLTÁST KÖVETŐEN**

A közigazgatás valós szükségletei, a jelentős számú magasán képzett tisztviselő iránti igény hatására már a nyolcvanas évek közepén felmerült az egyetemi szint megteremtése a felsőfokú közigazgatási képzésben. Korábban a jogászokat tekintették generalistának, azonban a jogásként végzettek a közigazgatási területen egyrészt túlképzettek (a közigazgatási munkában nem hasznosuló tárgyak miatt), másrészt alulképzettek voltak, hiszen nem tanultak például a korszerű közigazgatásban szükséges településfejlesztést, informatikát, önkormányzati gazdálkodást stb.

---

<sup>298</sup> 25/1977. (VII.9.) MT rendelet

<sup>299</sup> Lőrincz, L. (1995) pp. 101–105

Mindezekre tekintettel az Államigazgatási Főiskola szakemberei már 1991-ben kidolgozták a közigazgatási szakemberképzés kétfokozatú modelljét, melyben hároméves főiskolai szint, majd másfél éves igazgatásszervező mesterképzés szerepelt.<sup>300</sup>

Bár a program széles körben elfogadásra került, a főiskolai szintű közigazgatási szakemberképzésről való továbblépés csak 2000-ben történhetett meg, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem létrejöttével, majd 2004-től a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Karán kezdődött meg az akkor zömmel már az X és Y generációkhoz tartozó, egyetemi szintű végzettséget szerző okleveles közigazgatási szakértők, később okleveles közigazgatási menedzserek képzése.

A felsőfokú közszerződési szakemberképzés új, elkülönült, a kormányzat alá rendelt formában egységes alapokra helyezése történt meg (a különböző közszerződési életpályák átjárhatóságának segítése érdekében) az 1278/2010. (XII.15.) Kormányhatározat nyomán a Nemzeti Közszerződési Egyetem létrehozásával, ahol a Közigazgatás-tudományi Karon, majd 2016-tól az Államtudományi és Közigazgatási, jelenleg pedig az Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karon folyik jelenleg is, önálló intézményként a képzés a közigazgatási személyi állomány új generációs utánpótlása céljából. A már dolgozó szakemberek továbbképzése a közigazgatási alapvizsga 1993-as bevezetésétől kezdődően a Magyar Közigazgatási Intézet és jogutódjai (jelenleg a Nemzeti Közszerződési Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézete) által zajlik.<sup>301</sup> A közigazgatás-tudomány történetében is jelentős állomásnak tekinthető a Magyary Zoltán és Lőrincz Lajos tudományos munkásságára és eredményeire támaszkodó Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola 2013-as elindulása, mely a legmagasabb intézményi szintre emelte a közigazgatási szakemberek képzését.

#### **4.1.4. AZ ELVÁRÁSOK FEJLŐDÉSE AZ 1990-ES ÉVEKBEN**

A rendszerváltás után került sor – a magyar jogfejlődés során első alkalommal – a köztisztviselőkre vonatkozó egységes szabályozás, azaz a személyi állomány jogviszonya lényeges elemeinek egy jogszabályban történő rendezése.

A *köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.)* deklarálta, hogy a közszerződési jogviszony olyan fokozott követelményeket támaszt a köztisztviselőkkel szemben, melyek meghaladják a magánjogviszonyban dolgozók kötelességeit és az alkalmazási feltételek között szerepeltette a magyar állampolgárságot, büntetlen előéletet és

---

<sup>300</sup> Baka, A. (1995) pp. 131-136

<sup>301</sup> 1278/2010. (XII.15.) Kormányhatározat

cselekvőképességet, az iskolai végzettséggel kapcsolatos kinevezési feltételek pedig állománycsoportonként kerültek meghatározásra.

A Ktv. két kötelező képzést (vizsgát) vezetett be a köztisztviselői képesítési rendszerbe. Elsőként az előmenetel szabályozása kapcsán a közigazgatási alapvizsgát, melynek teljesítését a kinevezéstől számított 1 (illetve középfokú végzettségűek esetében 2) éven belül minden köztisztviselő számára kötelezően írta elő. Sikertelen teljesítés a jogviszony megszűnését vonta magával, míg a szintén általános és gyakorlati ismereteket adó közigazgatási szakvizsgát kevésbé szigorú, ám jelentős előre lépési feltételként határozta meg. Utóbbi sikeres teljesítése volt a feltétele az I. besorolási osztály első lépcsőjéről való továbblépésnek, azaz az illetmény növekedésének.<sup>302</sup>

A többszintű szabályozás itt is megjelenik, hiszen a törvény széles körben biztosított lehetőséget a rendeleti szabályozásra, hiszen a legtöbb e tárgykörben szabályozandó kérdés szervezési jellegű feladat, mely nem érinti a köztisztviselő jogait és kötelességeit. Így született meg a 35/1998. (II. 27.) Kormányrendelet.<sup>303</sup> A jogviszony létesítésének iskolai végzettséggel kapcsolatos feltételei többszintű szabályozással kerültek rendezésre, hiszen a fenti általános követelményeken túl külön jogszabály jelent meg *a köztisztviselők képesítési előírásairól szóló 9/1995. Korm. rendelet*. A szabályozás megelégedett a munkakör betöltéséhez feltételek támasztásával, tehát nem tért ki arra, hogy a szakmai ismereteket szinten is kell tartani, vagy tovább kell fejleszteni, holott már a 90-es években jelentkező szakmai kihívások indokoltá tették volna, hogy a részvétel továbbképzéseken is kötelezettség, ne csak jogosultság legyen.<sup>304</sup> Emellett a szabályozás nem is mindig volt pontos, hiszen alig több mint kétszáz különböző munkakört nevesített, míg az Egyesült Államok közigazgatásában már 1978-ban, csak a fizikai dolgozók körében 350 féle munkakört definiáltak. A munkakörök csak megnevezésre kerültek, tartalmukat nem határozták meg. Ugyanazon munkakört sok esetben közép- és felsőfokú képzettséggel, vagy egymástól távol álló diplomákkal (orvosi, vagy jogi) egyaránt be lehetett tölteni. Az igazgatásszervezői diploma 64 különböző elnevezésű munkakör betöltésére jogosított, míg a közgazdasági diploma 72, a jogi diploma pedig 121 munkakörben volt elfogadott.

---

<sup>302</sup> 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról

<sup>303</sup> 35/1998. Korm. rendelet a közigazgatási szakvizsgáról

<sup>304</sup> 9/1995. Korm. rendelet köztisztviselők képesítési előírásairól

Azaz legalább minden második közigazgatási munkakör betölthető volt jogi diplomával, és e diploma egyébként a végzettségek felsorolásában is következetesen az első helyre került, néha a szakirányú képzettséget is megelőzve.<sup>305</sup>

Hiányosságai ellenére a képesítési előírásokról szóló kormányrendelet komoly előrelépés volt, hiszen a köztisztviselőknek már a munkakör betöltéséhez speciális szakmai, képesítési követelményeket írt elő. Az ügykezelőkre és fizikai alkalmazottakra külön jogszabályban megállapított képesítési követelményeket kellett alkalmazni. Fentiek mellett a közigazgatási szervek belső szabályzatukban alkalmazási feltételként együttesen és külön-külön további szakképesítéseket, szakmai vagy közigazgatási gyakorlatot, továbbá idegen nyelv ismeretét is előírhatták.

#### **4.1.5. ELVÁRÁSOK AZ ÚJ ÉVEZREDBEN**

A törvényi szintű szabályozás megjelenését követően a köztisztviselők képzettségi szintje jelentős növekedést mutatott: 1994 és 2006 között 20%-kal nőtt a felsőfokú végzettséggel rendelkező köztisztviselők aránya. Igaz, ebben az időszakban jelentősen nőtt a diplomát (és több diplomát) szerző X és Y generációsok száma az országban. Mára a diplomás tisztviselők aránya több, mint kétharmados, különösen a központi közigazgatásban, ahol ez feltétel is volt éveken át az alaptevékenységhez kapcsolódó munkakörökben. Az egyetemi szintű közigazgatási szakemberképzés megjelenéséig elmondható, hogy az igazgatásszervezői diploma inkább a közigazgatás alsóbb, végrehajtó típusú pozícióiban volt elfogadott és a jogi végzettség predesztinált a vezetői pozíció betöltésére a magyar közigazgatásban.<sup>306</sup>

A közszolgálati jogviszony egységesebb szabályozását célozta „az erős nemzettudatra épülő és értékelvű tisztviselői hivatás megteremtése, kiszámítható életpálya nyújtása érdekében” született 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselők jogállásáról (a továbbiakban Kttv.) ám a következő években a szabályozások gyakori változásai és töredezése kevésbé egységessé és inkább kiszámíthatatlanabbá tették, melyet a későbbiekben mutatok be részletesebben. A Kttv.-ből kifejezetten az alkalmazási, képesítési feltételekre vonatkozó új elemeket kiemelve meg kell említeni a központi államigazgatási szervek számára alaptevékenységük körében felsőfokú iskolai végzettségű, pályakezdő kormánytisztviselők alkalmazásával kapcsolatos szigorítást. Az ilyen kormánytisztviselő számára előírás az angol, francia vagy német nyelvből az államilag elismert nyelvvizsga

---

<sup>305</sup> Gajduschek, Gy. (2008) pp. 224-231

<sup>306</sup> Gajduschek, Gy. (2008) pp. 224-231



megléte, a funkcionális tevékenységet kivéve pedig középiskolai végzettségű kormánytisztviselő alkalmazása alaptevékenység keretében továbbra sem lehetséges.

Új típusú, szociális jellegű szempont mérlegelését hozta a Kttv. arra a speciális esetre vonatkozóan, ha egy kiválasztási eljárás során a munkakör betöltéséhez előírt szakmai végzettséggel, szakképzettséggel, szakképesítéssel, tapasztalattal, képességgel egyformán rendelkeznek a jelöltek. Ilyenkor kormányrendeletben meghatározottak szerint előnyben lehet részesíteni azt a személyt, aki több gyermeket nevel.<sup>307</sup>

E törvény felhatalmazása alapján született meg, a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet,<sup>308</sup> mely már köztisztviselőkre és kormánytisztviselőkre egyaránt kiterjedt. A rendelet 1. és 3. mellékletében összesen 183 különböző feladatkörre határozta meg az I. és II. besorolási osztályban azon képesítéseket, amelyeknek megléte a tisztviselői kinevezés feltétele. A feladatkörök csaknem felét elláthatta közép- és felsőfokú végzettségű tisztviselő egyaránt és egy 2014-es – a képesítési kormányrendelet felülvizsgálatára irányuló – kutatás eredménye alapján a munkáltatók is hasonló arányban látták elláthatónak a közigazgatási feladatköröket.<sup>309</sup>

Elmondható emellett, hogy a közigazgatás szerteágazó ügyköreire és a folyamatosan változó igényekre tekintettel a rendelet sosem tudta teljesen lefedni a különböző munkaköröket, a felsőoktatási és a szakképzési rendszer változásait korlátozottan követte, így folyamatosan felülvizsgálatra, aktualizálásra szorult.<sup>310</sup>

A Kttv. megerősítette a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szerepét hiszen, ha jogszabály másként nem rendelkezik a közszolgálati tisztviselők számára a továbbképzést ez az egyetem biztosítja. E tekintetben szigorodott is a szabályozás, mivel a részvétel a továbbképzésen a kormánytisztviselőnek kötelező, amennyiben az központilag, vagy az államigazgatási szerv által elrendelésre kerül számára.

*A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. Kormányrendelet* alapján négyéves továbbképzési időszakokban, tanulmányi pontok megszerzésével, belső- és közszolgálati továbbképzésekkel, vagy vezetőképzésekkel kellett teljesíteni a képzési kötelezettséget,<sup>311</sup> amely szisztéma 2020-tól, *a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a*

---

<sup>307</sup> 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

<sup>308</sup> 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól

<sup>309</sup> Bokodi, M. et. al (2014) p. 76

<sup>310</sup> Petró, Cs. (2014) p. 9

<sup>311</sup> 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről

*közigazgatási vezetőképzéséről* szóló 338/2019. Kormányrendelet<sup>312</sup> alapján visszaállt éves szintű továbbképzési tervezésre. A közigazgatási vizsgák kapcsán egy rövid időszakban beszélhetünk rendszerszintű változásról: a 2007. évi LXXXIII. törvény úgy módosította a korábbi Ktv.-t, hogy az alapvizsgát felváltva 2009-től a versenyvizsga került előírásra kinevezési feltételként, valamint megjelent a kötelező és központosított pályáztatás is az államigazgatásban.<sup>313</sup>

E rendelkezésekről azonban a jogalkotó rövid időn belül visszatért a korábbi alap- és szakvizsga rendszeréhez. A technikai fejlődés eredményeképpen az „írásbeli” alapvizsga mára egy számítógéppel véletlenszerűen generált 45 perces feladatsor megoldását jelenti, ellenőrzött körülmények között. A vezetők számára kötelező szakvizsga kötelező és választható tárgyak írásbeli és szóbeli vizsgával történő teljesítéséből áll. Értékelése szigorú, hiszen bármely vizsgatárgy bármely részének eredménytelensége esetén a szakvizsga nem teljesített.

Változásokat hozott a gyakorlati képesítési követelmények rendszerében az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény, mely alapján állami tisztviselői jogviszony csak azzal létesíthető, aki az NKE „közigazgatási tanulmányok” szakirányú továbbképzése keretében megszerezhető szakképzettséggel rendelkezik, vagy vállalja, hogy kinevezésétől számított két éven belül megszerzi e szakképzettséget. A vezetői munkakörbe kinevezett állami tisztviselőnek pedig a vezetői munkakörbe történő kinevezéstől számított öt éven belül meg kell szereznie a „kormányzati tanulmányok” szakirányú szakképzettséget.<sup>314</sup> E szabályozással lényegében felváltotta az „egyszerű” közigazgatási vizsgákat egy mind időtartamában, mind tartalmában bővebb és korszerűbb módszertan szerint nyújtott ismeretanyag, melynek elsajátítása a jogviszony létesítésének és fenntartásának feltételévé vált.

Radikális változást hozott a képesítési előírások jogfejlődésében ugyanakkor az elmúlt év, mikor a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban Kit.) elsőként a központi közigazgatásban foglalkoztatott kormánytisztviselők esetében a munkáltató szervezetek hatáskörébe utalta az álláshely-betöltés szakmai követelményeinek meghatározását, így a korábbiakhoz képest jóval nagyobb mozgásteret biztosítva az egyes

---

<sup>312</sup>338/2019. (XII.23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. Kormányrendelet

<sup>313</sup> 2007. évi LXXXIII. törvény

<sup>314</sup> 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről

szervek számára. A rugalmasság megjelenésével együtt viszont például a közigazgatási alap- és szakvizsga, vagy akár a közigazgatási- és kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzés tekintetében a szabályozás azt is lehetővé tette, hogy adott álláshelyet betöltő tisztviselő semmilyen közigazgatási jellegű képesítéssel ne rendelkezzen, amennyiben az adott szervezet ezt az álláshelyen nem fogalmazza meg előírásként belső szabályzatában.

Fentieket összegezve, az utóbbi 150 év eseményeit tekintve a közhivatalnokok képesítéseit illetően az elmúlt évekig a jogi szabályozás és a követelmények szigorodásának tendenciája figyelhető meg. A dilettáns közigazgatástól másfél évszázad alatt egy olyan részletes szabályozással megalapozott rendszer működtetéséig jutott hazánk, amelyben egy közigazgatási szakemberek felsőfokú képzésével foglalkozó önálló intézmény egyre magasabb szinten vonja be kötelező jelleggel a közigazgatási képzésbe a tisztviselőket. A tovább haladás iránya ugyanakkor ma már egyre inkább a közigazgatási szervek hatáskörébe utalt, hiszen míg egyes munkáltatók akár a felsőfokú közigazgatási végzettség megszerzését is előírhatják álláshelyeik betöltéséhez, addig más szervek az álláshelyeiknél akár a közigazgatási alapvizsga teljesítési követelményétől is eltekinthetnek. A szabályozás láthatóan az új generációk elvárásaihoz igazodóan nyíltabbá, rugalmasabbá vált, ezzel együtt azonban a pályabiztonság terén jelentős visszalépés tapasztalható, melyet részletesebben a következőkben mutatok be.

## **4.2. A KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETPOLITIKA**

Adott államban a mindenkori kormányzat politikai és jogi döntéseket hoz a közszolgálat alkalmazottaival kapcsolatban, dönt arról, hogy tesz-e különbséget és milyen mértékben a köz- és magánszféra dolgozóinak jogállásában. A közszolgálatban ennél fogva a munkaerő megtartását illető kérdések a közszolgálati személyzetpolitika tárgykörébe tartoznak. A közszolgálati személyzetpolitika jellemzője, hogy valamennyi közszolgálati pragmatikai elemre vonatkozik, hosszú távra szól és kormányzati döntésben fejeződik ki. Fejlesztési elképzelések, célok és azok megvalósítását szolgáló jogi és HR-eszközök, módszerek konzisztensen egymásra épülő rendszerét jelenti, melynek érvényesülését intézményesült kormányzati felelősségé és cselekvőképesség biztosítja. Négy pillére a humánstratégia, a jogi szabályozás, a HR eszközök és módszerek, valamint a

stratégiai cselekvőképesség,<sup>315</sup> de semmiképpen nem csupán a foglalkoztatás jogi kereteit jelenti.

#### 4.2.1. KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETPOLITIKAI RENDSZEREK

A közzszolgálati személyzetpolitikai rendszerek kategorizálása többféleképpen lehetséges, így megkülönböztethetők alapvetően zárt, vagy zártabb (karrier-alapú) és nyílt vagy nyíltabb (munkakör-, illetve pozíció alapú) rendszerek, valamint a zsákmányrendszer, mint utóbbi torzulása.

Lényegében minden esetben a kategóriákba sorolás alapja a köz- és magánszféra elkülönülése, más-más megközelítésből. Mindenekelőtt hangsúlyozni szükséges, hogy ezek a kategóriák leginkább elméleti szinten értelmezhetők, hiszen a gyakorlatban, tiszta formájukban ma már gyakorlatilag sehol nem jellemzők a világban. Napjainkban olyan közigazgatási személyzetpolitikai rendszerekről lehet beszélni, melyek vegyesen alkalmazzák például a munkakör- és karrier-alapú rendszerekre jellemző elemeket. Akár úgy, hogy a tisztviselők egy részét (főként a felső vezetőket) munkakör-alapon, másik részét életpályaszerűen foglalkoztatják. Az egyes rendszerek különböző mértékben hordozhatják valamely kategória jellemzőit és a kategóriák közti különbségek fokozatosan csökkennek. Rendszerkontinuitásról beszélhetünk, hiszen a fejlődést napjainkban a kategóriák egymás felé közeledése jellemzi, kölcsönösen merítve a másik előnyeiből.<sup>316</sup> Mindezeknek megfelelően az uniós tagállamok közzszolgálati berendezkedései a legfrissebb nemzetközi kutatási eredmények alapján az alábbiak szerint csoportosíthatók:

4.1 táblázat: Az európai unió tagállamaiban működő közzszolgálati rendszerek

Alapvetően karrier-alapú rendszer	Karrier-alapú rendszer, munkaköri elemekkel	Vegyes rendszer	Munkakör-alapú rendszer, karrier elemekkel	Alapvetően munkakör-alapú rendszer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciprus</li> <li>• Franciaország</li> <li>• Görögország</li> <li>• Írország</li> <li>• Luxembourg</li> <li>• Németország</li> <li>• Spanyolország</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belgium</li> <li>• Magyarország</li> <li>• Olaszország</li> <li>• Portugália</li> <li>• Románia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horvátország</li> <li>• Málta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausztria</li> <li>• Bulgária</li> <li>• Dánia</li> <li>• Finnország</li> <li>• Lengyelország</li> <li>• Litvánia</li> <li>• Szlovénia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csehország</li> <li>• Egyesült Királyság</li> <li>• Észtország</li> <li>• Hollandia</li> <li>• Lettország</li> <li>• Svédország</li> <li>• Szlovákia</li> </ul>

*Forrás: Kuperus Herma – Rode Anita (2016): 317 Top public managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations. Ministry of the Interior and Kingdom Relations)*

<sup>315</sup> Hazafi, Z. (2019) p. 21

<sup>316</sup> György, I. – Hazafi, Z. (2018) p. 56

<sup>317</sup> Kuperus, H. – Rode, A. (2016) p. 13

Fenti csoportosításban Magyarország még a Kit. hatályba lépése előtt került besorolásra. A munkakör- és karrier-alapú kategorizálás alapkérdése, hogy elválik-e a tisztviselők besorolása a ténylegesen betöltött munkakörtől. Karrier-rendszer esetében a munkakör esetleges megszűntetése nem érinti a besorolást, mely ezáltal (is) garantálja a stabilitást a tisztviselő számára. Ezzel szemben a munkakör-alapú rendszereknél, ha a munkakör megszűnik, az a jogviszony megszűnését is maga után vonja, hiszen a kinevezés nem besorolásra, hanem munkakörre szól.

A karrier-alapú kategóriához közelebb álló rendszerekben alapvetően a besorolás határozza meg az illetmény összegét is, valamint hangsúlyos a szenioritás elve, az idő múlásától és az előírt követelmények teljesítésétől függő előmenetel.

Munkakör-alapú rendszereknél nincs szenioritás, hanem kiemelten a munkakör értéke alapján határozzák meg a díjazást, így kevésbé a tisztviselő személyétől, mint inkább a betöltött munkakör sajátosságaitól függhet egy tisztviselő illetménye. A munkakörértékelések alapján a munkaköröknek is létrejön egy hierarchikus rendszere, mely által karrierutat kínálhat a magasabb értékű munkakörökbe kerülés. A munkakör-alapúság kérdése tehát alapvetően az előmeneteli rendszerre utal, annak automatikusságára, érdem-alapúságára, vagy a munkakörhöz, illetve álláshelyhez kötöttségére.

Az úgynevezett nyílt és zárt rendszerek közti különbségtétel eredetileg a kiválasztáshoz, a pálya közepén történő bekerülési lehetőséghez, a pályabiztonsághoz, illetve a jogviszony megszűnéséhez kapcsolódott.

Zárt rendszerről akkor beszélhettünk, ha kizárólag normatív szakmai követelmények, illetve versenyvizsga, vagy pályázat alapján lehetett a közszolgálatba bekerülni és nyílt rendszerről, ha ilyenek nem léteztek.

Mára azonban az érdemeken alapú kiválasztás általánossá vált, így általában akkor van szó egy nyíltabb rendszerről, ha a tisztviselők foglalkoztatásának jogi szabályozása nem különül el élesen a magánszférától és nem feltétlen cél a tisztviselők élethosszig történő alkalmazása, elzártan a munkaerőpiactól.

A nyíltabb rendszerekben a mindenkori munkáltatói igénynek megfelelően, adott pozícióra történik foglalkoztatás és általánosan működik a köz- és magánszféra közti átjárhatóság.

A közszolgálat igazgatása vonatkozásában centralizált és decentralizált kategóriákba sorolás lehetséges, mely aztán további síkokon is értelmezhető. Így egyrészt centralizáltabb rendszer lehet az adott tagállamban, ha részletes, központi szabályozás létezik a

tisztviselőkre, mely alig enged lehetőséget a munkáltatóknak az eltérésre, másrészt erős centralizációról beszélhetünk akkor is, ha a munkáltatói jogok egy kézben koncentrálódnak és például a miniszterelnök nevezi ki az összes tisztviselőt. Mindezek mellett centralizáltabb modellről van szó akkor is, ha az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos hatáskörök központosítottak (pl. a létszámtervezés) és szűkebb az egyes szervezetek mozgástere.<sup>318</sup>

Az egyes elméleti kategóriák közti különbségek természetesen számos más téren is tetten érhetők: így a továbbképzés, a nyugdíjazás stb., melyek mindegyikével nem foglalkozom részletesebben, a foglalkoztatási biztonsághoz kapcsolódóan az eddigi ismertetések alapján már jól látható, hogy azt mely típusú személyzetpolitikai rendszerek támogatják jobban.

Összefoglalva azt mondhatjuk, a munkakör-alapú kategóriához közelebb álló rendszerek lényeges sajátossága, hogy adott pozíció betöltéséhez az adott időpontban releváns tudás, képesség, teljesítmény határozza meg a kiválasztási szempontokat, a munkakör adott szervezetben betöltött értéke pedig a besorolást és a karrier-, illetve bérezési lehetőségeket. Ehhez képest a karrier-alapú kategóriához közelebbi rendszerekben ezek tekintetében elsősorban a jogi szabályozás irányadó, a kiválasztás központilag történik és a pályabiztonság, a garantált előmenetel kiemeltebb szerepet kap.<sup>319</sup>

Bár az utóbbi évtizedben sok helyen történt elmozdulás munkakör-alapú megoldások irányába (különösen a felső vezetők foglalkoztatására vonatkozóan, pl. a közigazgatáson kívüli szervezetektől való toborzás igényének és az iskolai végzettségen túlmenően a kompetencia alapú kiválasztás igényének megjelenése miatt), melynek komoly mozgatórugója volt a gazdasági világválság is, mindennek negatív tapasztalatait is láthattuk.<sup>320</sup> Az általános előnyök és hátrányok számba vétele során kétségtelenül a karrier-alapú rendszerek javára írható az életpályaszerű foglalkoztatásból adódó stabilitás, a felhalmozódó tudás „intézményi memória” formájában, a munkaerő tervezhetősége és a folyamatos továbbképzés lehetősége, illetve kötelezettsége, hátulütőként viszont szinte mindenhol felmerül a szűkebb mozgástér az egyedi megoldások megvalósíthatóságára, a nehezebben ösztönözhető kreativitás és az alulmotiváltság kialakulásának veszélye. Emellett napjaink munkaerő-piaci trendjeit vizsgálva már nem is egyértelműen vonzó az egyetlen területen, vagy akár egyetlen munkáltatónál élethosszig tartó karrier, különösen a fiatalabb generációkhoz tartozó tisztviselők esetében.

---

<sup>318</sup> György, I. – Hazafi, Z. (2018) p. 61

<sup>319</sup> Linder, V. (2014) pp.36-51

<sup>320</sup> Kuperus, H. – Rode, A. (2016) p. 14

A tisztviselői kör folyamatos rotációja persze előnyös, ha lehetővé teszi a mindig aktuális célra legalkalmasabb és legjobb teljesítményű munkaerő foglalkoztatását, emellett a nagyobb hatékonyság szempontjából sokszor jól kiaknázható az egyes szervezetek nagyobb döntési autonómiája. Ugyanakkor ezek hátrányok is lehetnek, hiszen a fluktuáció miatt kevésbé valószínű egy stabil „hivatalnoki réteg” kialakulása, a nagy autonómiájú szervezetek megfelelő kontrollja hiányában pedig egy fragmentálódott struktúrában nehezebben biztosítható egységes kormányzati fellépés a HR ügyekben, nem érvényesülhetnek egyformán törvényi garanciák a munkáltatók esetleges visszaéléseivel szemben.<sup>321</sup>

Fentiekkel összefüggésben említhető, hogy a közszolgálatban dolgozókról kialakított ügynevezett emberkép is folyamatosan változik az idők során, így a hagyományos, speciális jogállású, valamint a tisztviselőre inkább erőforrásként tekintő, tudását, munkáját és teljesítményét előtérbe helyező individuális közszolgálati emberkép is egymással verseng, anélkül, hogy bármelyik kizárólagossá válna. A személyzetpolitikai rendszertől, az uralkodó kormányzati paradigmától függően válhat valamelyik dominánssá, de ebben is erősödnek a hibrid jellegű megoldások. Az új közmenedzsment elveire válaszként érkező neoweberiánus megközelítésben a köztisztviselői ethosz és a jogi-igazgatási szaktudás mellett a feladatellátáshoz megfelelő kompetenciák is kiemelték.<sup>322</sup>

A személyzetpolitikai rendszerek a centralizáció-decentralizáció viszonylatában további három nézőpontból vizsgálhatók. Jogi oldalról centralizált a mindenkire egyformán kiterjedő részletes törvényi szabályozás, mely nem, vagy alig enged eltérést a központi normáktól, míg a decentralizált szabályozású rendszerben amennyiben léteznek egységes központi normák, azok csak keretjellegűek és az egyes munkáltatók eltérő gyakorlatokat tudnak alkalmazni. A másik nézőpont a munkáltatói jogok gyakorlása, amely centralizált rendszerben központból vezérelten történik, míg decentralizált esetben munkáltatói szinten történik a munkáltatói jogkör gyakorlás. Hasonlóképp elkülöníthető a HR funkciók központi működtetése, vagy az egyes szervek között történő szétosztása. A különböző jellegzetességek egymással gyakorta párosulnak, tehát a zártabb rendszerekben a centralizáltság, míg a nyitottabb rendszerekre jellemzők nagyobb mértékben inkább a decentralizáltság jegyei.<sup>323</sup>

---

<sup>321</sup> Hazafi, Z. (2009) p. 244

<sup>322</sup> Hazafi, Z. (2019) p. 60

<sup>323</sup> Linder, V. (2007) pp. 36-51

### 4.3. KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA ÉS PÁLYABIZTONSÁG

A hagyományos, karrier-rendszerű közszolgálat egyik alapvető jellemzője, hogy a közszolgálati tevékenységet élethivatás-szerűen, életpályaként kell folytatni. Ez azt jelenti, hogy az iskolák elvégzését követően a közszolgálatban történik az elhelyezkedés és a pályán való előrehaladás, a karrier építése és onnan történik a nyugdíjba vonulás is. A munkavállaló nem feltétlenül egyetlen munkahelyen, vagy munkáltatónál, de mindvégig a közszolgálatban marad hűségese és ott kamatoztatja tudását.<sup>324</sup> A közszolgálati munkavégzés egyik alapelve a professzionalizmus, ami lényegében azt fejezi ki, hogy valamennyi közszolgálati pálya egy-egy szakma, élethivatás. A közszolgálati dolgozó évtizedekig szolgálva a pályán szerez olyan ismereteket, készségeket, gyakorlatot, amelyek birtokában professzionálisan látja el feladatait. A professzionalizmus erősödésével növekszik a közszolgálati pálya társadalmi presztízse és ezzel együtt a jó szakemberek közszolgálatba vonzása és megtartása.<sup>325</sup>

A klasszikus, zárt rendszerű közszolgálatokban – éppen fentieket támogatandó – különböző kizárólagos előnyök, jártak a jellemzően élethosszig célzott tisztviselői foglalkoztatáshoz. Mindezt a történeti tapasztalatok alapján a magyar közigazgatási szervek személyi állományából a közigazgatás alapfeladatait ellátó személyzet esetében megkülönböztetett munkavégzésre irányuló közszolgálati jogviszony is lehetővé tette<sup>326</sup>, melyet a munkajogi hatály alá tartozó foglalkoztatásokhoz képest differenciált (és nem asszimilációs) rendszerként határozhatunk meg.<sup>327</sup>

Az állam által nyújtott különböző kizárólagos előnyök között talán a legfontosabb a pályabiztonság, mely a hagyományos karrierrendszer elve mentén egyrészt kiszámítható előmenetelt és a szolgálati idő növekedésével arányosan emelkedő illetményt garantált a foglalkoztatottnak, másrészt a politikai hatalom befolyásától való megóvás érdekében a jogviszonya megszüntetését tekintve – hacsak súlyos fegyelmi vétséget nem követ el – elmozdíthatatlanságot jelentett a tisztviselő számára, egészen nyugdíjba vonulásáig.<sup>328</sup> A stabilitást e hagyományokból is adódóan kétségkívül a közszolgálati foglalkoztatás versenyszférával szembeni egyik fontos előnyeként tartja számon a közvélekedés a mai napig.

---

<sup>324</sup> György, I. (2019) p. 13

<sup>325</sup> György, I. (2018) pp. 29-39

<sup>326</sup> Lapsánszky, A. et al. (2017) pp. 295-296

<sup>327</sup> Balázs, I. (2013) pp. 83-96

<sup>328</sup> György, I. – Hazafi, Z. (2018) p. 80



Ez még akkor is igaz, amikor éppen nem beszélhetünk magas munkanélküliségről, hiszen egy munkahely elvesztése nehéz élethelyzetet eredményez akkor is, ha az új munka megszerzése könnyebb.<sup>329</sup>

A tisztviselők jó része a biztos megélhetés reményében választja a pályát, biztonságosabbnak gondolják a közszolgálati karriert<sup>330</sup>, illetve azért is kívánnak inkább kiszámítható életpályát maguknak, mivel kevésbé tekinthetők mobilnak, ahogy ezt egy Magyarországon végzett legutóbbi nagymintás kutatás is megállapította.<sup>331</sup>

Az Eurofound 5. európai munkakörülmények felmérése alapján kijelenthető, hogy az európai unió tagállamainak többségében a közigazgatásban dolgozók foglalkoztatási biztonságának szintje a versenyszférához képest továbbra is magasabb,<sup>332</sup> ugyanakkor azt is láthatjuk, hogy tiszta formájukban a zárt, pályabiztonságot mindenek felett garantáló közszolgálati rendszerek már egyetlen országban sem léteznek. Sőt, a közszolgálati pálya komparatív előnyei csökkennek, a társadalom által támasztott hatékonysági elvárásnak megfelelően megszűnik a kiszámíthatóság, mely kevésbé ösztönzi a teljesítményt és a kreativitást. Ennek megfelelően számos uniós tagállam közszolgálatában megjelenik például a lehetőség az elégtelenül teljesítő tisztviselő jogviszonyának megszüntetésére.<sup>333</sup> Meg kell említenünk azt is, hogy nyíltabb közszolgálati rendszerekben is – így például a skandináv államokban – ahol a foglalkoztatás szabályai már alig különböznek a versenyszférától, a munkavállalói érdekvédelem magas szintje jellemző és kiterjedt támogatásokat nyújtanak a tisztviselők számára jogviszonyuk megszüntetése esetére.<sup>334</sup> Általánosságban a jogilag garantált elemek csökkenése, a komparatív előnyök visszaszorulása mindenképp egyfajta bizonytalansághoz, értékválsághoz vezetnek a jövő közszolgálati rendszereit illetően,<sup>335</sup> amit tovább nehezít a közszolgálattal járó többletkötelezettségek (összeférhetetlenségi szabályok, rendelkezésre állás, alapjogok esetleges korlátozása, stb.) fennmaradása és a munkaerőpiacon hagyományosan alacsonyabb bérek a versenyszférához képest, mely által tulajdonképpen a foglalkoztatás fő vonatkozásaiban a közszféra munkáltatói ma kevésbé lehetnek vonzóak a munkavállalók

---

<sup>329</sup> Merkovity, Z. (2019) p. 123

<sup>330</sup> Krasna, H. (2010) p. 11

<sup>331</sup> György, I. – Hazafi, Z. (2018) p. 60

<sup>332</sup> Duran, J. et al. (2013) p. 20

<sup>333</sup> Demmke, C. – Moilanen, T. (2012) pp. 103-104

<sup>334</sup> György, I. – Hazafi, Z. (2018) p. 203

<sup>335</sup> Balázs, I. (2016) p. 200

számára.<sup>336</sup> Tulajdonképpen a teljesítményelv és a stabilitás együttesen maradhatna az a két legfontosabb elem, amely a minőségi munkaerőt a közigazgatás felé motiválja.<sup>337</sup>

Mindazonáltal napjaink munkaerő-piaci trendjeit vizsgálva azt is láthatjuk, hogy már tisztviselői oldalról sem egyértelmű a vonzereje az egyetlen területen, vagy akár egyetlen munkáltatónál befutott élethosszig tartó karriernek. Különösen a fiatalabb generációk munkahely-biztonsággal kapcsolatos elvárásai tűnhetnek ellentmondásosnak: miközben a munkáltatóval szembeni egyik elsődleges elvárásuk a stabilitás, sokuknak már egy év is hosszú távú elköteleződésnek számít egy munkahelyen. Számukra inkább olyan szempontból fontos a biztos munkahely, hogy ott tapasztalatokat szerezhessenek és fejleszthessék azon kompetenciáikat, amelyek révén több esélyük nyílhat később jobb munkahelyre váltani.<sup>338</sup>

Érdekes változásokat hozhat ezen attitűdökben később a koronavírus világjárvány okozta várhatóan igen súlyos gazdasági válság, melynek következtében a fiatalabbak számára is nagyobb értéket képviselhet a biztosabb foglalkoztatás, amelyet adott esetben a közszolgálati alkalmazás kínálhat.

Az életpálya és a kiszámíthatóság rendszerint a közszolgálathoz kapcsolódik és valóban annak meghatározó eleme, ám nem kizárólagos jellemzője. Életpálya a magánszférában is lehetséges, a stabilitásra a munkáltatók és munkavállalók egyaránt törekednek. Az életpálya közszolgálati jellegét adja ugyanakkor a jogi szabályozottság, hiszen a közszolgálati jogviszony tartalma különböző jogi normákban előírt, míg a magánszférában a jogi meghatározottság általában hiányzik.<sup>339</sup> A közszolgálati életpálya fogalmi keretét adja a munkáltató és a munkavállaló számára a stabilitás, a kiszámíthatóság, a követelmények és következmények átláthatósága, a szervezeti, személyi integritás és a közérdeknek való alárendeltség és a professzionalizmus. A jogi normák általi rendezettség, mely átfogja a pragmatika valamennyi elemét, az életpálya-tervezés stratégiai jelentősége, mely nem tűri az esetlegességet, valamint az életpálya-változtatás a szabályozás módosítását igényli, amely mögött gazdasági, politikai, közjogi, közigazgatási megfontolások állnak.<sup>340</sup>

A közszolgálati életpályán történő előrehaladás első szakasza az életpálya-tervezés, melynek során megtörténik a szervezeti szükségletek és a személyi állomány

---

<sup>336</sup> Linder, V. (2014) pp. 54-55

<sup>337</sup> Kis, N. (2011) p. 26

<sup>338</sup> Csutorás, G. (2016) pp. 92-107

<sup>339</sup> Hazafi, Z. (2019) p. 78

<sup>340</sup> Hazafi, Z. (2019) p. 79

teljesítményének, érdeklődésének összehangolása. Az életpálya-tervezés stratégiai kérdése, hogy a közszolgálati jog keretei milyen lehetőségeket adnak a karriermenedzsment megvalósítására. Itt egyrészt a hagyományos, szervezeti hierarchiában történő vertikális előmenetelről lehet beszélni, másrészt a munkavállalók saját döntéseiről az előrehaladásuk útjáról, akár felfelé, akár horizontális haladási irányban.<sup>341</sup> A korszerű karriermenedzsment megoldások a közszolgálaton és egyes szervezeteken belül bármilyen irányú mozgást támogatnak és több karrierutat is biztosítanak a munkavállalóknak, tudatosan tervezik az utánpótlásukat, valamint nagy hangsúlyt fektetnek a tehetséggondozásra.<sup>342</sup>

Összefoglalva az élethosszig tartó közszolgálati foglalkoztatás ideája átalakulás alatt van. Sokszor egyszerűbbnek tűnik az alkalmatlannak ítélt munkatársaktól megválni és újakat alkalmazni, míg a technikai fejlődés és a közszolgálattal szembeni új igények, valamint a munkaerő-piac változásai egyaránt abba az irányba hatnak, hogy a személyi állomány minél inkább folyamatos mozgásban legyen.<sup>343</sup>

Fentieket támaszthatja alá a fluktuációs ráták alakulása is, mely a közszolgálat és a személyzetpolitikai rendszer stabilitásáról, vonz erejéről egyaránt hordoz információkat. Bár az úgynevezett EUPACK<sup>344</sup> tagországok szakértőinek értékelése alapján a legtöbb uniós országban a ráta alacsony, néhány országban közepes, míg Svédországban, valamint Bulgáriában, Romániában, Szlovákiában és Magyarországon magasnak tekinthető. A svéd adat – a később részletesebben bemutatott – nyíltabb személyzetpolitikai rendszerrel indokolható, azonban a közép-kelet-európai országokban ez nem ennyire egyértelmű, illetve más problémákra is utalhat.<sup>345</sup>

#### **4.4. KÖZSZOLGÁLATI SZEMÉLYZETPOLITIKA A MAI MAGYARORSZÁGON**

Az új generációs munkaerő megtartásának kérdésköre csak a hatályos személyzetpolitikai és jogszabályi környezetben értelmezhető. Az aktuális stratégiai irányokat és jogi kereteket feltétlenül szükséges áttekinteni ahhoz, hogy saját kutatási témámat ebben a stratégiai célrendszerben helyezhessem el és munkám végén a

---

<sup>341</sup> Lőrincz, Lajos (2010) pp. 335-346

<sup>342</sup> Szakács, G. (2019) p. 146

<sup>343</sup> Szakács, G. (2019) p. 171

<sup>344</sup> EUPACK: European Public Administration Country Knowledge. Az Európai Bizottság által az egyes országok közigazgatásáról és intézményi kapacitásnöveléséről rendelkezésre álló tudás fejlesztésének támogatására indított projekt, melynek keretében 2016-2017 között történt adatgyűjtés a tagállami szakértők körében.

<sup>345</sup> Thijs, N. et. al (2018) p.25

gyakorlatban is megvalósítható, a jogkörnyezetbe illeszthető, vagy azzal kapcsolatos fejlesztési javaslatokat tehessek az Y generáció közigazgatási megtartása vonatkozásában.

#### **4.4.1. MAGYARY PROGRAMOK ÉS KÖZIGAZGATÁS- ÉS KÖZSZOLGÁLTATÁS- FEJLESZTÉSI STRATÉGIA**

Hazánkban a rendszerváltást követően az élethosszig történő alkalmazás modelljének érvényesülését elősegítő, zárt típusú, alapjellegében kötött rendszerű foglalkoztatásról beszélhetünk a közigazgatásban.<sup>346</sup> Ugyanakkor olyan közzolgálati személyzetpolitika sosem létezett, amely hosszú, vagy legalább középtávra meghatározó célokat, alapelveket nevesített volna a foglalkoztatottak jogviszonyának elemeit illetően. Ezt leginkább a jogi szabályozás helyettesítette, ami viszont a mai napig gyakorta változik.<sup>347</sup>

2011-től előbb a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (a továbbiakban Program) tett állásfoglalást új közzolgálati életpálya kialakítása mellett, amely megőrzi a karrierrendszer előnyeit, de ötvözi azt a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást feltételező hatékonyság és a teljesítmény értékeivel<sup>348</sup>, valamint célul tűzte ki a köztisztviselői, rendvédelmi és honvédelmi életpályák átjárhatóságát. A Program sajátossága, hogy a rendszerszintű javaslatok weberiánus elemeket tartalmaznak, míg a szervezeti szintű változtatások inkább a New Public Management elveihez köthetők. A személyzeti igazgatást centralizált forma jellemzi, míg a szervezeti szintű HR tevékenységben a menedzsment eszközök alkalmazását hangsúlyozza.<sup>349</sup> Később elkészült a Közigazgatás- és Közzolgálatás-fejlesztési Stratégia (a továbbiakban Stratégia) is az Európai Unió fejlesztéspolitikai ciklusához igazodóan 2014-2020-as időszakra, mely felépítésében, logikájában néhol eltért a Programoktól, de alapvető céljaival és fejlesztési irányjaival nem szakított. A Magyary Program 11.0 és 12.0 folytatásának, átdolgozásának tekinthető és rögzíti, hogy a Közigazgatás- és Közzolgálatás-fejlesztési Operatív Program fejlesztései is céljai elérését támogatják.<sup>350</sup>

A Stratégia egyértelműen a közzolgálati életpályamodell bevezetésében látta a megoldást a közigazgatásba vetett állampolgári bizalom és a közigazgatás vonzerejének, teljesítőképességének növelésére, egyben a fluktuáció csökkentésére, valamint a személyi állomány korösszetételéből fakadó problémák sikeres kezelésére.

---

<sup>346</sup> Petró, Cs. – Stréhli-Klotz, G. (2014) p. 6

<sup>347</sup> Linder V. (2018) p. 85

<sup>348</sup> Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 p.44.

<sup>349</sup> Rosta, M. (2012)

<sup>350</sup> Közigazgatás- és Közzolgálatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020

Az életpályamodellhez kapcsolódóan a vezetői kompetenciák fejlesztése, az utánpótlás, a munkakör alapú rendszer kiépítése, az egyénre szabott karriermenedzsment, a továbbképzés és kompetenciafejlesztés, az elkötelezettség növelése, az ösztönzésmenedzsment, a motiváció fejlesztése és a szolgáltatásfejlesztés terén kívánt beavatkozni. Kiemelten fontosnak tartotta az utánpótlás biztosításának kérdését, a tehetséges fiatalok, szakemberek pályára vonzását és a professzionális munkaerő megtartását. Utóbbin belül az egyéni karriermenedzsmentet és az elkötelezettség-növelést emelte ki. A Stratégia a legfontosabb feladatok között azonosította a kulcsfontosságú feladatokat ellátó, kimagasló teljesítményű tisztviselők megtartását a szakértői életpályára helyezéssel, valamint vonzó szakértői karrier utak kialakításával, egyénre szabott karriermenedzsmenttel, a munkakörök relatív értékéhez és a teljesítményhez igazított bérezéssel.

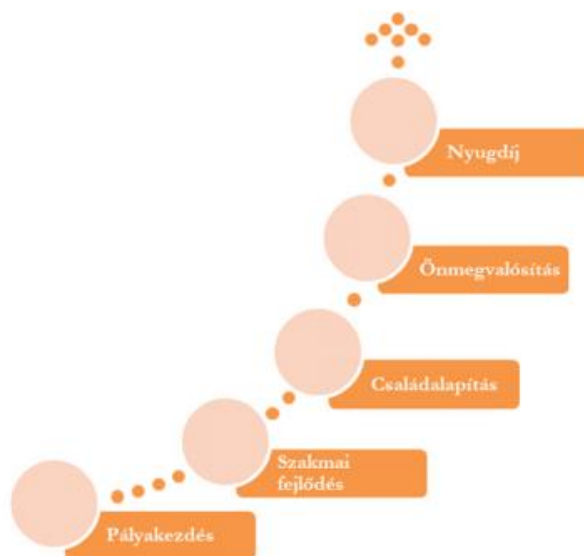
Utalást találhatunk a Stratégiában a generációmenedzsmenthez kapcsolódó nyomokra, miszerint az életpályával való elégedettséget növelő tényezőként azonosítja azon jóléti, szociális és egyéb szolgáltatásokat, amelyek „az egyes életpálya-szakaszokat jellemző sajátos problémák megoldásában segítenek. Az életpályamodell szükséges tartalmi elemeként definiálta a megoldásokat az egyes életpálya szakaszok sajátos problémáira is, így a pályakezdés szakaszában a családalapítás és otthonteremtés támogatására, nyugdíjazás előtt pedig az egészségvédelem és a tudásátadás támogatására. A Stratégia hangsúlyozta az életciklus alapú megközelítés előnyeit nem csak a munkavállalói, hanem a munkáltatói oldalról a generációváltás miatt fellépő problémák kezelésében.

Bár a dokumentum következetesen „egyéni szabott karriermenedzsmentet” említ, ezzel összefüggésben az egyének generációs különbségei helyett rendre életciklus-alapú különbségeket nevesít. Az eltérő életpálya-szakaszokhoz köt beavatkozásokat és az esetleges generációs vonatkozás csak a „generációváltás”, tehát a fiatalok-idősek be- és kiáramlása skáláján kerül értelmezésre. Megfogalmazza, hogy a „fiatalabb korosztályok” aránya különösen a minisztériumoknál növekedett meg, ezért foglalkozni szükséges a kiáramló idősebb korosztály tudásátadásával. A fejlesztési tevékenységeket példálózó jelleggel sorolja fel az egyénre szabott karriermenedzsment keretében.<sup>351</sup>

---

<sup>351</sup> Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020

4.1 ábra: Életciklus-alapú megközelítés a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020-ban<sup>352</sup>



*Forrás: Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020*

#### **4.4.2.A VERSENYKÉPES KÖZSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETI UTÁNPÓTLÁSÁNAK STRATÉGIAI TÁMOGATÁSA PROJEKT**

A Program és a Stratégia csak általános, keretjelleggel tartalmaztak fejlesztési célokat, a Stratégia időszaka pedig az idei évben már le is jár. A magyar közzolgáltatásnak így jelenleg de iure nincs személyzetfejlesztési, vagy humánstratégiája. A személyzetpolitikai célok megvalósításának részleteit a „Versenyképes közzolgáltatás személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószerű, kormányzati projektben találhatjuk.<sup>353</sup> A projekt a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közzolgáltatási Egyetem konzorciumában valósul meg 2020 végéig. Célja a közzolgáltatás emberi-erőforrás gazdálkodás menedzsment eszközeinek fejlesztése, az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közzolgáltatási kompetenciák fejlesztése.<sup>354</sup> A hosszú távú fejlesztések megismeréséhez e projektben beazonosított problémák, célok, célterületek és szakmai tevékenységek szerint kialakított logikát szükséges vizsgálni. A munkaerő megtartása ebben a projektben is megjelenik célként, ugyanakkor feltűnő, hogy célterületként csak a pályakezdők beillesztése és mentori rendszer került feltüntetésre.

<sup>352</sup> Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 p.72

<sup>353</sup> Hazafi, Z. (2019) p. 83

<sup>354</sup> A versenyképes közzolgáltatás személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása

<https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/kofop-projektek/kofop-215-vekop-16-2016-00001/a-projekt-adatai>

4.2 ábra: A „Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt célrendszerének kapcsolódása a „Szolgáltató állam” stratégiai céljához

Stratégiai cél	SZOLGÁLTATÓ ÁLLAM					
<b>Prioritás</b>	A szolgáltatói szemlélet és az etikus működés megerősítése a közszolgálatban a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén keresztül (2. prioritás)					
<b>Célkitűzés</b>	A szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó, az életpályamodellnek megfelelő emberi erőforrás menedzsment-rendszer bevezetése a közigazgatás kulcsterületein (2.1 célkitűzés)					
<b>Intézkedés</b>	Közszolgálati életpályák feltételeinek biztosítása, az életpályamodell kiteljesítése (2.1.2 intézkedés)					
<b>Projekt</b>	„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 kódszámú projekt					
<b>Projektcél</b>	A közszolgálati pályára vonzást, beillesztést és pályán tartást szolgáló emberi-erőforrás gazdálkodás menedzsment eszközeinek kialakítása, az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közszolgálati kompetenciák fejlesztése.					
<b>Operatív célok</b>	Új szemléletű humánerőforrás utánpótlást biztosító rendszer bevezetése.	Munkaerő megtartása, valamint a tudástőke megőrzése.	Kompetencia-alapú kiválasztás és karrier-támogatás.	Pályamódosítás, valamint a közszolgálati HR tudás megosztásának támogatása.	A szervezet teljesítményének nyomon követése, valamint fejlesztési irányainak meghatározása.	Közszolgálati szervezeti és személyzet-politikai döntések tényleg alapú támogatása.
<b>Alprojektek</b>	A) Integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása			B) HR-stratégiai cselekvési képesség megteremtése		
<b>Célterületek</b>	Pályaorientáció	Mentori rendszer	Kiválasztás, tehetség-gondozás	Mobilitás, tudásmegosztás	Szervezeti teljesítmény-értékelés	Közszolgálati személyzet-politikai döntéshozatal
<b>Szakmai tevékenységek</b>	Közszolgálati szervek munkaerő-utánpótlási rendszereinek fejlesztése és a pályaorientáció elősegítése	Pályakezdekők beillesztése a közszolgálati munkaszervezetbe	Közszolgálati karriert támogató- és kiválasztási rendszer fejlesztése	Közszolgálati HR rendszerek és tudásbázis fejlesztése	Szervezeti teljesítmény-értékelés bevezetése a közigazgatási szerveknél	Kormányzati Személyügyi Döntés-támogató Rendszer (KSZDR) bevezetése
<b>Eredmények</b>	Tehetséges fiatalok nagyobb számban választják a közszolgálati életpályát.					
	Kompetencia alapú kiválasztás és fejlesztés, közszolgálati tudástőke megőrzése.					
	Életpálya ciklushoz igazodó horizontális és vertikális karrierépítés.					
	Tényleg alapú közszolgálati szervezeti- és személyzetpolitikai döntéstámogatás.					

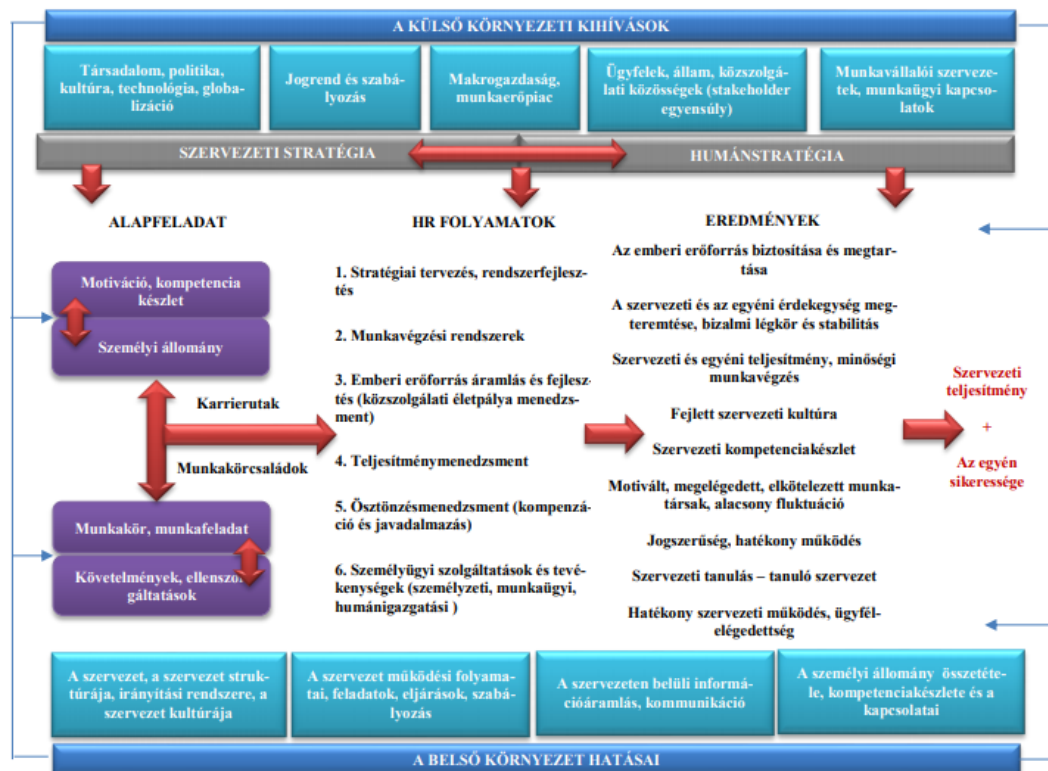
Forrás: <https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/K%C3%96FOP%202-1-5%20Bemutat%C3%B3%20kiadv%C3%A1ny.pdf>

A projekt célrendszerének logikáját követve disszertációm témája az „Integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása” alprojekthez illeszkedik, ezen belül két problémához is tartozhat, így ahhoz, hogy a tehetséges fiatalok nem választják hivatásként a közszolgálatot, valamint a magas tudásvesztés kockázatához. Kutatásom a projektben definiált célok között szolgálhatja egyrészt az „Új szemléletű humánerőforrás-utánpótlást biztosító rendszer bevezetése” célt, valamint a „munkaerő megtartása, valamint a tudástőke megőrzése” célt.

### 4.4.3.A STRATÉGIAI ALAPÚ, INTEGRÁLT EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS KÖZSZOLGÁLATI RENDSZERMODELLJE

A Stratégia alapfelételként rögzítette az egyes közszolgálati életpályák kialakításához és működtetéséhez a stratégiai szemléletű, kompetencia alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer kidolgozásának igényét. Ennek megfelelően egy rendszermodellben foglalták egységbe azokat a tényezőket, amelyek nélkül nem lehetséges a hatékony közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás. (lásd. 4.3 ábra)

4.3 ábra: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje



Forrás: Szakács Gábor (2013a).<sup>355</sup> *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. ISBN 978-615-5491-17-7*

A modellben nehéz lenne egyetlen helyét megtalálni a munkaerő megtartásának, vagy a generációmenedzsmentnek, hiszen ezen tevékenységek - ahogy disszertációm elméleti részében kifejtettem - több HR folyamatnál is szerepet kapnak, kezdve a megfelelő toborzástól, a beillesztésen át az ösztönzésmenedzsmentig. Ha azt vizsgáljuk, hogy konkrétan hol nevesíti a modell magát a megtartást, akkor ez egyértelműen a harmadik HR folyamatnál, azaz az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közzszolgálati életpálya

<sup>355</sup> Szakács, G. (2013a) p. 13



menedzsment) történik, tehát kutatási területem is leginkább ehhez a szegmenshez kapcsolódhat.

E folyamaton belül a közszolgálati életpálya menedzsment keretfeltételei között szereplő humán funkció a munkaerő-tervezés, a létszámgazdálkodás, a munkaerő biztosítása és annak lehetőség szerinti megtartása. A munkaerő megtartás és a generációs megközelítés ugyanakkor előtérbe kerülhet a közszolgálatba történő bekerülés funkciója során a beillesztési politika kidolgozásával és végrehajtásával kapcsolatos (pl. mentorálási) feladatellátás, az életpályán történő előrehaladás menedzsmentben a szakértői és vezetői utánpótlás biztosítása, valamint ahogy korábban láthattuk a közszolgálatból való kiáramlással összefüggésben a kilépéskor végzett interjúk és azok tapasztalatainak összesítése, értékelése és javaslatkészítés kapcsán is.

A HR menedzsment stratégiai szintre emelése ugyanakkor a mai napig komoly kihívást jelent a gyakorlatban. A változásokra szervezeti szinten - talán a közszolgálati munkavégzés jellegzetességeiből, „hivatásszerűségéből”, valamint a szűkebb jogi, költségvetési, hierarchikus működési keretből adódóan - még mindig nem mindenhol fordítanak kiemelt figyelmet. Hiába változtak meg a körülmények és a munkavállalói attitűdök, sok helyen a korábbi időszakban kialakult rutinok szerint folytatják az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos munkavégzést.<sup>356</sup> Ma is jellemző a korszerűtlen fejlettségi szinten álló, elsődlegesen adminisztratív, reaktív jellegű, kiemelten munkajogi szemléletű, az egyes HR funkciókat egymással nem integráltan működtető klasszikus „személyzeti munka”, ami a tehetséges, új elvárásokkal érkező fiatal munkaerő megtartásában egyre versenyképtelenebb. Bizonyosnak látszik, hogy érdemi változtatások nélkül a legjobb munkaerő megtartására az ilyen közigazgatási szerveknél kevés az esély.<sup>357</sup> A megfelelő utánpótlás biztosításához és az életpálya vonzóvá tételéhez valójában egy új utánpótlás-stratégia kidolgozására lenne szükség, hiszen a közigazgatási karrier eleve kevésbé van a köztudatban, gyakran nem tudatos a pályára lépés, az utánpótlás-csatornák szűkek, összességében nincs koherens utánpótlás-politikai rendszer<sup>358</sup>, továbbá mindezek alapfeltételeként elengedhetetlen lenne egy alapvetéseit tekintve állandósult foglalkoztatási jogszabályi környezet.

---

<sup>356</sup> Szakács, G. (2013a) p. 55

<sup>357</sup> Szakács, G. (2013b) pp. 6-7

<sup>358</sup> Paksi-Petró, Cs. (2018) p. 108

#### 4.4.4. NAPJAINK DINAMIKUS JOGSZABÁLYVÁLTOZÁSAI

Fentiek mellett a gyakorlatban az látszik, hogy a Magyar Programban és a Stratégiában előirányzott egységes közszolgálati életpályamodell és az alapját képező munkaköri rendszer bevezetése elakadt. Az elmúlt években folyamatosan egymástól eltérő koncepciójú jogállási törvények születtek a közigazgatásban, a rendvédelemben és a honvédelemben, ezek munkaköri struktúrája nem került összehangolásra. A közigazgatáson belül az autonóm szervek külön szabályozása, illetve például a Nemzeti Adó- és Vámhivatal sajátos szabályozása, valamint a helyi önkormányzatok autonómiája mind az egységes életpályamodell ellenében hatottak<sup>359</sup>.

A civil közigazgatás személyi állománya is 2018-ban háromféle jogállásban látta el feladatait. Azon önkormányzati dolgozók például, akik 2010-ig köztisztviselőként láttak el államigazgatási feladatokat az önkormányzatoknál, később kormánytisztviselői jogállásúak lettek, 2016-tól állami tisztviselői jogviszonyba kerültek, majd 2019-től ismét kormánytisztviselőkké váltak, így néhány éven belül négy különböző törvény hatálya alá tartoztak.<sup>360</sup> Tartalmilag vizsgálva a stratégiai törekvések egyértelműen a zárt rendszertől való elmozdulást jelzik, melyben a különböző rendszerek elemei keverednek és egy „eklektikus jogi környezetet alkotnak”, mely ebben a formájában nem szolgálhatja a közszolgálat stabilitását<sup>361</sup>.

Az elmúlt néhány évben jellemző dinamikus változás a közszolgálati jogalkotásban mára a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényhez (a továbbiakban Kit.) vezetett, amely gyökeresen alakította át a közigazgatás foglalkoztatási viszonyainak szabályozását. Nem csak új szabályokkal, hanem koncepcionális változásokkal, melyek több tárgykörben a korábbi kötött szabályozás helyébe keretjellegű, például a munkáltatói jogkör gyakorlása szempontjából több vonatkozásban decentralizáltabb, nagyobb mozgásteret engedő rendelkezéseket léptetett. Ebből adódóan mára a közigazgatási tisztviselői pálya biztonsága csökkent a közvetlenül kilencvenes évek eleji rendszerhez képest<sup>362</sup> és az eddigi tendenciákat megtörve egyértelműen egy nyílt, álláshely-alapú rendszert vezetett be a kormányzati igazgatási szervezeteknél.<sup>363</sup>

---

<sup>359</sup> Hazafi, Z. (2019): p.80.

<sup>360</sup> Linder V. (2018) p. 80

<sup>361</sup> Balázs, I. (2016) p. 119

<sup>362</sup> Merkovity, N. (2019) p. 126

<sup>363</sup> Linder V. (2018) p. 81

Ezzel együtt az új jogszabály hatályának kiterjesztése együtt járt a béremelés lehetőségével is, amely kapcsán az alacsony jövedelmeket a korábbi, hazai empirikus kutatási eredmények fő problémaként azonosították a munkaerő közigazgatásba vonzása terén. Ugyanezen kutatások kiemelték, hogy amíg a bérrel kapcsolatos kérdések nem rendeződnek, többen csak az utánpótlás kinevelését látják megoldásnak, akár „saját erőből” belső képzési rendszerek megvalósításával, vagy külső források, együttműködések révén lépve e téren. Ennek ellenére karrier- és utánpótlás menedzsment program még mindig kevés munkáltatónál létezik, ahogy az atipikus foglalkoztatási lehetőségek is csak szűk körben jellemzőek.<sup>364</sup>

Összefoglalás helyett, a mai közszerületati személyzeti politika további alakításával kapcsolatban azt gondolom, még mindig irányadónak kell tekintenünk Magyar Zoltán szavait, aki már 1942-ben felhívta arra a figyelmet, hogy „a kitűnők és érdemesek megfelelő előbbre vitelét és a szolgálatban való megtartását” csak „tudatos személyzeti politika” biztosíthatja, amely „igyekszik egyrészt a fizetések és egyéb előnyök fokozatos emelését, minél egyenletesebben és szeszélyektől minél függetlenebbül biztosítani. De e mellett figyelemmel van a fizetési rendszer megfelelő hajlékonyságára is”.<sup>365</sup>

#### **4.4.5. KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETRENDSZER A MAI MAGYARORSZÁGON**

A közigazgatás működésének jogállami alapelve a joghoz kötöttség, ennek megfelelően Magyarországon jogszabályok határozzák meg azt is, hogy milyen közigazgatási szervek vannak. Valamennyi szervtípusra vonatkozó, átfogó jogszabály, közigazgatási törvénykönyv jelenleg nem létezik, több, különböző szintű jogszabály alkotja a kapcsolódó joganyagot, így az államigazgatási szervezetrendszer jogi szabályozása sem egységes. Legmagasabb szinten az Alaptörvény ad alapvető szabályokat a Kormányról, minisztériumokról, önálló szabályozó szervekről és helyi önkormányzatokról. A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény, továbbá a már többször említett Kit. határozzák meg az államigazgatás körébe tartozó szerveket. Az önkormányzatokat a 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól, míg a különleges jogállású szerveket és az általuk foglalkoztatottak jogállását a 2019. évi CVII. törvény rendezi.

---

<sup>364</sup> Poór, et al. (2019) pp. 322

<sup>365</sup> Magyar, Z. (1942a) p.440

A közigazgatási szervek rendszere két alrendszerre osztható: államigazgatási szervekre és helyi önkormányzati szervekre. Ezek mellett léteznek egyéb, vagy atipikus közigazgatási szervek is.

Központi államigazgatási szervek az alábbiak:

- központi kormányzati igazgatási szerv (Kormány, Miniszterelnöki Kormányiroda, minisztérium, kormányzati főhivatal, központi hivatal),
- az önálló szabályozó szerv és az autonóm államigazgatási szerv (együtt: atipikus szerv, illetve különleges jogállású szervek),
- valamint a rendvédelmi szerv (Rendőrség, büntetés-végrehajtási szervezet, hivatásos katasztrófavédelmi szerv, polgári nemzetbiztonsági szolgálatok) és a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.

A központi államigazgatási szervek jellemzője, hogy országos illetékességgel rendelkeznek, feladataikat az egész ország területén jogosultak ellátni, szemben a területi és a helyi államigazgatási szervekkel, amelyek működési területe csak az ország egy meghatározott területe. A kormányzati igazgatásról szóló törvény területi kormányzati igazgatási szerveknek nevezi a fővárosi és megyei kormányhivatalokat, kifejezve a Kormány irányítási jogosultságát felettük.<sup>366</sup> A fővárosi és megyei kormányhivatalok, valamint a járási hivatalok szervezetét a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról szóló 2010. évi CXXVI. törvény, illetve a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény, továbbá részletesen a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV.23.) kormányrendelet szabályozzák.

A közigazgatás szervezetrendszerének fogalmi körébe hagyományosan csak a civil közigazgatási szerveket soroljuk.<sup>367</sup> Valójában a továbbiakban magam is a közigazgatási személyzetpolitikával (csak a civil közigazgatás személyzetét érintően) és kevésbé a minden költségvetési szervre kiterjedő közszolgálati személyzetpolitikával foglalkozom.

Saját empirikus kutatásomat is a központi és területi kormányzati igazgatási szervekre terjesztettem ki, szűken értelmezve az államigazgatási szervek körét.

---

<sup>366</sup> Ludányi, D. (2019) p.13

<sup>367</sup> György, I. – Hazafi, Z. (2019) p. 22

## **4.5. A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁNAK JOGI KERETEI A KIT. ALAPJÁN**

A Kit. preambulumban a jogalkotó megfogalmazza fő jogpolitikai céljait a törvénnyel, többek között a magyar kormányzati tisztségviselők szolgálatának nagyobb anyagi elismerését, valamint a közszolgálat és a családi élet összeegyeztethetőségét, melyek végső soron a munkaerő jobb megtartására irányulnak.<sup>368</sup>

A törvény külön fejezetben rendelkezik a gyermeket nevelő és családot alapító kormánytisztviselőkről, akiket speciális jogosultságok, kedvezmények illetnek meg. A Kit. hatálya - a kutatásom fókuszában álló - magyar kormányzati igazgatás szerveinek jogállására és szervezetére, továbbá a kormányzati igazgatási szervek tisztségviselőinek szolgálati jogviszonyára terjed ki, valamint egy része kiterjed a kormányzati igazgatási szervek munkavállalóira és azok munkaviszonyára is.

Személyi hatályát tekintve a Kit. nem valósítja meg az egyetlen szerv, egyetlen jogállás elvét. A Kit. gyűjtőfogalomként bevezeti a kormányzati igazgatási tisztségviselő fogalmát, amelybe a politikai felsővezető és vezető, a tanácsadó, a biztos, a szakmai felsővezető és vezető, a központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi és helyi szerveinek kormánytisztviselője, valamint a területi kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselője és kormányzati ügykezelője tartozik.<sup>369</sup>

A jogszabály alapjogviszonyának tekinthető a kormányzati szolgálati jogviszony és e szabályokat megfelelően kell alkalmazni a Kit. további személyi köreire és jogviszonyaira nézve. A törvény eltérő rendelkezése hiányában a központi kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kormányzati szolgálati jogviszonyára megfogalmazott szabályokat kell alkalmazni például a politikai vezetők, tanácsadók politikai szolgálati jogviszonyára, illetve a területi kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kormányzati szolgálati jogviszonyára is. A Kttv. rendelkezéseit akkor kell alkalmazni, ha a Kit. kifejezetten ekként rendelkezik, vagy a Kit. hatályának hiányáról rendelkezik.<sup>370</sup>

### **4.5.1. ALKALMAZÁSI FELTÉTELEK, KIVÁLASZTÁS**

A munkaerő megtartásának mintegy „nulladik” lépése a megfelelő kiválasztás, hiszen ha a kiválasztás nem kellően megalapozott, vagy a kiválasztási lehetőségek korlátozottak, ezáltal nincs „a megfelelő ember a megfelelő helyen”, akkor a megtartása érdekében eleve

---

<sup>368</sup> Kit. Preambulum

<sup>369</sup> Kit. 3. §

<sup>370</sup> Ludányi, D. (2019) p. 14

nehezebb, vagy nem is célszerű bármilyen intézkedést hozni. Ezzel kapcsolatban a Kit. szabályozza egyrészt az álláshely betöltésének általános (a kinevezés e törvényben meghatározott) feltételeit, így mindenekelőtt a büntetlen előéletet, a cselekvőképességet, a legalább érettségi végzettséget vagy középszintű szakképesítést, valamint az eskütételi kötelezettséget és a magyar állampolgárságot<sup>371</sup>. A törvény utal arra, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója meghatározhat az álláshelyen ellátandó feladat figyelembevételével különös szakmai feltételeket, így különösen az iskolai végzettség, egyéb szakképzettség, közigazgatási vizsgák, nyelvismeret, szakmai tapasztalat, illetve képzési kötelezettség terén.<sup>372</sup> Egyéb alapvető jogviszony létesítési feltételek lehetnek adott esetben a nemzetbiztonsági ellenőrzéshez és a megbízhatósági vizsgálatához való hozzájárulás, valamint a Kormány külön hozzájárulása, amennyiben a törvény értelmében meghatározott öregségi nyugdíjra való jogosultságot már megszerezte az érintett. Maga a munkaerő kiválasztása meghívásos úton vagy pályázati eljárás alapján történhet<sup>373</sup> és a jogviszony határozott, vagy határozatlan időre hozható létre.<sup>374</sup> A jogszabály néhány alapvető kritériumot definiál a munkaerővel kapcsolatban, amellyel a teljes munkaerőpiacról egy nagyon szűk kört zár csak ki, lényegében a nem magyar állampolgárokat, nem cselekvőképeseket, büntetett előéletűeket, vagy legalább középszintű szakképesítéssel nem rendelkezőket, esetleg ezek kombinációival bírőkat. Megállapít még negatív feltételeket is, így például összeférhetlenségi helyzet fennállásának tilalmát, illetve, hogy az érintett ne álljon hivatalvesztés fegyelmi büntetés hatálya alatt. Ezen túlmenően már a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörébe utalja annak meghatározását, hogy milyen további feltételeket szab a munkaereje kiválasztásához, ideértve az álláshely szakmai betöltési feltételeit, a kiválasztás módszerének megválasztását (meghívás vagy pályázat) és lefolytatását és az erről szóló döntést is. Ugyanakkor a kiválasztási eljárás lefolytatását a munkáltató kezdeményezheti a személyügyi központnál is, a részletek a 70/2019. (IV.4.) Kormányrendeletben<sup>375</sup> kerültek szabályozásra. A törvény és a kormányrendelet lehetővé teszi az egyes közigazgatási szerveknek, hogy a számukra legmegfelelőbb munkaerőt válasszák ki, amellyel képesek megtenni az első lépést a hatékony munkaerő megtartás irányába. Amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója előzetesen jól definiálja az álláshelyeiken a betöltési feltételeket, elvárt kompetenciákat és ezeknek megfelelő

---

<sup>371</sup> Kit. 82. §

<sup>372</sup> Kit. 58. §

<sup>373</sup> Kit. 83. § (1)

<sup>374</sup> Kit. 85. § (1)

<sup>375</sup> 70/2019. (IV.4.) Korm. Rendelet

tisztviselőt neveznek ki – egyben meglátva a szervezeti és az egyéni célok összhangjának megteremtésének esélyét – azzal megteremthetik maguk számára a későbbi sikeres megtartás lehetőségét.

Ugyanakkor a kiválasztási rendszer rugalmassága magában hordozza annak veszélyét is, hogy miután a kompetenciavizsgálat nem előírás, ez mind eljárási, mind módszertani szempontból problémát jelenthet a megfelelő utánpótlás biztosításában, amennyiben esetleg csak bizalom, lojalitás alapú kiválasztási döntések születnek. A kötelező pályáztatás hiánya szintén káros hatású lehet olyan szempontból, hogy ezáltal potenciális jelöltek nem is értesülhetnek álláslehetőségekről, noha a Magyarország Alaptörvénye definiálja minden magyar állampolgár jogát ahhoz, hogy rátermettségének, képzettségének és szakmai tudásának megfelelően közhivatalt viseljen.<sup>376</sup>

#### **4.5.2. BESOROLÁS, ELŐMENETEL, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS**

A Kit. célja volt az új besorolási rendszerrel és az ahhoz kapcsolódó sávok illetményrendszerrel, hogy egyrészt a korábbi bértáblához képest nagyobb mozgásteret biztosítson az egyes besorolási fokozatokban az illetmények megállapításához, másrészt átláthatóbbá tegye a jövedelmeket (a korábbi egyéb juttatások egy részének kivezetésével), valamint mérsékelje a szervezetek közti jelentős bérkülönbségeket.

A foglalkoztatási biztonság ellenében ható változtatása a jogszabálynak, hogy a korábbi szenioritáson alapuló (a jogviszonyban eltöltött idő alapján automatikus) előmenetelt felváltotta a betöltött álláshelyhez, valamint az egyéni képességekhez, kompetenciákhoz és teljesítményhez igazodó illetmények biztosításának lehetősége. Ezzel ugyanakkor nyitottá vált a rugalmasabb döntési lehetőség a munkáltatói jogkör gyakorlója számára, hiszen az addig kötöttebb bérezéssel ellentétben a meghatározott bérsávokon belül – költségvetési lehetőségeik függvényében – hozhatnak döntéseket a munkaerő megtartás érdekében. A törvény főszabályként az ügyintézői álláshelyek négy (kormányzati főhivatalok esetében öt) besorolási kategóriáját különbözteti meg: a kormánytanácsos, a vezető-kormánytanácsos, a kormányfőtanácsos és a vezető-kormányfőtanácsos, míg vezetői álláshelyeken: a tanácsadó, a szakmai vezető, a szakmai felsővezető, a politikai felsővezető és a biztosi megbízásúak.<sup>377</sup>

Egyes kutatók szerint ugyanakkor a gyakori vezetőváltásokkal, ideológiai paradigmaváltásokkal, olykor favoritizmussal és nepotizmussal terhelt magyar közigazgatás

---

<sup>376</sup> Paksi-Petró Cs. (2018) p. 114

<sup>377</sup> Kit. 57. § (1)-(2)

a visszaélések veszélyei miatt még nem érett meg arra, hogy olyan mértékű mérlegelési jogkör kerüljön delegálásra a vezetőkhez az illetmény meghatározásában, amely annak átlagosan körülbelül egyharmadát érintheti, bár látni erre is példát a nemzetközi gyakorlatban.<sup>378</sup>

Az induló illetmény meghatározásához ráadásul hiányoznak a szabályozásból támpontok, tehát ez történhet akár az álláshelyi feladatok jellegéhez, bonyolultságához, kompetenciaigényéhez, felelősség mértékéhez igazodóan, vagy az aktuális betöltő személyéhez, kompetenciáihoz, tudásához, tapasztalatához igazodóan is. Ez rugalmas megoldás, amely a munkaerő megtartását illetően lehetőségeket is hordoz, ugyanakkor a részletek pontos ismerete hiányában kiszámíthatatlanságot jelent a tisztviselő számára, hiszen elképzelhető, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlója a szervezet egyik álláshelyén mérlegeli a feladatok bonyolultságát és ez alapján ad magasabb illetményt, míg az érintett tisztviselő álláshelyén ezt esetleg nem teszi meg, egyúttal motivációcsökkenést előidézve. Hasonlóképp, dönthet úgy is, hogy adott álláshelyen figyelembe veszi a betöltő esetleges magas szintű szakképzettségét az illetmény megállapításához, míg legközelebb ezt nem feltétlenül teszi.

A bérsávon belüli illetmény emelés vagy csökkentés kizárólag teljesítményértékelés alapján lehetséges<sup>379</sup>, mellyel egyértelmű a munkateljesítmény jelentőségének megjelenése a szabályozási környezetben, részletszabályairól a 89/2019. Kormányrendelet<sup>380</sup> rendelkezik. Különösen kritikus kérdés, hogy amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója már kezdetben a sáv felső határán állapítja meg az álláshelyhez tartozó illetményt, hogyan tudja később a későbbi kiváló munkateljesítményt elismerni, hiszen az illetményváltoztatásra már nem marad lehetősége. Ilyenkor a teljesítmény elismerés fizetése egy lehetőség<sup>381</sup>, de a nem megfelelő munkavégzés felmentési jogcím indoka is lehet az átlag alatti vagy elfogadhatatlan teljesítményszint.<sup>382</sup> Bár a teljesítményértékelés általánosan nem kötelezettsége a munkáltatónak (a döntése, vagy a kormánytisztviselő kérésére kell csak azt elvégezni), valójában ahhoz el kell végeznie, hogy bizonyos jogkövetkezményeket alkalmazni tudjon.

---

<sup>378</sup> Linder, V. (2018) p. 88

<sup>379</sup> Kit. 96. § (3) és 134. § (5)

<sup>380</sup> 89/2019. (IV.23.) Korm. Rendelet a kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők teljesítményértékeléséről

<sup>381</sup> Kit. 96. § (3) b)

<sup>382</sup> Kit. 107. § (5)



Ezáltal a teljesítményértékelés valós meghatározó eszközévé válik a munkaerő megtartásának az aktuális jogi keretek között, ugyanakkor maga az értékelés módszertana kötött. Így például a munkáltatónak nincs lehetősége az adott álláshelyen általa relevánsnak tartott kompetenciák értékelésére (melyeket az álláshely betöltési követelmények során még szabadon meghatározhatott), ehelyett mindenkinél előre definiált (közszolgálati) alapkompenciákat kell értékelnie, a szakmai kompetenciák esetében némi mozgástér rendelkezésre áll.<sup>383</sup>

A munkáltatók lehetőségeit szűkítik még az adott szerv álláshelyeinek besorolási kategóriái, melyek kormányhatározat szintjén kerülnek rögzítésre. Ez tehát saját hatáskörben nem megváltoztatható, módosítása ugyanakkor a Kormánytól kezdeményezhető.<sup>384</sup> A jogszabály lehetőséget biztosít az álláshely-váltásra<sup>385</sup>, amelynek révén a vertikális előmenetel és illetmény-növekedés megoldható magasabb besorolási kategóriájú álláshelyre kerüléssel<sup>386</sup> (különösen, ha például magasabb szintű kompetenciát igénylő, bonyolultabb, felelősségteljesebb feladatok ellátását kapja a munkatárs), ugyanakkor a karrier ezen útja kevésbé előre látható, vagy tervezhető a munkaerő megtartása szempontjából, hiszen a magasabb besorolású álláshelyre kerülés lehetősége valójában csak akkor nyílik meg, ha ilyen álláshely a szervezetnél megüresedik. Amennyiben az álláshelyek folyamatosan betöltöttek (és erre a Kit. külön kötelezi is a szervezeteket), akkor egy status quo áll fenn a szervezetben és csak az adott besorolási kategória bérsávján belüli mozgási lehetőség adott a tisztviselő számára a teljesítményértékelés alapján. A bérsáv felső határának elérése esetén a további karriermenedzsment korlátokba ütközik, a munkaerő megtartása ezáltal megnehezedhet.

#### **4.5.3. KINEVEZÉS MÓDOSÍTÁSA, JOGVISZONY MEGSZÜNTETÉS**

A munkáltató lehetőségeit gyarapítja, ám a foglalkoztatási biztonságot gyengíti, hogy a Kit. lehetővé teszi a kinevezés munkáltatói jogkör gyakorlója általi egyoldalú módosítását. Ennek egyes eseteiben a kormánytisztviselő felmentését is kérheti.<sup>387</sup>

A megszűnés, megszüntetés rendszerének elvi alapjai azonosak a munkaviszonyéval. Egyrészt a tisztviselő akaratától függetlenül, jogi tény következtében, automatikusan kerülhet sor megszűnésre, másrészt a megszüntetésre az egyik fél egyoldalú, vagy mindkét

---

<sup>383</sup> 89/2019. (IV.23.) Korm. Rendelet 3. §

<sup>384</sup> Kit. 51. § (2)-(5) és 52. § (2)-(5)

<sup>385</sup> Kit. 59. §

<sup>386</sup> Kit. 134. § (5)

<sup>387</sup> Kit. 89. §

fél közös akarata és jognyilatkozata alapján kerülhet sor. Az indokok taxatívén felsoroltak, további tényállásokat a felek nem határozhatnak meg. Disszertációm témájához kapcsolódóan relevanciával bír például a megszűnésnél a 70. életév betöltése, amely véghatáridőt szab a közigazgatási pálya lezárásának, egy adott ponttól kezdődően garantálva ezzel az utánpótlás pályára történő belépését. A jogszabályban megszűnési ok az öregségi nyugdíjkorhatár elérése is, ugyanakkor ehhez kivételek is megfogalmazásra kerülnek, de tovább foglalkoztatásra különösen fontos kormányzati érdekből, a Kormány engedélyével kerülhet csak sor.<sup>388</sup> A jogviszony megszüntetése számos más jogcímen lehetséges melyeket részleteiben nem tárgyalok, hiszen nem tartoznak a munkaerő megtartásának kérdésköréhez, mindössze annyiban, hogy a sokféle felmentési indok a stabilitást gyengítheti. Különösen ilyenek lehetnek a munkáltatón kívül álló okok (pl. Kormány döntése alapján létszámcsökkentés),<sup>389</sup> melyek alig befolyásolhatók, sőt ezt követően az újra alkalmazási korlátozások<sup>390</sup> (létszámcsökkentés nyomán megszüntetés esetén három évig új jogviszony létesítésének kizárása), vagy a nem egyértelműen körülhatárolt okok (pl. a hivatás gyakorlására érdemtelenné válás)<sup>391</sup> a biztonságérzet csökkenését eredményezhetik. Ezzel szemben például a nem megfelelő munkavégzés, mint felmentési ok (a teljesítményértékelési eredményhez kötötten) erősítheti a tisztviselők részéről a teljesítményorientációt és a folyamatos fejlődés igényét, csak úgy, mint a hatékonyság biztosítása, amely új megszüntetési okként jelent meg a Kit-ben. Amennyiben a szervezet működése megváltozik és adott álláshely betöltéséhez másfajta képzettség válik szükségessé, erre hivatkozással is megszüntethető a jogviszonya annak, aki nem felel meg a követelményeknek.<sup>392</sup>

#### **4.5.4. MUNKAFELTÉTELEK, MUNKAI DŐ, KÉPZÉS-FEJLESZTÉS**

A Kit. rendelkezései alapján a munkáltató kötelezettsége az egészséges és biztonságos munkavégzés, valamint a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosítása,<sup>393</sup> erről ugyanakkor további részletek, minimumkövetelmények a szabályozásból nem derülnek ki, ebből adódóan az egyes szervek által biztosított fizikai munkakörnyezet színvonala, az infrastrukturális körülmények nagyon eltérőek is lehetnek, miközben a

---

<sup>388</sup> Solymosi, G. (2019) pp. 52-53

<sup>389</sup> Kit. 107. § (1)

<sup>390</sup> Kit. 117. § (6)-(8)

<sup>391</sup> Kit. 109. §

<sup>392</sup> Kit. 107. § (1) d) és 108. §

<sup>393</sup> Kit. 91. § (1) c) és

munkaerő megtartásának egyik igen lényeges befolyásoló tényezője ez a kérdéskör és azonosíthatók problémák is ezen a területen.

A munkaidő kapcsán a jogszabály több tekintetben is pozitív elmozdulást mutat a munkaerő megtartása szempontjából napjainkban egyre relevánsabbá váló rugalmasság irányába. Míg a már csak szűkebb körre hatályban maradt Kttv. még rögzíti általános munkarendként a hétfőtől csütörtökig 8:00-16:30 és a pénteken 8:00-14:00 óráig tartó időszakot,<sup>394</sup> addig a Kit. már úgy fogalmaz, hogy a hivatali szervezet vezetője a munkavégzés rendjét a kormányzati igazgatási szerv által ellátott feladatokhoz, azok mennyiségéhez és határidejéhez és az ellátásukra létesített álláshelyekhez igazodóan alakítja ki, ennek alapján meghatározhatja a munkavégzés kezdő és befejező időpontját, meghatározhat részmunkaidőt, vagy munkaidőkeretet, továbbá a munka jellegétől függően a munkaidőből kötelezően a munkahelyen töltendő idő tartamát is.<sup>395</sup> Ugyanakkor meg kell említeni, hogy az új rendelkezések alapján az ebédidő már nem számít bele a munkaidőbe<sup>396</sup>, amely által a gyakorlatban a munkahelyen töltendő idő jelentősen hosszabbá vált, kedvezőtlenül hatva például éppen – a jogszabály által máshol kifejezetten kedvezményezett – gyermeket nevelő tisztviselők számára. Kulcsfontosságú változás a törvény megközelítésében, hogy bevezeti a magánszférában már korábban elterjedt „home office” intézményét. A hivatali szervezet vezetőjével való megállapodás esetén a kormánytisztviselő a munkáját a munkavégzés rendes helyétől eltérően a lakó- illetve tartózkodási helyén, saját eszközeivel is végezheti, ha az elvégzendő munka jellege ezt lehetővé teszi, továbbá ha az otthoni munkavégzés elrendelése vagy lehetővé tétele nem jár a kormányzati igazgatási szerv vagy a kormánytisztviselő számára aránytalan sérelemmel.<sup>397</sup> Az otthoni munkavégzés pozitív hatásaként nem csak a teljesítmény növekedését, hanem a kivett szabadnapok csökkenését és a rövidebb időre történő munkából kiesést is várják. Emellett vitán felül áll a gyermekes szülők számára ennek hasznossága, ráadásul a törvény a gyermek tízéves koráig eltérő rendelkezésekre is lehetőséget biztosít.<sup>398</sup> Különös aktualitást adott az otthoni munkavégzési lehetőség előtérbe kerülésének hazánkban is a koronavírus világjárvány kapcsán elrendelt veszélyhelyzet. Ennek során nem volt egyértelmű és egységes a jogszabályi lehetőség alkalmazása az egyes közigazgatási szerveknél, ugyanakkor az új külső körülmények ismét

---

<sup>394</sup> Kttv. 89. § (1)

<sup>395</sup> Kit. 118. §

<sup>396</sup> Kit. 121. § (1)

<sup>397</sup> Kit. 126. §

<sup>398</sup> Solymosi, G. (2019) p. 63

előtérbe helyezték a kérdés fontosságát és az egyébként sok esetben elengedhetetlen informatikai háttér rendezésének szükségességét.

Az otthoni munkavégzés mellett fontos, hogy a törvény és végrehajtási rendelete a távmunkavégzésre is megadja a legfontosabb keretszabályokat, melyet a munkáltatói jogkör gyakorlója által meghatározott helyen lehet végezni.<sup>399</sup>

A szabadságnapok száma a korábbiakhoz képest csökkent (bár későbbi törvénymódosítás nyomán az 50. életévüket betöltők esetében 3 munkanap pótszabadsággal mégis kibővült azoknál, akik nem vezetők és nem jogosultak gyermek után járó pótszabadságra<sup>400</sup>), ugyanakkor a családi étellel összefüggő kedvezmények jelentek meg e téren is. Mindezek hatása a motivációra természetesen az érintettek esetében vegyes eredményeket hozhatott. Egyes foglalkoztatottak számára a korábban kifejezetten a munkaviszonyhoz képest több szabadság lehetősége vonzerőt jelentő tényezőként megszűnt, ahogy egyértelmű, hogy a több szabadság révén a gyermekek számára vonzóbbá válhatott. A képzés kapcsán a jogszabály kötelezettséget és jogosultságot egyaránt megállapít, így a Kormány, a kormányzati igazgatási szervet vezető, irányító vagy felügyelő miniszter, illetve a munkáltatói jogkör gyakorlója által előírt képzésben, továbbképzésben, átképzésben vagy közigazgatási vezetőképzésben tud és kell részt vennie a tisztviselőnek, melynek részleteit a 338/2019. Kormányrendelet<sup>401</sup> fejt ki. A képzés időtartamára mentesül a munkavégzési kötelezettség alól, ahogy szerepel még a jogszabályban számos más mentesülési jogcím például különös méltánylást érdemlő személyi, családi vagy elháríthatatlan ok miatt indokolt távollét esetén.<sup>402</sup> Az összeférhetetlenség terén továbbra is megmaradt a kormányzati szolgálati jogviszony szigorúsága, így további munkavégzésre irányuló jogviszonyt, ideértve más keresőfoglalkoztatást, valamint díjazás ellenében folytatott tevékenységet is - a tudományos, oktatói, művészeti, lektori, szerkesztői, jogi oltalom alá eső szellemi tevékenység, a nevelőszülői foglalkoztatási jogviszony és az állami projektértékelői jogviszony (a továbbiakban együtt: gyakorolható tevékenység), továbbá a közérdekű önkéntes tevékenység kivételével - kizárólag a munkáltatói jogkör gyakorlójának előzetes engedélyével lehet létesíteni.<sup>403</sup>

Míg ennek indokoltsága nehezen vitatható kormánytisztviselők esetében, meg kell jegyezni, hogy olykor akadályos lehet az értékes munkaerő megtartásának, hiszen adott esetben az

---

<sup>399</sup> Kt. 125. §

<sup>400</sup> 2019. évi CIX. törvény 37. § (9)

<sup>401</sup> 338/2019. (XII.23.) Korm. rendelet

<sup>402</sup> Kt. 97. §

<sup>403</sup> Kt. 95. §

engedély hiányában nem tud vállalni másodállást a tisztviselő, ha az alacsony jövedelme mellett szüksége lenne rá és egyébként nem szeretne távozni a közigazgatásból.

#### **4.5.5. ELISMERÉS, EGYÉB JUTTATÁSOK ÉS CSALÁDBARÁT KEDVEZMÉNYEK**

A törvény különféle érdemelismerésekre biztosít lehetőséget, melyekkel kapcsolatos részleteket a 88/2019. Kormányrendeletben fejt ki. Az írásbeli dicséret, a teljesítmény elismerés és a motivációs elismerés alkalmazása a munkaerő megtartásának céljából kiemelkedő fontosságú, hiszen az egyén teljesítményéhez, képességeihez, szaktudásához, ösztönzése érdekében áll eszközként rendelkezésre a munkáltató számára. Érdekessége a jogszabálynak, hogy az előmenetel vonatkozásában megszüntette a közszolgálatban eltöltött idő jelentőségét, az életpályán maradáshoz mégis bizonyos időtávokon továbbra is elismeri az álláshelyi elismerés és a szolgálati elismerés formájában, melyeknek a munkateljesítménytől függetlenül csupán a szolgálati idő megszerzése az előfeltétele.<sup>404</sup> Ellentmondásos lehet az álláshelyi elismerés intézménye, ami arra ösztönzi a tisztviselőt, hogy ha ezt az elismerési formában szeretne részesülni, lehetőleg hosszú éveken át ne váltson az álláshelyéről. Ez kétségtelenül ösztönözheti az adott munkáltatón belül is adott álláshelyen hosszú távú maradáshoz, mindazonáltal olyan jelentést tartalmat is hordoz, amely egyfajta röghöz kötést, az álláshelyéhez történő ragaszkodás igényét ébreszti a tisztviselőben. Bármilyen a karrierben történő vertikális, vagy horizontális elmozdulás esetén, ha álláshely-váltásra is sor kerül, a „megszerzett” szolgálati idő számítása újraindul és az addig halmozott álláshelyi elismerési összeg nem kerülhet folyósításra. Természetesen az adott álláshelyen is lehetőség van az ellátandó feladatok módosítására, az álláshely besorolási kategóriája módosításának kezdeményezésére, valamint akár álláshellyel együtt történő mozgásra, ez az eszköz mégis magában hordozza az egy feladatkörben ragadás veszélyét. További elismerési lehetőséget ad még a jogszabály a többletfeladatokra figyelemmel a rendkívüli céljuttatás által.

Béren kívüli juttatásként továbbra is létezik a cafeteria juttatás,<sup>405</sup> külön szabályozás szerint, valamint a 88/2019. Kormányrendelet taxatív felsorolja mindazon visszatérítendő és vissza nem térítendő juttatásokat, amelyek biztosíthatók a tisztviselőknek. Ezek között a megtartás szempontjából kiemelhetők a lakhatási támogatások, a képzés és a nyelvtanulás támogatása.

---

<sup>404</sup> Kjt. 144. § és 145. §

<sup>405</sup> Kjt. 147. §

A juttatások kapcsán fontos, hogy a törvényen és e kormányrendeleten felül semmilyen más névvel és tartalommal nem adható juttatás.<sup>406</sup> Lényegesek továbbá a gyermekes tisztviselők számára nyújtott kedvezmények, kezdve a munkaidővel kapcsolatos kedvezőbb feltételekkel, a felmentési idő meghosszabbításával, a pótszabadságokkal (a gyermekszám függvényében, illetve apuka, unoka és első házasságkötéshez kapcsolódó pótszabadságokkal), folytatva a kötelező részmunkaidővel és a pénzbeli családalapítási, gyermeknevelési és iskolakezdési támogatással, végül elérve a fakultatívan adható magasabb cafeteria juttatáshoz, illetve az otthoni munkavégzés kedvezőbb rendelkezéseire.<sup>407</sup>

Összességében látható, hogy a Kit. és végrehajtási rendeletei számos ponton adnak eszközöket a közigazgatási szervek számára a munkaerő megtartásához, ugyanakkor korlátokat is fenntartanak. A közszolgálati személyzetpolitikán és a jogszabályokon keresztül a kormányzati, jogalkotói szándék vizsgálható, ugyanakkor ezt érdemes összevetni azzal, hogy a másik oldalon milyen elvárásokkal, igényekkel érkezik a munkaerő a közigazgatásba, különös tekintettel az Y generációra és ez alapján látható a megfelelés és az esetleges nem megfelelés.

#### **4.6. A KÖZSZOLGÁLATOT VÁLASZTÓK ÉRTÉKRENDJE**

Számos kutatás vizsgálta már a közszférában dolgozók értékrendjét és annak okát, miért választanak egyáltalán közszolgálati, közalkalmazotti karriert, melynek rövid áttekintésével jobban megérthető a foglalkoztatási biztonság és a munkaerő megtartásának különlegessége a közigazgatási szervezetek esetében. Egyes eredményekből kiderül, hogy a közszféra választásának legfőbb indokai közt a hivatástudat (küldetéstudat), a feladatok funkcionalitása és az elvégzett munka társadalmi értéke szerepelnek. Sok embernek vonzó a közszolgálatban, ha azonosulni tudnak a választott szervezet küldetésével: védeni szeretnék környezetüket, hazájukat, hatékonyabbá akarják tenni az állami apparátust, vagy más embereken szeretnének segíteni. Valakit kifejezetten csak a közszférában elérhető feladatok érdekelnek, úgy, mint a szociális munka, vagy diplomataként országuk képviselője külföldön. És persze vannak azok, akik a közszolgálati karriert egyszerűen biztonságosabbnak gondolják, és olyan előnyeiket veszik figyelembe, melyet más munkahely számukra nem biztosít: kiegyensúlyozottnak, nyugodtabbnak tartják a munkakultúrát<sup>408</sup>.

---

<sup>406</sup> 88/2019. Korm. Rendelet 109/A §.

<sup>407</sup> Kit. XX. fejezet

<sup>408</sup> Krasna, H. (2010) p. 11

Végül az is előfordulhat, hogy úgymond „jobb híján” kerülnek a közigazgatásba, különösebb mögöttes koncepció nélkül. Több kutatás arra mutat, hogy a közszférában munkát vállalók számára a fizetés kevésbé meghatározó tényező a munkájukkal kapcsolatban, mint a versenyszférában dolgozóknak, ami persze nem azt jelenti, hogy ne számítana, vagy illetményük mértéke ne jelentené számukra teljesítményük elismerését.

Bár a biztonság és a munkából származó sajátos előnyök nem kifejezetten a magasan képzett közszférába tartozó dolgozóknak fontosak, ma is igaz, hogy hagyományosan a biztos megélhetés, a garantált előmenetel és nyugdíj vonzó a közszférában munkát vállalók számára. Kutatási eredmények azt is igazolják, hogy a munka és magánélet egyensúlya e szektorban dolgozók számára kevesebb problémát jelent, mint a magánszektorban, így az ebből származó tapasztalatok és közvélekedés is vonzóvá tehetik a közszférát,<sup>409</sup> de ez országonként, szervenként is mutathat eltéréseket.

Egy 2007-es, 3000 fős, holland közszolgálati dolgozók körében végzett kutatás eredményei alapján a „köz szolgálata” úgymond (segíteni más embereken, közreműködni társadalmi problémák megoldásában) a válaszadók 16%-a számára a legfontosabb, 28%-uk számára pedig a második legfontosabb szempont a munkahelyválasztásban. A fizetés és karrierlehetőségek kevesebb munkatárs számára szempontok, a legtöbben a feladatok tartalmát jelölik meg döntő tényezőként.<sup>410</sup>

Számos hatékony eszköz jöhet számításba, amelyek hosszútávra tervező, kiegyensúlyozott kormányzati emberi erőforrás gazdálkodás révén valósulhatnak meg. Ezek között természetesen az illetmény mértéke is szerepelhet, hiszen az utóbbi évek gazdasági folyamatainak eredményei a kormányzati szektorban a legtöbb országban költségvetési megszorításokat eredményeztek, a közszféra bérei ma még inkább elmaradnak a magánszférához képest. De amint fentebb is utaltam rá, az illetményen túl a potenciális közszolgálati dolgozó számára további tényezők is vonzóak lehetnek, például a foglalkoztatás biztonsága. Dániai, norvég és új-zélandi kutatások nyomán sem a bér indokolja a közszolgálati munka választását, hanem leginkább a munkával való elégedettség, a munkaidő-beosztás önállósága, a képzettséghez és kompetenciákhoz igazodó javadalmazás, a munkakörnyezet, a fejlődési lehetőségek, a szervezeti kultúra, a vezetés, az egyéb juttatások, az imázs, a munkatársakkal való kapcsolat, az egyenlő bánásmód. Persze itt is érdemes figyelembe venni a fejlett országban folytatott vizsgálatoknál, hogy

---

<sup>409</sup> Steijn, B – de Ruijter, S. (2010) p. 4

<sup>410</sup> Leisink, P. – Steijn, B. (2008) p. 124

még a versenyszféránál alacsonyabb bér is eleve egy fejlődő országéhoz képest jelentősen magasabb színvonalat jelenthet, ami képes biztosítani megfelelő megélhetést.

Fontos azt is figyelembe venni, hogy az alacsony és magas végzettségű munkavállalók körében eltérő a közigazgatási szervek versenyképessége, miután az alacsonyabb végzettségűek eleve kevésbé versenyképesek a munkaerőpiacon és körükben nincs akkora eltérés a két szektor által kínált bérekben sem. Ráadásul számukra a közszektorban szélesebb körű perspektívák nyílnak továbbtanulási, továbbképzési lehetőségekre és támogatásra.<sup>411</sup>

Sokan a közszolgálat választásában is felfedezni vélnek generációs különbségeket, melyeket azonban nem feltétlenül támasztanak alá kutatási eredmények. Az Egyesült Államokban 2006-ban (az akkor még fiatalabb életkorú) X generációsok magasabb fluktuációt produkáltak a közszférában, mint ma az azonos életkorú Y generációsok. Így az életkori hatást is figyelembe véve hamisnak bizonyult az az állítás, hogy az Y generáció körében magasabb lenne a fluktuáció, mint más generációknál. Esetükben figyelembe kell venni a jellemzően későbbre tolódott munkakezdési időpontot, ami miatt a fiatal életkorhoz köthető általánosan jellemző munkahelyváltási hajlandóság a korábban megszokotthoz képest későbbi életkorban is jelentkezhet. Az eredményekből az látható, hogy azon Y generációsoknál, akik már a közszolgálati karriert választották, más generációkhoz mérten nincs mérhető különbség a szervezethez való elköteleződés terén. A fluktuációs adatokból és önbevallásból származó adatokból kiderül, hogy az Y generációsok valójában egyre kevésbé hajlamosak elhagyni munkahelyüket az idő előrehaladtával. A kutatók által vizsgált időpontban éppen, hogy csökkent azon Y generációhoz tartozó közszolgálati dolgozók száma, akik a következő évben munkahelyet szándékoznak váltani.

Ugyanezen kutatás nem talált egyértelmű bizonyítékot arra vonatkozóan sem, hogy nehezebb-e toborozni az Y generációsokat más generációhoz képest. Az aktuális munkaerőpiaci helyzetben minden álláskereső valamelyest jobb pozícióba került, a közszolgálat számára minden generáció toborzása nehéznek bizonyul. Nincs növekedés a közszolgálat iránti érdeklődésben a végzett hallgatók körében, mely hatások mind erősíthetik az Y generációt illetően érzékelt nehézségeket. Mindenesetre a közigazgatási szerveknek célszerű fejleszteniük toborzási folyamataikat és eszközeiket, hogy minél jobban elérhessék ezt a kört, elkezdhetik mérni a toborzásuk hatékonyságát, a jelentkezők elégedettségét, mely befektetés megtérülhet.<sup>412</sup>

---

<sup>411</sup>Linder, V. (2008) p. 44

<sup>412</sup>Viechnicki, P. (2015) pp. 14-16



Egy ausztrál kutatás többek között arra jutott, hogy az eltérő életszakaszból adódik, hogy például az Y generációsoknak az előmeneteli lehetőségek fontosabbak, mint az idősebbek számára, hiszen ők még karrierjük kezdetén járnak. A legnagyobb fejlődési igénye is azoknak van, akik a legrövidebb ideje vannak jelen a munkaerőpiacon. A hivatkozott kutatás nem talált generációs különbséget a közszolgálat iránti elhivatottság terén sem: a közszolgálat választását inkább más tényezőkre vezeti vissza, így például a vallás, vagy szervezeti faktorok. A magas közszolgálati motivációval leginkább a magasan képzett, vallási felekezethez tartozó nők rendelkeztek, függetlenül a generációtól.<sup>413</sup>

Az ACCA által 2016-ban a közszférában pénzügyi területen dolgozó fiatalok körében végzett kutatásból kiderül, hogy különféle karrierutakat és gyors előrehaladást terveztek, valamint alapvetően optimisták voltak a szakmát érintő technológiai változások kapcsán. Több tapasztalati tanulási lehetőséget szerettek volna és más szektorokban dolgozókhöz képest ők voltak a legnyitottabbak vállalkozás indítására. A munka-magánélet egyensúly és a foglalkoztatási biztonság kiemelt értékek voltak számukra. A fiatal pénzügyesek a közigazgatásban emellett az alábbi jellemző tulajdonságokkal rendelkeztek:

- értékesnek tekintik a közszférában szerzett szakmai tapasztalataikat
- a világos karrierutak és a szakmai tapasztalatszerzés két olyan tényező, amely az Y generáció számára vonzó és megtartó erővel bír a közszférában
- gyorsan szeretnének eljutni karrierjükben a következő, konkrét előrelépést jelentő szintre, jellemzően a szervezeten kívül
- valószínűleg a szervezeti kultúrákból adódóan alacsonyabb szintű a munkával való elégedettségük a más szektorokban, hasonló munkakörökben dolgozókhöz képest
- különböző karrierekben gondolkodnak más szektorokban és országokban is
- a karrierjük bizonyos pontján tervezik a közszféra elhagyását.<sup>414</sup>

A közszolgálat választásához fontos az értékrendek alakításának lehetősége is, hiszen amennyiben a fiatalok többsége alig, vagy csak hivatali ügyintézési kapcsán ismeri a közigazgatást, nem valószínű, hogy ezáltal hivatástudat alakulna ki bennük, vagy ez karriervágyat ébresztene bennük. A közigazgatást és az izgalmas, kihívást jelentő feladatokat, karrierlehetőségeket jobban meg kell ismertetni a potenciális utánpótlással. Létezik egyéni értékrend, ami eleve befolyásolja a karrier-orientációt, de azért sokat lehetne

---

<sup>413</sup> Taylor, J. (2012) p. 36

<sup>414</sup> ACCA, (2016) p. 13

még tenni, hogy például pótoljuk a jelenleg hiányzó közigazgatási munkáltatói márkaépítést, a toborzási gyakorlatok fejlesztését és a vonzó életpálya-lehetőségeket.<sup>415</sup>

## **4.7. AZ Y GENERÁCIÓ TOBORZÁSA A KÖZIGAZGATÁSBAN**

A munkaerő toborzás területe generációktól függetlenül igen gyors ütemben változott meg az elmúlt időszakban. A hagyományos toborzási eszközök, módszerek alkalmazása mellett – éppen az Y és Z generációk hatékonyabb elérése érdekében – megjelentek korábban nem jellemző, innovatív toborzási eszközök. A digitális megatrend nyomán átalakultak a kommunikációs csatornák, így az Y generáció digitális jártasságára alapozva, az ő elérésük egyik leghatékonyabb eszközévé az internetes platformokon való jelenlét vált, ezen belül is kiemelkedő lett a közösségi kommunikáció szerepe a toborzásban. Ezért az állásokat érdemes olyan oldalakon hirdetni, amelyeket a potenciális célcsoport, illetve ismerőseik látogatnak.

Az Y generáció elérése a közigazgatási munkalehetőségekkel jelentős részben azon múlhat, hogy a milyen érzéseket lehet kelteni bennük az egyéni értékeik és a munkáltatói értékek összhangjával kapcsolatban. A toborzás során a közigazgatási szerveknek azt kellene hangsúlyozniuk, hogy milyen módon tud a köz szolgálatában ellátott munka igazodni az Y generációsok azon szenvedélyéhez, hogy folyamatosan fejlődhessenek és olyan projekteken vehessenek részt, amelyek valós társadalmi hatást fejtenek ki. Figyelembe véve a közszolgálatot választók fentebb már kifejtett értékrendjét, olyannak kell feltüntetni a közigazgatási munkalehetőségeket, amelyek a szolgálatra való hajlandóságot tudják kielégíteni a jelentkezőben. Közzé lehet tenni például személyes tapasztalatokat olyanok részéről, akik jelenleg is ott dolgoznak. A társadalmi problémák megoldása létező vágy a fiatalokban, így azt kell bemutatni számukra, hogy a közpolitikák formálásában, közvetetten a társadalmi kérdések alakításában valós részvételi lehetőséget biztosít a közigazgatási munkavégzés. Persze ilyen lehetőségeket a versenyszféra is tud kínálni. Azt is érdemes hangsúlyozni, hogy a közszférabeli munkahely úgy képes mobilitást és versenyképes fizetést biztosítani, hogy egyensúlyt terem a társadalom valós szolgálata és a megfelelő elismerés között. A szakmai gyakorlati lehetőség is hasznos, mivel ez idő alatt fel lehet kelteni az érdeklődést a közszférában és meg lehet alapozni a karriert. Ehhez persze valós feladatokra van szükség és jó kapcsolatok kiépítési lehetőségére a szervezetben, továbbá képességfejlesztésre. Érdemes lehet lehetőséget biztosítani az

---

<sup>415</sup> Paki-Petró, Cs. (2018)

ügyfelekkel, érintettekkel való kapcsolatra, hogy ezen keresztül is érzékeljék a munkájuk pozitív hatását az emberek életére. Az egyik legerősebb motiváció a társadalom megváltoztatása ezt kell, hogy láthassák.<sup>416</sup>

Ma már a közigazgatási szervek sem kerülhetik el az aktív online jelenlétet közösségi oldalakon (nem kizárólag) toborzási céllal. Emellett Magyarországon közel félszáz állásportál működik a szervezeti karrieroldalakon felül, így a hagyományos hirdetési platformok (újság, televízió) kezdenek háttérbe szorulni. További innovatív toborzási eszközök, melyek az Y generáció megközelítéséhez nyújthatnak segítséget:

- felhőtoborzás: az online alapú toborzási-kiválasztási szoftverek használata helytől és időtől függetlenül teszi lehetővé a jelöltek elérését és a kommunikációt a fiatalok és a munkáltató között
- jelentkezőkövető-rendszerek (ATS): toborzási szoftverek gyűjtőneve, amelyek segítségével lehetőség van álláshirdetés megjelenítésére webes portálokon, majd megtörténik a beérkező jelentkezések előszűrése is, mellyel komoly időmegtakarítás érhető el
- közösségi médiák: napjainkban a blogok, vlogok, fórumok, kép és videó megosztó oldalak, valamint a népszerű közösségi oldalak kiváló platformokat biztosítanak a munkáltató toborzási célú megjelenésére.
- virtuális állásbörze: online esemény, amely összekapcsolja az állásportálok és hagyományos állásbörzék nyújtotta lehetőségeket és az álláskereső a regisztrációt követően egy virtuális térben járhatja végig a munkát kínáló cégeket és nyújthatja be elektronikusan önéletrajzát.
- gamifikáció: ennek során játékos feladatok által próbálja a munkáltató például nyereményjátékokba bevonni a potenciális munkaerőt. A jelölt a játékokra regisztrál, mely által a toborzási adatbázisba kerülhet, majd később a játék eredményei alapján a személyes kompetenciáiról, preferenciáiról is meg lehet győződni, vagy akár a munkavégzéshez kötődő játékos próbafeladattal már előszűrni is lehet a jelentkezőket.<sup>417</sup>

Egy alig több mint 100 válaszadót számláló 2017-es magyar kutatás alapján az Y generációsok jól tájékozottnak tekintik magukat az aktuális állásajánlatokkal kapcsolatban. A válaszadók 83,8%-a célzott álláskeresési portálokat böngészik, de fontos számukra a család, barátok, kollégák információs csatornái is (72,8%) is. A hagyományos hirdetési

---

<sup>416</sup> Henstra, D. – McGowan, R. (2016) pp. 98-99

<sup>417</sup> Szabó, K. et al. (2017) p. 493

csatornákat kevésbé használják, illetve a vizsgált minta alapján az állásbörzék és a munkaerő-közvetítő cégek is kevésbé népszerűek körükben. Az állásajánlatok fő vonzerejét az anyagi juttatások, a jó munkahelyi légkör, és a munka-magánélet egyensúly jelentik számukra.<sup>418</sup>

Kevésbé jellemző Magyarországon, hogy a munkáltatók az életkori sokszínűséget álláshirdetésben megjelenítik (13%), vagy különböző toborzási üzeneteik lennének a generációk számára (16%). Ha a vállalat bizonyos korcsoportot céloz meg a toborzással, az jellemzően a fiatalokat jelenti (29%) és nem az idősebbeket (7%).<sup>419</sup>

A munkaerő-piacon kiemelten keresett informatikusok esetében különösen problémás a vonzás és megtartás. A Deloitte kutatások alapján az alábbiakat javasolja:

- proaktív hozzáállás szükséges a toborzási oldalon: nem csak várni, hogy majd pályázatokra jelentkeznek, akár fejtámaszt alkalmazni, gyakornoki programok keretében már az egyetemi évek alatt elkötelezni a szervezetnél a potenciális informatikusokat
- azonnali előszűrés nem csak képességekre, hanem a szervezeti kultúrához való illeszkedés szempontjából, amely által a kiválasztásra szánt idő is jelentősen csökkenhet
- minél alacsonyabb bekerülési követelmények és belső előmeneteli lehetőségek biztosítása
- az élethosszig történő alkalmazásra minden áron való ragaszkodás helyett tekintsük sikernek már azt is, ha meg tudunk szerezni jó munkaerőt (pl. informatikusok esetében) akár rövidebb időre, addig használjuk fel minél jobban tudásukat, ameddig a szervezetnél vannak.<sup>420</sup>

Összességében az Y generáció elvárásaihoz igazodóan kell változtatni a toborzási megoldásokon és a korábban már bemutatott várakozásaikra reflektáló álláslehetőségeket kell kínálni. Vizsgálati eredményekből az látható, hogy magas presztízsű munkáltatót keresnek, jó referenciát a későbbi munkáikhoz, kihívást jelentő feladatokat, magas szintű társadalmi hasznosságot, külföldi utazási és karrierlehetőségeket, stabilitást, rugalmas munkarendet, munka-magánélet egyensúly biztosítását, a munkahely könnyű megközelíthetőségét, teljesítmény-alapú bérezést, barátságos munkakörnyeztet, személyes mentorálást és coaching lehetőséget, szakmai képzéseket és a vezetővé válás lehetőségét.

---

<sup>418</sup> Szabó, K. et al. (2017) p. 500

<sup>419</sup> Tardos, K. (2017) p 67

<sup>420</sup> Deloitte, (2016)

Meg kell próbálni ugyanakkor ezen általános szempontokon túl az egyéni értékrendet is feltérképezni és ehhez mértén kínálni a lehetőségeket. A toborzáshoz feltétlenül az internet adta lehetőségekkel kell élni, különösen a közösségi média eszközeivel, fórumokon való aktív jelenléttel egyben javítva a munkáltatói márka megítélését is. Olyan innovatív módszereket lehet használni, mint a felhő alapú toborzás, a jelöltkövető rendszerek (ATS<sup>421</sup>), a közösségi média és a virtuális állásbörze, melyeket a középállalkozások legalább fele, míg szinte az összes nagyvállalat aktívan használ már valamilyen formában.<sup>422</sup>

Kutatások szerint a sikeres toborzás online eszközök segítségével alapvetően három tényezően múlik:

- a rendelkezésre álló munkalehetőségek és a szervezet objektív tényezői (az álláslehetőségekről és a munkáltatóról biztosított információ)
- szubjektív tényezők (a toborzó weboldalak és közösségi média oldalak hatékonysága a szervezet imázsának érzékelése alapján, vagy az egyéni és szervezeti értékek egyezősége alapján)
- a szervezet kommunikációjának módja és az elérhetőségének módja (mennyire jól kialakított a toborzási aloldal és a jelentkezővel való kapcsolatlétesítés)

A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az Y generáció többsége az álláslehetőségekről az adott szervezet weboldalán és annak közösségi oldaláról tájékozódik. Akik toborzási weboldalakat használnak azokat fontosnak tartják azokat, míg akik közösségi oldalakon tájékozódnak, nem tartják a közösségi médiát fontosnak. Ez azzal magyarázható, hogy a toborzási weboldalakat látogatók formális információforrásnak tekintik azokat, míg a közösségi médiát inkább informális információforrásnak gondolják. Mindazonáltal mindkét csatorna kombinált használata lehet a jó megoldás. Az Y generációsok fontosnak tartják a szervezeti értékek kommunikációját mindkét platformon, amelyet a velük foglalkozó legtöbb nagy kutatás alátámaszt.<sup>423</sup>

Az Y generáció pályára vonzása nem csak a toborzás segítségével, hanem a munkáltatói márka építésével is támogatható, ezen belül is a belső márkaépítési stratégiák hatékony bevezetésével a HR politikákon keresztül, amelyek a generációk közti különbségeket is figyelembe veszik. Ez segíthet abban, hogy a dolgozók érzelmileg is kötődni tudjanak a szervezethez és ezáltal nagyobb lelkesedéssel dolgozzanak a saját és a munkáltatójuk

---

<sup>421</sup> ATS: Applicant Tracking System

<sup>422</sup> Sakal, M. et al. (2013) p. 9

<sup>423</sup> Micik, M. (2018) pp. 159-160

sikeréért. A munkáltatói márka építése tehát nem csak kifelé értelmezhető, hanem belső ügyfelekként is lehet kezelni a munkatársakat, különösen HR menedzsment révén, melyek nyomán pozitív attitűdök jöhetnek létre a dolgozóknak is a munkáltató márkája és értékei iránt. A belső márkaépítés által a munkatársakban olyan érzelmek ébreszthetők, amely mindennapi tevékenységeik és viselkedésük változtatása által a szervezet pozitív külső megjelenésében is segíthet, tehát például a közigazgatás ügyfeleink elégedettségére is hatással van.

Az Y generációsok számára az eltérő értékeik és elvárásaik okán másként lehet a belső munkáltatói márkaépítésben sikereket elérni. Nekik rugalmas munkaidő, szórakoztató munkakörnyezet, változatos projektek, képzési és előmeneteli lehetőségek kellenek, illetve a munka—magánélet egyensúlya különösen fontos. A lojalitást ez hozza ki belőlük és ezáltal alakul ki az elkötelezettség érzése és a munka iránti szenvedély, amely erősítheti a belső márkaépítést.<sup>424</sup>

## **4.8. AZ Y GENERÁCIÓ MEGTARTÁSA A KÖZIGAZGATÁSBAN**

Figyelembe véve a közszolgálatot választók értékrendjét is, a kutatók egyaránt kínálnak elméleti modelleket és gyakorlati megoldásokat az Y generáció megtartásához.

### **4.8.1. ELMÉLETI MODELLEK AZ Y GENERÁCIÓ MEGTARTÁSÁRA**

Hasznos általános útmutatást adhat a különböző generációk megtartása érdekében az úgynevezett Shackleton-modell<sup>425</sup> a közsféra vezetői számára. Shackleton 1914-ben egy igen veszélyes déli-sarki expedíciót vezetett, melynek során mindenki túlélte a megpróbáltatásokat és tetteivel egész hátralévő életükre ösztönző erővel hatott társaira. Fő eszközei a humor, nagylelkűség, erő, együttérzés és intelligencia voltak.

A modell elemei a következők:

- a pontos munkafeladatok és elvárások egyértelművé tétele
- kényelmes munkakörnyezet kialakítása az egész napos munkavégzéshez
- hangulatjavító és egészségmegőrző programok szervezése, amely által nő a munkavégzési hatékonyságuk
- a képességeknek megfelelő, kihívást jelentő munkafeladatok meghatározása
- folyamatos visszacsatolás a teljesítményről

---

<sup>424</sup> Özcelik, G. (2015) p. 105

<sup>425</sup> Morrell, M. –Capparell, S. (2008) pp. 35-36

- biztatás és elfogadás
- szakmai és személyes munkakapcsolatok fejlesztése
- rendszeres értekezletek a kollegalitás erősítése érdekében
- ösztönzés az odaadással és felelősséggel végzett munkára
- vezetői példamutatás a mindennapi munkavégzésben
- széles látókör
- megbocsátás.<sup>426</sup>

Az OECD kifejezetten a „fit-for-purpose” közszolgálat biztosítására született 2019-es ajánlásában külön alapelvként jelenik meg a szükséges képességekkel és kompetenciákkal rendelkező dolgozók munkaerőpiacról történő vonzása és megtartása, melynek érdekében az alábbiakat elveket rögzíti:

- a közszolgálat, mint munkáltató valós választási lehetőséggé váljon, melyhez olyan munkáltatói márkával rendelkezik, ami megfelel a jelentkezők értékeinek, motivációinak, a közjóért való tenni akarásnak
- annak meghatározása, hogy mi vonzza és tartja meg a képzett munkaerőt és ennek felhasználása a foglalkoztatással kapcsolatos intézkedésekhez, ideértve a kompenzációt és az anyagi ösztönzőket
- megfelelő bérezés, versenyképes fizetés biztosítása a közigazgatásban, figyelembe véve adott ország gazdasági fejlettségi szintjét és körülményeit
- proaktív módon az alulreprezentált csoportok és kompetenciakészletekkel rendelkezők vonzási lehetőségeinek keresése.<sup>427</sup>

Indiai kutatók számos szakirodalom szisztematikus feldolgozását követően az alábbi koncepcionális keretrendszert dolgozták ki kifejezetten az Y generációs munkaerő fejlesztése, elkötelezettségének növelése és megtartása érdekében. Elméleti kutatásuk alapján az alábbi megállapításokat tették:

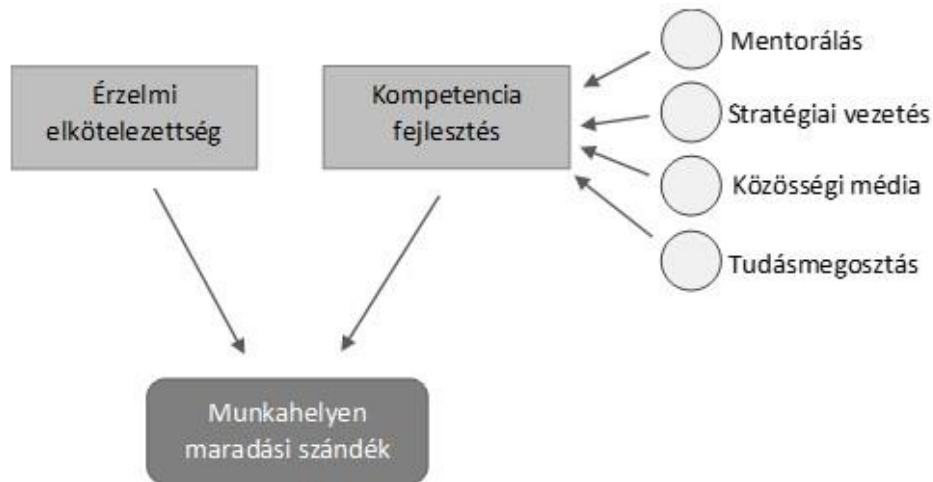
- a mentoring programban való részvétel, a stratégiai vezetési stílus, a közösségi média használata, valamint a tudásmegosztásban való részvétel az Y generációsok számára pozitív lehetőség a kompetenciáik fejlesztésére
- a kompetenciafejlesztés lehetősége a munkahelyen maradásra ösztönző hatással van az Y generáció esetében az elköteleződés közvetítő szerepet játszik a kompetenciafejlesztés és a munkahelyen maradás között.

---

<sup>426</sup> Sakal, M. et al. (2013) p. 10

<sup>427</sup> OECD (2019) p. 7

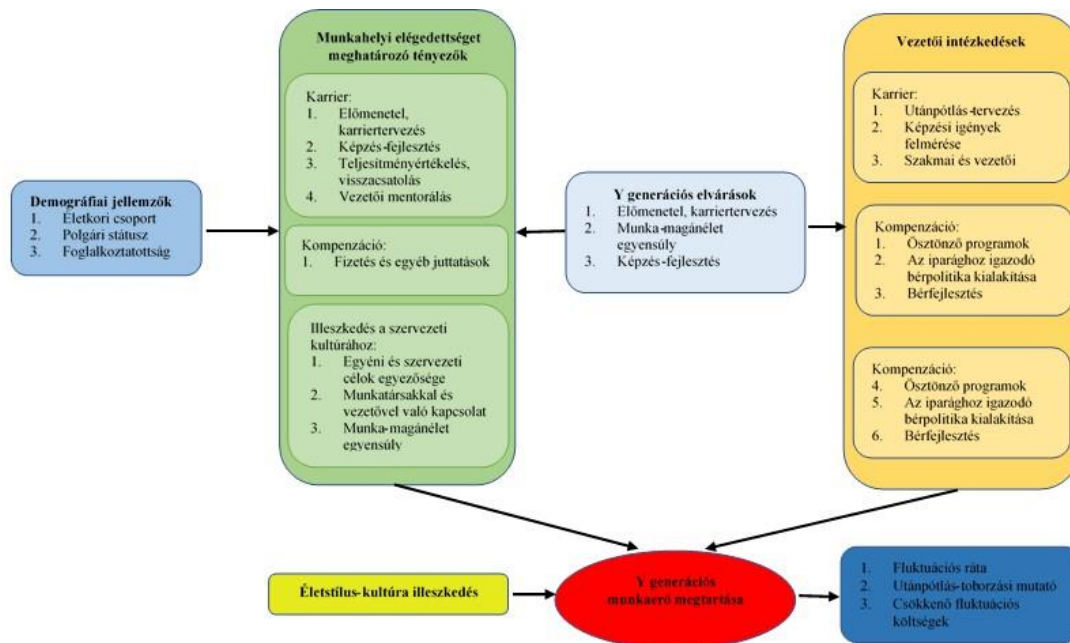
4.4 ábra: Koncepcionális keretrendszer az Y generációs munkaerő megtartásához



Forrás: (Naim - Lenka 2018)<sup>428</sup> alapján

Egy fülöp-szigeteki szervezet az Y generációs munkaerő megtartására az alábbi modellt dolgozta ki.

4.5 ábra: Y generációs munkaerő megtartási modellje a Fülöp-szigeteki Telco-nál



Forrás: Reyes, J. – Norona, M. (2019): An Employee Retention Model for Millennials in the Philippine Telco Industry <sup>429</sup>

<sup>428</sup> Naim, M. – Lenka, U. (2018) p. 442

<sup>429</sup> Reyes, J. – Norona, M. (2019) p. 248



#### 4.8.2. GYAKORLATI MEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEK

Általánosan az alábbiakban foglalhatók össze azok az intézkedések, amelyek a közigazgatásban sikeresek lehetnek a munkaerő megtartása érdekében:

- A közszolgálati értékek szakmán belüli képviselőinek támogatása és aktív szerepvállalás azok oktatási rendszerben való megjelenítésében. Közreműködés ezen értékek népszerűsítésében a társadalom szélesebb körében. A munkavállalást megelőzően szakmai gyakorlati, ismerkedési lehetőség biztosítása a potenciális jövőbeli munkatársak számára.
- Olyan munkatársak kiválasztása, akik számára a „köz szolgálata”, mint olyan, értéket jelent, e feladatok ellátásával összhang teremődik saját értékrendjük és az intézmény értékei között. A szervezeti célok és vízió meghatározása oly módon, hogy azokkal a munkatársak egyéni értékeiknek megfelelően azonosulni tudjanak.
- Lehetőséget kell biztosítani az újból belépőknek, hogy megismerkedjenek a szervezet értékeivel, tevékenységével, formális és informális úton egyaránt támogassuk munkahelyi szocializációjukat, melynek során megismerhetik az intézmény történetét, küldetését, céljait, belső szabályait, és hogy milyen viselkedést vár el a munkatárstól, amellyel tükrözi a szervezet értékeit.
- Olyan munkakörök meghatározása, melyekben egyértelmű a feladatot ellátó számára, milyen konkrét társadalmi haszna és jelentősége van a tevékenységnek, hogyan érvényesülnek az elvégzett munka által a közszolgálati értékek. Egyértelmű és kihívást jelentő célok kijelölése (noha bizonyos közszolgálati tevékenységek esetében a célmeghatározás nehézkes, vagy annak elérése rövidtávon nem értelmezhető), olyan feladatok meghatározása, melyek nyomán a munkatárs megérti, hogyan járulhat hozzá a szervezet egészének sikeréhez.
- A munkatársak bevonása a döntéshozatalba, önállóság biztosítása.
- Olyan teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, amelynek része a közszolgálati értékeknek megfelelő viselkedés és magatartás vizsgálata és értékelése.
- A szervezet küldetésével összhangban lévő ösztönzési és elismerési rendszer, hosszútávon is motivációt jelentő kompenzációs rendszer.
- Olyan vezetők támogatása és elismerése, akik elkötelezettek a közszolgálati értékek képviselésében.<sup>430</sup>

---

<sup>430</sup> Paarlberg, L.E. et. al (2008) p. 286

Az Oxygenz 2010-es kutatási eredményei alapján az Y generáció megtartásához általános érvényű javaslatokként fogalmazhatók meg a munkahely (különös tekintettel a fizikai munkakörnyezet) kialakítását érintően elsősorban az alábbiak, melyek jelentős része figyelembe vehető, adaptálható megoldásokat tartalmaz a közigazgatási szervek számára is:

- előnyben részesített a városias környezetben lévő, tömegközlekedéssel könnyen megközelíthető munkahely
- a munkába járás anyagi támogatása
- környezetbarát munkába járás támogatása, például kerékpáros munkába járáshoz kapcsolódó lehetőségek biztosítása
- rugalmas munkavégzési lehetőségek támogatása
- csapatmunka előnyben részesítése
- különböző fizikai munkakörülmények biztosítása a hatékonysághoz igazodóan
- megfelelő technológiai és infrastrukturális támogatás a munkavégzéshez
- az interakciót és a csapatmunkát elősegítő hangulat és munkakörnyezet kialakítása
- magas szintű műszaki támogatás a munkahelyen (porta, helpdeszk, takarítás, biztonság)
- közösségi terek kialakítása, informális kapcsolatok ápolására alkalmas szobák
- sportolási lehetőségek biztosítása helyben, vagy a munkahely közelében
- bevásárlási lehetőségek, bárók, klubok és sportlétesítmények a munkahely közelében
- a minimumnál magasabb szintű környezetbarát megoldások alkalmazása, a zöld megoldások megjelenése nem csak politikákban, hanem a mindennapokban is
- a fizikai munkakörnyezet által kiváltott érzések, benyomások is fontosak
- modern, nyitott és világos munkakörnyezet, természetes körülmények és megvilágítás, művészi megoldások
- elkülönített egyéni munkavégzésre alkalmas szobák és csapatmunkára alkalmas szobák egyaránt szükségesek
- desk-sharing megoldások, üres/tiszta asztalok követelménye
- a közvetlen egyéni munkakörnyezet személyre szabásának moderált támogatása
- mobil eszközök és technológia biztosítása, laptopok és mobiltelefonok a rögzített munkaállomások helyett
- rugalmas munkaidő lehetővé tétele minél szélesebb körben
- tanulási-fejlődési lehetőségek biztosítása a munkahelyen.<sup>431</sup>

---

<sup>431</sup> Oxygenz (2010) pp. 103-104

A Deloitte kutatása alapján a közigazgatásban az Y generáció hatékonyabb megtartása érdekében az alábbiakat kellene tenni:

- Több adatot megosztani a toborzás, megtartás, fejlesztés terén: az egyes szervezeteknek hasznos lenne megismerni más szervek adatait, jó és rossz gyakorlatait ezeken a HR menedzsment területeken, de ilyen információk a legritkább esetben elérhetők, a szervezetek rejtve hagyják azokat mások elől, amivel akadályozzák az egymásnak való segítség lehetőségét is. Nyilvánvalóan az egyes szervezetek számára a megítélésük miatt bizonyos adatokat nem előnyös megosztani és ezért is kezelik azokat szenzitíven, ugyanakkor kulturális kérdésként fogalmazódik meg az egymás kudarcaiból való tanulás meghonosítása.
- Ne generációs különbségekre, hanem célcsoportokra alapozzák a toborzási stratégiákat: azon Y generációsok esetében bizonyára működőképesek maradnak a jövőben is a hagyományos közigazgatási toborzási megoldások, akik eleve tudják, hogy a közigazgatásban szeretnének elhelyezkedni és elsődleges értéknek a foglalkoztatási biztonságot, a garantált előmenetelt, vagy a munka-magánélet egyensúlyt tartják. Azon speciális szaktudással rendelkező potenciális jelölteknek viszont, akik számára nem ezek jelentik a fő motivációt, más stratégia mentén más lehetőségeket kellene kínálni, hogy még ha nem is hosszú időre, de válasszák a közigazgatást.
- Valóban elérhetővé tenni bizonyos ösztönzőket az Y generációsok számára: lehetnek olyan juttatások, szolgáltatások, amelyek nem minden szervezetnél léteznek, vagy nem központilag támogatottak. Ha egyes szervezetek élnek bizonyos lehetőségekkel, megoldásokkal, amik igazoltan működnek a fiatalok megtartása terén, azokat máshol is érdemes lehet szorgalmazni.<sup>432</sup>

Az ACCA kutatásai alapján az Y generáció vonzása és megtartása érdekében a közigazgatásban az alábbi javaslatok fogalmazhatók meg:

- egyértelmű, világos karrierutak kidolgozása, ami felkeltheti az érdeklődést
- a szervezet munkáltatói márkájának fejlesztése
- innovatív szervezetnél való tanulási lehetőség hirdetése
- a kiváló munkakörnyezet propagálása
- új kihívások megtalálásának lehetőségét támogatni a meglévő feladatkörökben.<sup>433</sup>

---

<sup>432</sup> Deloitte, (2016)

<sup>433</sup> ACCA, (2016) pp. 7-8

Más kutatások a jobb megtartási tevékenység érdekében az alábbi javaslatokat fogalmazzák meg:

- validált kiválasztási módszerek alkalmazása a valószínűsíthető kilépők kiszűrésére (bioadatok, személyiség teszt, egyén-szervezet illeszkedés vizsgálata)
- több figyelem az onboarding tevékenységre
- kilépési motivációk, a vonakodó maradók és vonakodó kilépők, a későbbi elhelyezkedés, a fluktuációs költségek mélyebb vizsgálata.<sup>434</sup>

A kutatók szerint különösen fontos a megfelelő munkakör-kialakítás: ez kihívást jelentő feladatokat jelent, valamint pontos iránymutatást azok elvégzéséhez és folyamatos visszacsatolást, kellő önállóság biztosítása mellett. Olyan kreatív, innovatív munkakörnyezet szükséges, ahol a munkavégzés során ki tudják aknázni informatikai jártasságukat, képességeiket. A fiatalok a változások mozgatórugói lehetnek, ezért érdemes kerülni esetükben a monotonitással járó egyhangú munkafeladatokat, projektjellegű feladatokkal, képzésekkel és csapatépítő programokkal lehet színesíteni a munkakört. Szeretnek másokkal együttműködni, ezért lehetővé kell tenni a csapatmunkát, networking-et. A munkahelynek ma már szórakoztatónak is kell lennie, ezért informális környezetet is biztosítani szükséges, rekreációs és relaxációs, sportolási lehetőségeket, lehetővé kell tenni az önkéntes munkát, a közösségi média elérhetőségét. Előtérbe kell helyezni a rugalmasságot, így a rugalmas munkaidőt, részmunkaidőt, távmunkát, gyermekmegőrzési lehetőséget és családbarát programokat.<sup>435</sup> Egyes kutatások szerint a csapatmunka mellett a technológiai fejlettség a másik legfontosabb befolyásoló tényező, amely az Y generációsokat a munkahelyen maradásra sarkallja.<sup>436</sup>

A képzés-fejlesztés is különösen fontos az új generációknak, de ezek esetében is hangsúlyos a sokféleség biztosítása, a mentorálás és coaching mellett az iskolarendszerű oktatás egyaránt hasznos lehet. A képzések mellett a tájékoztatás és folyamatos visszacsatolás is kulcsfontosságú. Új képzési formák léphetnek előtérbe, amelyek a résztvevőt emelik a középpontba, multimédiás eszközöket használnak, csapatmunkára és aktív, csoportos részvételre épülnek, kritikai gondolkodást és proaktív hozzáállást mozdítanak elő. Nyitottak különböző kultúrákra ezért alapvető számukra a nemzetközi karrier fontossága. Tehetségmenedzsment keretében a nyílt és átlátható kommunikáció kiemelhető, minél több csatornán célszerű őket tájékoztatni a lehetőségekről, a

---

<sup>434</sup> Hausknecht, J.P. et al. (2017) p. 540

<sup>435</sup> Sakal, M. et al. (2013) pp. 7-9

<sup>436</sup> Anitha, J. – Aruna M. (2015) pp. 72-73

tehetségmenedzsment rendszeréről, a bekerülés és kiválasztás feltételeiről. Nehéz a legmegfelelőbb ösztönzési rendszer kidolgozása számukra, hiszen sokat szeretnének keresni, de úgy, hogy nem köteleződnek el túlságosan a munkáltató felé és legyen idejük a magánéletükre, családjukra. A rövidtávú anyagi ösztönzők és a teljesítmény-alapú bérezés mellett többféle, nem anyagi ösztönzőt alkalmazása is hasznos. Az ösztönzők mellett a munkafeltételek, a karrier és a fejlesztési lehetőségek a rugalmasság is motivációt jelentenek az Y generáció számára. Az elégedettséget a legjelentősebb mértékben a vezetési stílus befolyásolhatja, a közvetlen vezetővel való kapcsolat meghatározza a motivációt és a hatékonyságot is. Hatékonyan alkalmazható esetükben a saját hibából való tanulás, a tapasztalati úton történő fejlődés módszere. A vezetőnek a többi generációval való kapcsolatot is jól kell kezelnie, teret kell engedni a kreativitásuknak, innovatív ötleteiknek, lehetőséget kell adni nekik azokért a felelősségvállalásra is. Kevés közvetlen kontroll szükséges, meg kell tudni látni, hogy a szervezet egészét érintően miben tudnak a legjobban közreműködni. Biztosítani kell számukra, hogy átlássák a munkafolyamatokat és saját helyüket a szervezetben és élvezni tudják a szerepüket.<sup>437</sup>

A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelés megváltoztatása olyan környezetet teremthet, amelyben az Y generáció is képes jobban elköteleződni a munkahelyén, persze ehhez szükséges egy biztos, nem folyamatosan átalakuló szervezeti és jogi háttér. Meg kell tudni mutatni, hogy a dolgozók egyéni teljesítménye hogyan járul hozzá a szervezet és végső soron az állam összteljesítményéhez. Kedvelt a csapatmunka alapú kultúra, gyakori és szoros kapcsolat a vezetővel és folyamatos elismerés, visszacsatolás, kevésbé a „közvetlen felettes dönt, beosztott végrehajt” jellegű működés. Célszerű, ha az értékelés a munka tényleges eredményére fókuszál, hogy azzal mennyiben sikerült a kitűzött célt elérni és nem arra, hogy hány órát töltött a munkahelyen. Az Y generáció számára a munka már kevésbé helyhez kötött, nem azt gondolják jó munkaerőnek, aki sok időt tölt a munkahelyén, hanem aki ténylegesen eredményeket mutat fel. Így a problémák megoldására, kreativitásra ösztönző értékelés fontos és nem a hibák kiemelése, ez motiválhatja jobb teljesítményre és maradásra a fiatal munkaerőt.<sup>438</sup>

Egyes kutatók a legfőbb elégedetlenségi okok irányából közelítve tesznek javaslatokat a megoldásokra az Y generáció megtartásához. Nolan szerint a 4 fő elégedetlenségi ok a munka-magánélet egyensúlyának hiánya, a munka értelmetlenségének érzése, az elégtelen vonzódás és a nem megfelelő vezetési stílus. Megoldásként javasolja a rugalmas

---

<sup>437</sup> Sakal, M. et al. (2013) p. 10

<sup>438</sup> Stewart, J-S. et al. (2017) pp. 51-53

munkafeltételeket, a belső márkaépítésen keresztül a szervezeti és egyéni célok kapcsolódásainak megteremtését, a fiatalok elvárásait megértő, ösztönzési és fejlődési lehetőségeket, valamint a rájuk szabott vezetési stílusokat.<sup>439</sup>

Hazai kutatók is némiképp más megfogalmazásban, de azt emelik ki, hogy az Y és Z generációk új igényeire csak rugalmas szervezeti kultúrával és az egyéni igényeket felismerő, magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetőkkel lehet jól reagálni. Ezek szükségesek ahhoz, hogy a fiatal munkaerő képes-e és elég motivált lesz-e az adott szervezetbe történő beilleszkedéshez, az elvárásoknak való megfeleléshez és az értékek elfogadásához.<sup>440</sup>

Európa fejlett országaiban a magasabb presztízse ellenére is gyengébb a közsféra munkaerővonzó képessége, valamint néhol súlyosabb a társadalom előregedése, ezért ezekben az államokban nem csak a fiatalok megtartására, hanem arra is törekednek, hogy az idősebbeket tartsák minél tovább a munkában, a megtartáshoz kapcsolódóan pedig életciklus-szemléletet vezettek be a karriermenedzsmentben. A gyakorlatban ez a pályakezdés szakaszában a családalapítás és az otthonteremtés támogatását, idősebb korban az egészségvédelmet és a tudásátadás támogatását jelenti. Néhol a gyermekvállalás és az idős szülők gondozása miatt csökkentik a munkaidőt, valamint rugalmas kiáramlást tesznek lehetővé, például a részmunkaidőt vállaló idősebb tisztviselők nem arányos illetmény-csökkentésével.<sup>441</sup> A minden generációra kiterjedő megtartást a közsférában a karrierutak kiterjesztésével és karriertámogatással, munkaköri rotációval, a munkafeladatok változtatásával, életkor-alapú képzési lehetőségekkel, stressz-megelőzési módszerekkel és egészségmenedzsmenttel támogatják. Olyan modelleket alkalmaznak, amelyek nem csak a fiatal munkaerőt célozzák, hanem a teljes személyi állományt a megfelelő életszakaszukhoz igazodóan.

Konkrét példaként említhető Németországban Brandenburg tartomány, ahol a munkaidő és a munkarend kérdését már nem központonlag szabályozzák, hanem szolgálati időszakokat határoznak meg csapatokra és nem egyénekre. A csapatok tagjai egymás között maguk dönthetnek arról, hogy a szolgáltatások ellátásához szükséges elégséges mennyiségű emberi erőforrást hogyan biztosítják, ki-mikor dolgozik. A német szövetségi foglalkoztatási politikában hangsúlyosan megjelent az életkor-tudatosság azáltal, hogy stratégiai célokat és lépéseket definiáltak a megvalósításhoz, ezek között a kihívásokra reagáló

---

<sup>439</sup> Nolan, L.S. (2015) pp. 71-74

<sup>440</sup> Kópházi, A. et al. (2018) pp. 53-54

<sup>441</sup> Hazafi, Z. (2017) p. 56

személyzetpolitika fejlesztése; a korösszetétel vizsgálatát szolgáló egyéni modell és demográfiai monitoring kifejlesztése a döntéshozatal támogatásához; egy életciklus-orientált személyzetpolitika bevezetése versenyképes és vonzó munkafeltételekkel; valamint akciótervek kidolgozása a jogszabályi keretek terén. Németországban a képzési formák életkorokhoz igazítása mellett családbarát munkafeltételek és a munka-magánélet egyensúly megteremtését támogató rugalmas megoldások is előtérbe kerültek.<sup>442</sup>

Egy saját korábbi empirikus kutatásom egy magyar közigazgatási szervezetnél, kis elemszámú mintát vizsgálva már azonosított gyakorlati megoldásokat kifejezetten az Y generáció megtartása esetében úgy, mint a munkaköri rotáció, melynek során célzottan lehetőséget biztosítunk a további tapasztalatszerzésre anélkül, hogy a fiatalnak ehhez el kellene hagynia a szervezetet. Hatékonyak lehetnek a pénzbeli ösztönzők és olyan juttatások, szolgáltatások, mint a lakhatási, otthonteremtési támogatás különös tekintettel az aktuális lakáspiaci helyzetre, vagy a nyelvtanulás és a továbbtanulás támogatása belső képzések, vagy tanulmányi szerződés keretében külső intézménynél, mely tudást a megszerzését követően az adott szervezetnél használhat fel, ellenkező esetben meg kell térítenie a szervezet által finanszírozott költségeit. A külföldi tapasztalatszerzési lehetőségek akár képzés, akár konferencia, illetve szakmai munkacsoport részvételek szintén elkötelezettség-növelő tényezők lehetnek, ahogy az ergonomikusabb munkakörülmények kialakítása és a munka-magánélet egyensúly fejlesztése is ezt segíthetik. Ilyen megoldások megvalósítása nyilvánvalóan függ a mindenkori költségvetési lehetőségektől, de számos eszköz nem csak pénzügyi erőforrásokra alapoz, ha csak a munkaköri rotáció rendszerére gondolunk.<sup>443</sup>

A hazai közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudományos vizsgálata azonban ez idáig nem terjedt ki sem elméleti modellek kidolgozására a különböző generációkhoz tartozók jellegzetességei, megszólításuk, megnyerésük és rendszeren belül tartásuk célszerű formája, módja kapcsán, sem ezek alapján gyakorlati megoldási javaslatok megfogalmazására. Ugyanakkor a tudományos munkákban egyre inkább megjelennek kérdések is arra vonatkozóan, hogy egyáltalán indokolt-e eltérő életkorúak számára differenciált munkavégzési feltételeket, munkakörülményeket, ösztönzőket, vezetési stílust kínálnia a közigazgatásnak?<sup>444</sup>

---

<sup>442</sup> Bossaert, D. et al. (2012) pp. 48-51

<sup>443</sup> Csutorás, G. (2018) pp. 16-24

<sup>444</sup> Szakács, G. (2014) p. 111

A következőkben bemutatott saját empirikus kutatásom a fenti hiányok pótlásának, a szakemberek kutatási felhívásának tesz eleget, illetve keresi a válaszokat azokra a kérdésekre, melyek a tudományos világban, más országokban, valamint a versenyszféra emberi erőforrás menedzsment szakemberei körében már évek óta tárgyaltak, illetve amelyeket disszertációm elméleti részében részletesen áttekintettem.

#### **4.9. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK**

- Mára a kormányzati igazgatási szervek számára alkotott jogi szabályozás egy nyílt, álláshely-alapú személyzetpolitikai rendszert vezetett be, amely az új generációk elvárásaihoz rugalmasabb alkalmazkodásra képes, ugyanakkor a közszolgálati pálya komparatív előnyeit visszaszorítja és a pályabiztonság, az élethosszig tartó foglalkoztatás ideálja terén visszalépést eredményez. Mindeközben a közszolgálattal járó többletkötelezettségek fennmaradnak és a munkaerőpiacon a versenyszférához képest hagyományosan alacsonyabban maradnak a bérek.
- Ezzel együtt már a munkavállalói oldalon sem egyértelműen az egyetlen munkáltatónál töltött élethosszig tartó karrier jelent vonzerőt és az intenzívebb munkaerő-piaci mozgások egyre inkább kiterjednek a közigazgatási szervekre is.
- A Stratégia csak keretjelleggel tartalmaz fejlesztési célokat és időszaka idén le is jár, ahogy a kapcsolódó KÖFOP projekt is, így a továbbiakra nézve írott személyi személyzetfejlesztési politika, vagy humánstratégia nem áll rendelkezésre, azt az utóbbi időszakban dinamikusan változó jogi szabályozás határozta meg.
- Bár a Stratégia azonosította a legfontosabb feladatok között a munkaerő megtartását, generációs különbségek helyett élet-ciklus alapú beavatkozásokra helyezi a hangsúlyt. A KÖFOP projektben is megjelent a megtartás célja, ugyanakkor célterületként csak a pályakezdők beillesztése és mentori rendszer került feltüntetésre, miközben a megtartás ennél jóval bővebb célterületen értelmezhető, más területeken is érdemes lenne lépéseket tenni.
- Beazonosítottam saját kutatási területem illeszkedési pontjait a Stratégiához, a KÖFOP projekt célrendszeréhez, valamint a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberi erőforrás menedzsment rendszermodelljéhez. Utóbbi esetében nehéz lenne egyetlen helyét megtalálni a számos HR folyamatra kiterjedő munkaerő megtartásnak, vagy a generációmenedzsmentnek, mégis leginkább az emberi erőforrás áramlás és fejlesztés folyamathoz kapcsolható.



- A Kit. és kapcsolódó végrehajtási rendeletek lehetővé teszik az egyes közigazgatási szervezetek számára, hogy kifejezetten a számukra legmegfelelőbb munkaerőt válasszák ki, amellyel képesek megtenni az első lépést a hatékony munkaerő megtartás irányába, ugyanakkor a munkáltató széles diszkrecionális jogköre a pályabiztonságra már több szempontból is negatív hatású lehet. Bár a teljesítményértékelés valós meghatározó eszközévé válhat a munkaerő megtartásának, maga az értékelés kötött módszertana nem teszi lehetővé az adott álláshelyeken kizárólag a relevánsnak tartott kompetenciák értékelését.
- Munkafeltételeket illetően minimális a fizikai munkakörnyezet követelményeivel kapcsolatos szabályozás, amely ennek nagyon eltérő színvonalát eredményezi a szervezeteknél, ugyanakkor a munkaidő és munkarend kapcsán kulcsfontosságú a rugalmasság irányába történt elmozdulás a munkaerő megtartási képesség szempontjából.
- Az ösztönzők terén érdekesség, hogy míg az előmenetel vonatkozásában megszűnt a közszolgálatban eltöltött idő jelentősége, a szolgálati elismerés formájában fennmaradt az életpályán maradás elismerése, miközben létezik a némiképp ellentmondásos álláshelyi elismerés intézménye is, amely arra ösztönzheti a tisztviselőt, hogy minél hosszabb ideig egyazon feladatkörben maradjon, melynek nem feltétlenül csak pozitív hatásai lehetnek. A juttatások köre szigorúan a jogszabályokban meghatározottakra terjedhet ki, amely kiszámíthatóságot, egyúttal szűkebb mozgásteret biztosít.
- Általánosságban egy a jelenleginél stabilabb jogszabályi környezetben több figyelmet lenne szükséges fordítani a stratégiai jellegű humán funkciókra, a személyi állomány igényeinek vizsgálatára és tudományos kutatásokat figyelembe vevő HR intézkedések kidolgozására a közigazgatásban, megjelenítve a generációs megközelítést is.
- A munkaerő toborzás területén végbement változásokhoz és az Y generáció új kommunikációs csatornáihoz igazodóan a közigazgatásban is modernebb, innovatívabb toborzási csatornák és eszközök használata indokolt. Ennek során az elvárásokra reflektáló álláslehetőségeket kell kínálni és figyelembe kell venni a közszolgálatot választók értékrendjét.
- Az Y generáció közigazgatási megtartására kutatók által számos elméleti modell került már kidolgozásra és gyakorlati megoldási javaslatok is születtek, illetve vannak használatban, míg egyes országokban életciklus-szemlélet került bevezetésre

a közigazgatási karriermenedzsmentben. A hazai közzolgálati emberi erőforrás menedzsment tudományos vizsgálata viszont ez idáig alig terjedt ki elméleti modellek kidolgozására a különböző generációkhoz tartozók jellegzetességei, megszólításuk, megnyerésük és rendszeren belül tartásuk célszerű formája, módja kapcsán, sem ezek alapján gyakorlati megoldási javaslatok megfogalmazására, miközben ehhez kapcsolódóan kérdések, igények rendre felmerülnek.

## 5. SAJÁT EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

### 5.1. CÉLCSOPORT LEHATÁROLÁSA

Elektronikus kérdőíves kutatásom célcsoportja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek voltak. Ennek okai röviden összefoglalva az alábbiak:

- a magyar közigazgatás egészét lefedő reprezentatív mintás kutatás lefolytatására reálisan nem vállalkozhattam a magas létszámra tekintettel, illetve pozícióból adódóan az egyes tisztviselők elérhetőségéhez sem férhettem hozzá;
- a foglalkoztatás jogi szabályozása töredezett és a jogállási törvények eltérő koncepciójúak a rendvédelemben, honvédelemben, valamint a közigazgatáson belül is (például NAV, helyi önkormányzatok stb.), az autonóm államigazgatási szervek esetében pedig 2020-ig a Kttv., ezt követően pedig a Küt. jelent meg. Ennek ellenére egy minél nagyobb, olyan tisztviselői kört próbáltam meg elérni, akiknek foglalkoztatására a hatályos jogszabályi környezetben lehetőleg egyazon jogszabály terjed ki.

Fentiekre tekintettel következtetések természetesen is csak e körre és nem a teljes magyar közszolgálatra vonatkozóan vonhatók le.

Kutatásom keretében a megkeresett 26 közigazgatási szerv HR vezetőin keresztül kértem kérdőívem továbbítását munkatársaik részére. Kérdőíves kutatásom mintájába került 20 kormányhivatal, 7 minisztérium, 2 központi hivatal és 1 autonóm államigazgatási szerv, melyek közül végül 1 központi hivatal és 3 minisztérium döntött úgy, hogy nem vesz részt a felmérésben, illetve nem adott visszajelzést.

A szervezetek mindegyikénél legalább 500 fő volt a foglalkoztatottak létszáma, ugyanakkor (kutatás-etikai és módszertani okokból) nem volt köztük egy 500 fő felett foglalkoztató kormányzati főhivatal, saját munkáltatóm, ahol korábban és gyakorlatilag folyamatosan végeztem vizsgálatokat, ezek eredményeinek egy részét publikáltam is.

A kérdőíves kutatást interjúkkal egészítettem ki, melyek viszont már a saját munkáltatóm kormánytisztviselői körében zajlottak. Minden érintett közigazgatási szerv körében számosságukra és jogosultságaimra tekintettel nem állt módomban interjúkat folytatni, ugyanakkor saját szervezetemnél erre meg volt a lehetőségem. Ezek eredményeiből következtetést természetesen leginkább az érintett közigazgatási szerv vonatkozásában lehet csak levonni.

## 5.2. VÁLASZADÁSI ARÁNY

Figyelembe véve a megkeresett szervezetek létszámát és azt feltételezve, hogy minden egyes munkatárs megkapta a kérdőívet (amelyre csak matematikai esély van), kb. 45.000 főhöz juthatott el a felmérés, akik közül 1.338 kitöltés érkezett be a 2020. január 23. és 2020. február 7. között nyitva álló válaszadási időszakban.

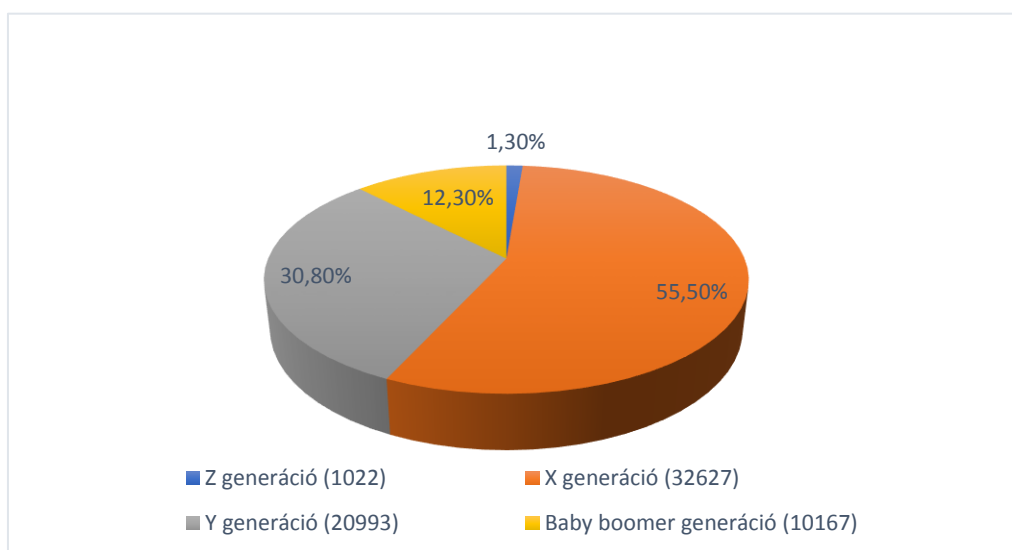
Nem követhettem nyomon, hogy a HR vezetőkön keresztül pontosan hány munkatárs részére került továbbításra a kérdőívet, így a válaszadási arány vizsgálata is csak hozzávetőlegesen lehetséges. Az egyes szervezetek létszáma egyébként nem is nyilvános, valamint a létszám a kitöltés időszaka alatt is napról napra változhatott, tehát pontos válaszadási arányt semmiképp nem lehetne megadni.

Vélhetően nem létszámarányosan szerepel a felmérést kitöltők között minden egyes szervezet és szervtípus tisztviselője, hiszen erre egyrészt a fentebb ismertetett okokból nem gyakorolhattam hatást, másrészt a kitöltés önkéntes volt, kötelezésre nem kerülhetett sor és külön ösztönzőt (a kitöltésért ajándékot) sem biztosítottam. Mindezeket figyelembe véve, számomra várakozáson felüli volt a válaszadók magas száma.

## 5.3. A VÁLASZADÓK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Disszertációm elméleti részében az elméleti kutatási eredmények alapján készült saját generációs csoportosításom alapján a válaszadók 12,3%-a a Baby Boomer, 55,5%-a az X, 30,8%-a az Y generációhoz sorolható, míg 1,3%-uk a Z generációba tartozik.

5.1 ábra: A válaszadók születési idő szerinti generációs csoportosítása



*Forrás: Saját empirikus kutatás*

A válaszadók 59,1%-ának volt legalább egy 18 éven aluli gyermeke.

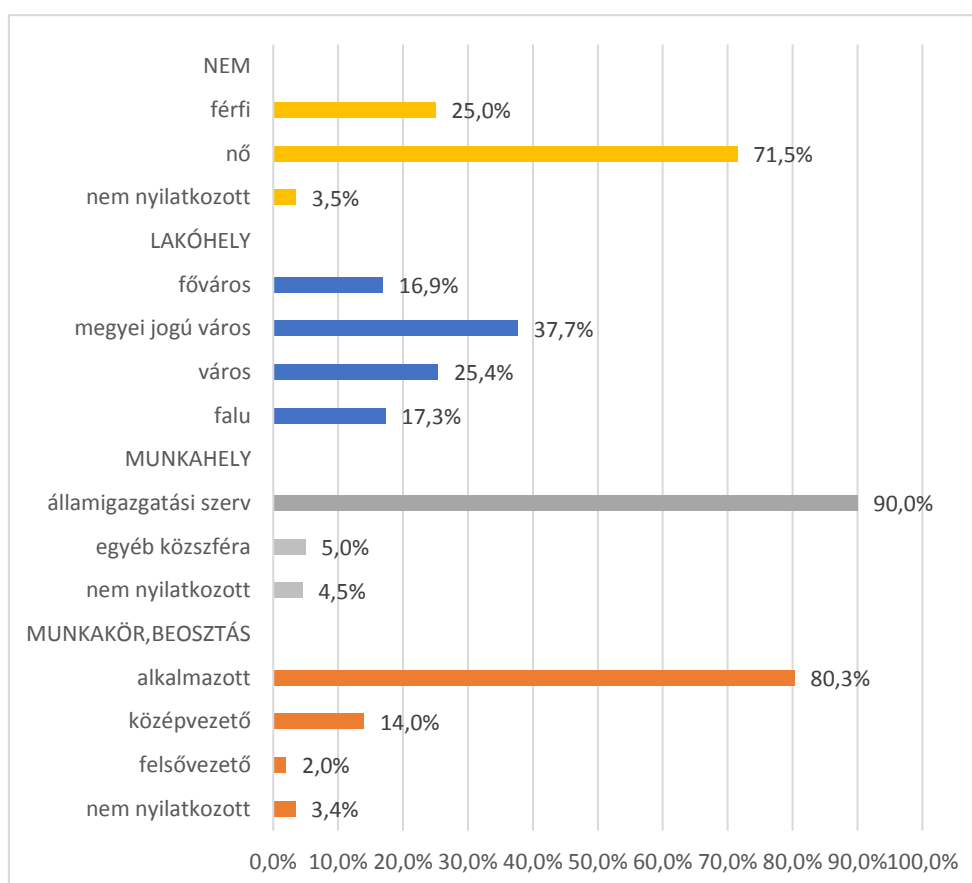
A válaszadók 71,3%-a nő, 25%-a férfi, míg 3,5% nem kívánta megadni nemét.

16,9%-uk a fővárosban, 37,7%-uk megyei jogú városokban, 25,4%-uk más városban és 17,3%-uk faluban élt. 84,6%-uk főiskolai, vagy magasabb végzettséggel rendelkezett.

Közel 90%-uk államigazgatási szervnél dolgozott, 5%-uk a közszféra egyéb szervezetében, míg 4,5% erre vonatkozó kérdésre nem válaszolt.

Saját besorolásuk alapján 80,3%-uk alkalmazott, 14%-uk középvezetői pozícióban volt és 20 fő felsővezető is válaszolt a kérdőívre.

5.2 ábra: A válaszadók összetétele különböző szempontok szerint

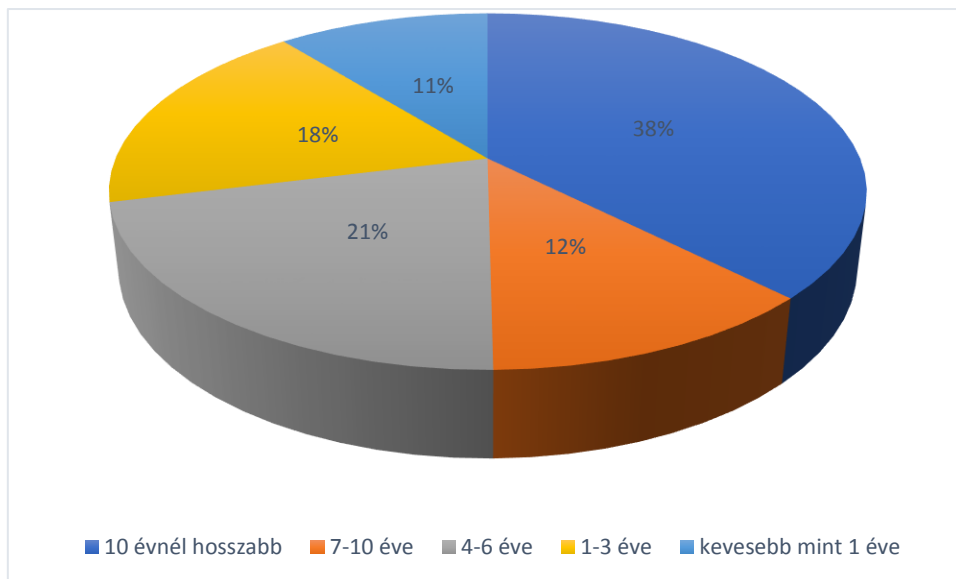


*Forrás: Saját empirikus kutatási adatok*

A legtöbb válaszadó (közel egyharmaduk) jelenlegi munkahelyét megelőzően dolgozott kis- és középvállalkozásnál, 26,4%-uk nagyvállalatnál és 23,5%-uk dolgozott korábban más államigazgatási szervnél.

A válaszadók több, mint 90%-a olvasott, vagy hallott már valamit az Y generációról.

5.3 ábra: A válaszadók megoszlása a jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő alapján



Forrás: Saját empirikus kutatási adatok

#### 5.4. A MUNKAHELYEN MARADÁSI SZÁNDÉK VIZSGÁLATA GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBE

Dolgozatom elméleti részében többször előkerült az Y generációval kapcsolatos gyakori munkahelyváltási szándék (job-hopping attitűd), amely létezése esetén alapvető hatással lehet arra, hogy esetükben milyen sikerrel járhat bármilyen munkaerő megtartási stratégia, illetve egyáltalán érdemes-e számukra egyazon területen életpályát kínálni.

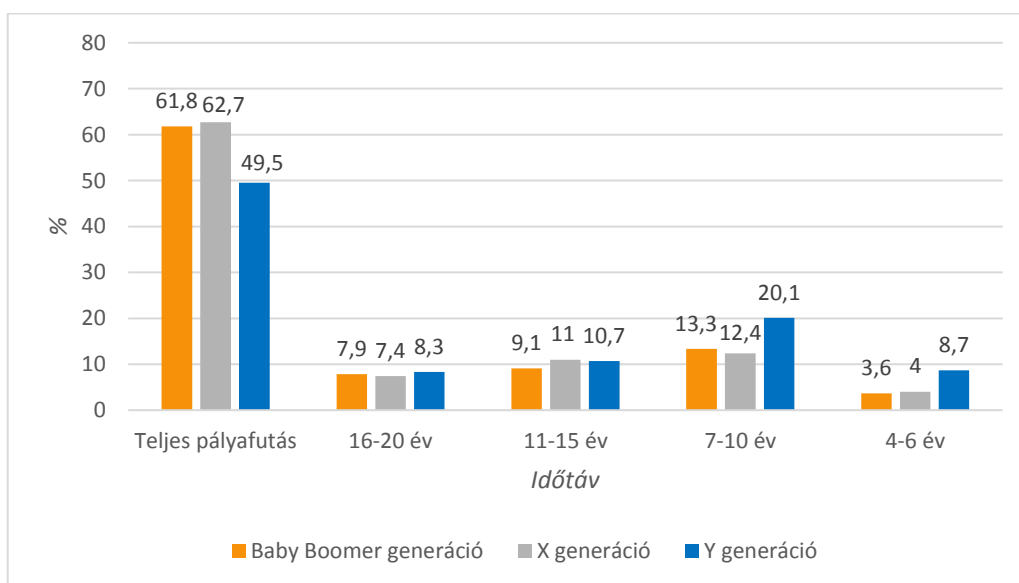
Kérdőívemmel ezért először is megvizsgáltam az általános munkahelyen maradási attitűdöket azaz, hogy mennyi a legtöbb idő, amennyit a tisztviselők eltöltenének pályafutásukból egyazon munkáltatónál, ha az egyébként maradéktalanul megfelel elképzeléseiknek. Utóbbi, nagyon fontos kitétel mellett a kérdésben az is szerepelt, hogy nem feltétlenül egyazon munkakörre vonatkozik, valamint nem számítva esetleges GYED, GYES időtartamát. Ezáltal mindezek nem torzíthatnak az eredményeken, a kérdés kifejezetten arra irányult, hogy ha egy munkahely gyakorlatilag tökéletes valaki számára és mozoghat azon belül akár különböző álláshelyeken, akkor is van-e egy bizonyos időtáv, amelyen túl mindenképpen váltani szándékozik?

Összességében a válaszadók több, mint 58%-a el tudja képzelni egész pályafutását egyazon munkáltatónál, ennyien vannak tehát azok, akik számára potenciálisan kínálható életpálya egy közigazgatási szervnél, ha az egyben képes is maradéktalanul megfelelni az elvárásaiknak. Közszolgálati életpályát több közigazgatási szervnél is el lehet tölteni, ezért ez az 58% valójában az adott szervezet iránt leginkább elkötelezett válaszadókat jelenti.

További 18,3% lenne hajlandó maradni egy szervezetnél 11 évig, vagy annál hosszabb ideig, ami még mindig elég jelentős és kevésbé feltételez „job-hopping” attitűdöt. Akik ennél rövidebb időszakot adtak meg, azoknál szinte kizárható a kérdés félreértelmezése a tekintetben, hogy befolyásolta volna őket a közelgő, rájuk irányadó nyugdíjkorhatár. Azon válaszadók között ugyanis, akik 1960 előtt születtek (és ezáltal már csak néhány évük lehet a nyugdíjig), mindössze két fő volt, aki a 7-10 éves válasznál rövidebb időtávot adott meg. Érdekeség, hogy az 1338 kitöltőből mindössze tízen voltak, akik 1-3 évnél tovább nem terveznek a tökéletes munkahelyen sem, hetvenhét főnek pedig a 4-6 év a vízvonal. Mindezt azonban leginkább generációs megközelítésből tartottam érdekesnek részletesebben vizsgálni, hogy kiderüljön, létezhetnek-e eltérések az attitűdökben?

Mivel a Z generáció csoportja nagyon alacsony elemszámú volt a válaszadók között (18 fő) ezért őket az ábrán nem szerepeltetem, messzemenő következtetések ilyen létszám véleményéből nem vonhatók le, illetve nem annyira célszerű összevetni őket a több százas elemszámú csoportokkal. Szembetűnő különbségek látszódnak viszont az ábrán abban, hogy míg a Baby Boomer és az X generációk közel kétharmada akár egész pályafutását eltöltene egy munkáltatónál, addig az Y generációsoknak csak kevesebb, mint a fele gondolkodik így. A további, hosszabb időtávokon szinte megegyezik a válaszadók aránya, látványos különbség még a 7-10 éves és a 4-6 éves időtávon van: mindkét időintervallumot az Y generációsok körében adták meg többen.

5.4 ábra: Az elképzeléseknek maradéktalanul megfelelő munkáltatónál eltölteni kívánt legtöbb idő, generációs bontásban



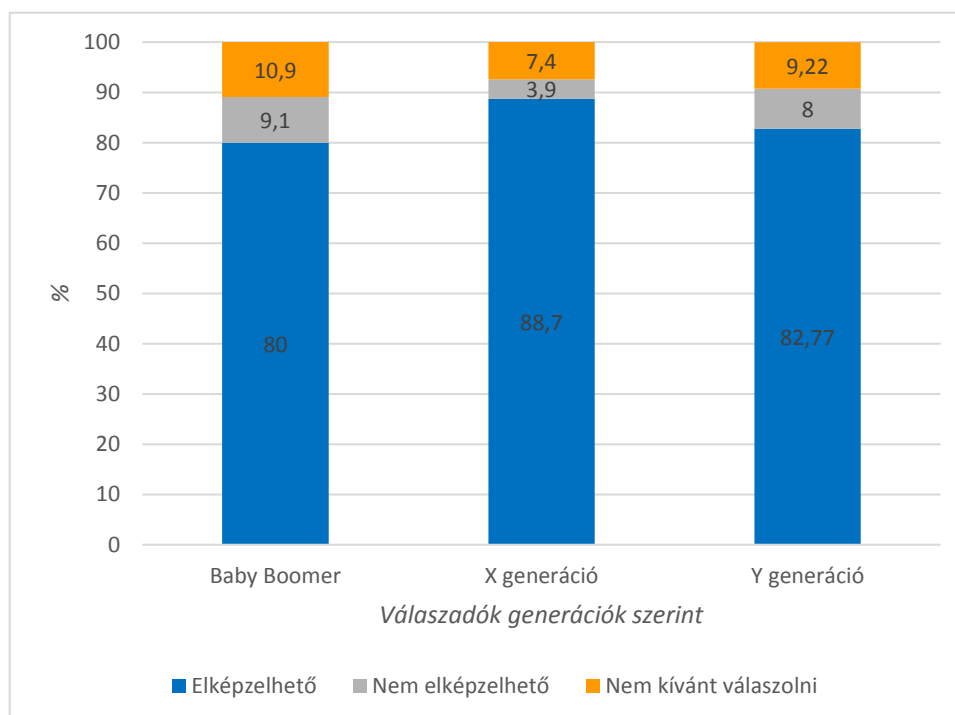
Forrás: saját kutatási eredmények

Mindezekből egyértelműen látszik, hogy a központi és terület kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott Y generációsok rövidebb távokon gondolkodnak egy munkáltatónál még akkor is, ha az egyébként maradéktalanul megfelel elképzeléseiknek és nem feltétlenül egyazon munkakörben kell ott dolgozniuk. Igyekeztem a kérdést úgy feltenni, hogy szűrhessem vele az esetleges életrészekből, élethelyzetből adódó hatásokat, de természetesen ez egy adott pillanatban végzett (nem longitudinális) vizsgálat esetében nem zárható ki.

## 5.5. HOSSZÚ TÁVÚ KÖZIGAZGATÁSBAN MARADÁSI SZÁNDÉK VIZSGÁLATA GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBEN

Megvizsgáltam, hogy hányan tudják elképzelni hosszabb távon (legalább 5 év) egy magyar közigazgatási szervnél a munkavégzést. Az alábbi ábrán látható eredményeket önmagukban nem értékelhetjük negatívnak, hiszen generációktól függetlenül igen magas a közigazgatást hosszabb távon el nem utasítók aránya. Ugyanakkor fontos rögzíteni, hogy mivel a válaszadók jelenleg is mindannyian a közigazgatásban dolgoznak (közel kétharmaduk már legalább 5 éve), nagy részük esetében az erre a kérdésre adott nemleges válasz lényegében pályaváltási szándékot (vagy esetleg nyugdíjba vonulás tervét) jelenti.

5.5 ábra: A hosszabb távú (legalább 5 éves) munkavégzési szándék egy magyar közigazgatási szervnél, generációs bontásban



*Forrás: saját kutatási eredmények*



Az mindenesetre következtetésként levonható, hogy a munkahelyként már központi, vagy területi kormányzati igazgatási szervet választott tisztviselők – generációs hovatartozástól függetlenül – jellemzően legalább 80%-a el tudja képzelni, hogy hosszabb távon a magyar közigazgatásban dolgozzon.

Ha generációk szerinti bontásban vizsgáljuk az eredményeket, legkevésbé a Baby Boomer-ek tudják elképzelni a hosszú távú közigazgatási munkavégzést, ugyanakkor körükben volt a legmagasabb a válaszolni nem kívánók aránya is, ami az eredményre torzító hatású lehet. Náluk e kérdésnél az is elképzelhető, hogy a nyugdíjkorhatárhoz közeledők már nem tudták kizárni, hogy hosszú távon ők már nem terveznek. Feltételezhető generációs különbségeket ugyanakkor az X és Y generációsok között észlelhetünk ismét az eredményekben (még úgy is, hogy a nem válaszolók a fiatalabbak közt valamivel többen voltak), mivel a fiatalabbak közt láthatóan többen vannak, akik el sem tudják elképzelni, hogy legalább 5 évig a közigazgatásban dolgozzanak. Ugyanakkor ez mindössze az e generációból válaszadók 8%-át jelenti. Utóbbiakért alighanem hiába is küzdenénk, noha jelenleg még itt dolgoznak. Összességében bőven „van remény”, hiszen azon Y generációhoz tartozó fiatalok körében, akik jelenleg már közigazgatási munkahelyet választottak maguknak, több mint 82% számára elképzelhető a hosszú távú pályán maradás, tehát a döntő többségük nem ösztönszerűen fog munkahelyet váltani néhány év elteltével. Megtartásuk érdekében ettől függetlenül tenni szükséges, hiszen fentiek nem azt jelentik, hogy valóban minden úgy is alakul, ahogy ma tervezi. Az e pályát már kiválasztott fiatalokra viszont mindenképpen lehetséges hosszú távon is építeni. Hogy pontosan mit lehet és kellene tenni a megtartásuk érdekében, azt a későbbiekben elemzem részletesebben. Az „életszakasz hatások” természetesen e kérdésnél is nehezen szűrhetők ki, ugyanakkor a kérdés megfogalmazása alapján a megkérdezett személyeknek nem csak feltétlenül az aktuális életszakaszára kellett gondolnia a válaszadásnál, hanem a jövőre nézve bármikorra.

## **5.6. KLASZTERANALÍZIS EGYES GENERÁCIÓKON BELÜL**

Ahogy disszertációm elméleti részében kifejtettem, a pusztán születési évekre alapuló generációs csoportosítással kapcsolatban sok aggály merül fel, ezért arra nem tekinthetünk biztos alapként, valamint emiatt az eddigi eredményekkel még első kutatási hipotézisem nem igazolható maradéktalanul. Fontosnak tartottam mélyebb vizsgálatnak is alávetni az egyes generációs csoportokat annak érdekében, hogy kiderüljön, valóban generációs különbségekről lehet-e beszélni és hogy a születési évek alapján kialakított generációs

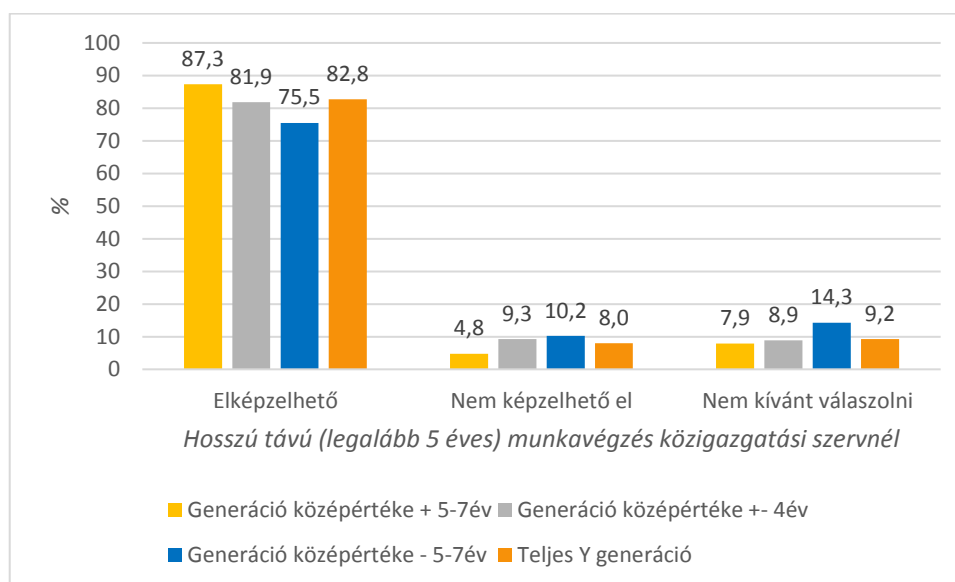
csoportok véleménye mennyire homogén. Ehhez az X, illetve az Y generáción belül klasztereket (szűkebb korcsoportokat) képeztem és így vettem össze a kapott eredményeket az előbbi kérdésnél.

A klaszterképzés elve az volt, hogy lehatároljam a születési évek szerinti generációs csoportosítás középértékére figyelemmel az attól legalább 5 évvel korábban és legalább 5 évvel később születetteket. Ennek megfelelően az Y generáció (az 1981-1995 közötti intervallum középértéke 1988) esetében a képzett három klaszter a középértékhez képest 5-7 évvel korábban születettek, a középérték körül (+- 0-4 év) születettek, valamint a középértékhez képest 5-7 évvel később születettek.

Hasonlóképpen az X generáció (az 1965-1980 között születettek intervallumának középértéke 1972,5) esetében a képzett három klaszter a középértékhez képest 5,5-7,5 évvel korábban születettek, a középérték körül születettek, valamint a középértékhez képest 5,5-7,5 évvel később születettek.

Az 5.6. ábra a klaszterelemzés eredményeit mutatja az Y generációhoz tartozók három szűkebb korcsoportja esetében.

5.6 ábra: Az Y generáción belüli klaszterek véleménye a hosszú távú közigazgatási munkavégzésről



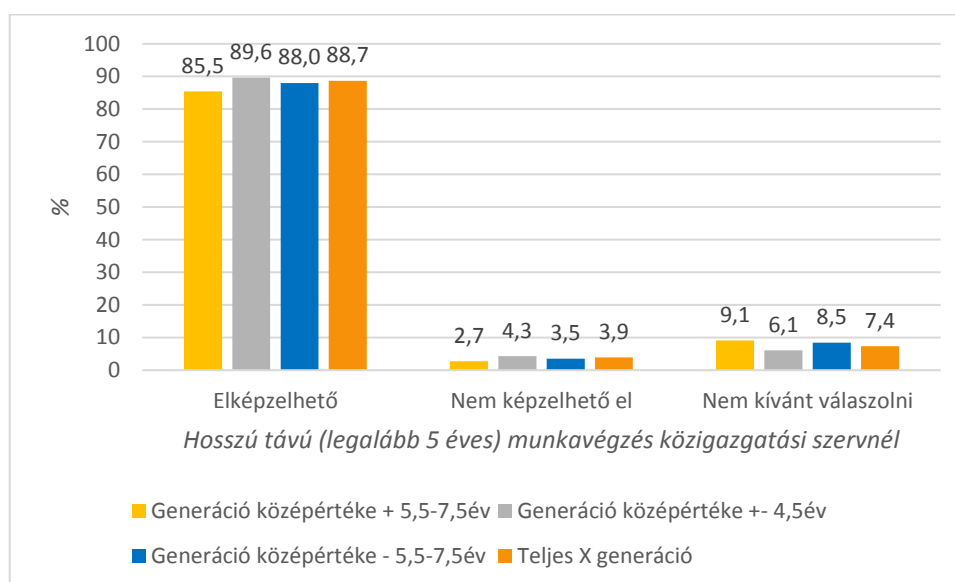
*Forrás: saját kutatási eredmények*

Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a fentebb az egész generációnak tulajdonított sajátosságok elsősorban a teljes születési időintervallum középértékéhez közeliekre jellemzők. Így például az Y generáció legidősebb tagjainak véleménye már nagyon közelít az X generáció véleményéhez a vizsgált kérdésben és inkább elképzelhetőnek

tartják a hosszú távú közigazgatási munkavégzést, míg a legfiatalabb tagjai már messze kevesebben vélekednek így a generáció átlagához képest. Születési években kifejezve az 1981-1983 között született Y generációsok több, mint 87%-a számára elképzelhető a hosszú távú közigazgatási munka, míg ugyanez az 1993-1995 között született Y generációsoknak csak mindössze 75,5%-ára igaz.

Érdekes, hogy a korábban jelzett markáns különbségek az X generációsokon belül képzett szűkebb korcsoportok közt már nem tapasztalhatók. A generáció átlageredményéhez (88,7%) nagyon közel állnak a generáció legfiatalabbjai (88%) és a legidősebbjei is (85,5). Az adatokból az látszik, hogy az X generáció legfiatalabb tagjainak véleménye közelít leginkább az Y generáció legidősebbjeinek véleményéhez.

5.7 ábra: Az X generáción belüli klaszterek véleménye a hosszú távú közigazgatási munkavégzésről



*Forrás: saját kutatási eredmények*

Feltűnő az is, hogy az Y generációnál észlelt tendencia, miszerint minél idősebbek, annál inkább el tudják képzelni a hosszú távú közigazgatási munkavégzést – az X generáción belül egy ponton (a középértékhez közel) megáll. Ezután minél idősebbek, annál kevésbé képzelik el a hosszú távú közigazgatási munkát. Itt is feltételeztem a korábbiakhoz hasonlóan, hogy esetleg ennek objektív oka lehet, miszerint a rájuk irányadó nyugdíjkorhatár közeledésére tekintettel az idősebb X generációsok 10 év múlva már nem szeretnének, vagy nem fognak dolgozni. Ezért ennek ellenőrzésére megvizsgáltam, hogy a kérdőív egy másik kérdésére hányan válaszoltak így közülük. Ebből kiderült, hogy míg a legidősebb X generációs klaszteren belül valóban 32 fő válaszolta, hogy 10 év múlva már nem is dolgozna,

ez jóval több a mindössze 3 főnél, aki nemmel válaszolt a hosszú távú közigazgatási munkavégzésre, valamint a 13 főnél, akik nem kívántak válaszolni. Ez alapján - ha nem is teljesen - de kizárható, hogy az idősebb X generációsok csak a nyugdíjkorhatár közeledése miatt nem tervezik a hosszú távú közigazgatási munkavégzést.

Mindezek alapján kijelenthető, hogy az alkalmazott születési időintervallumok szerinti generációs csoportosítások - e partikuláris kérdés megítélésében - nem biztosan helytállóak és egyrészt az X és Y generáció közt húzott határvonal nem feltétlenül helyes, másrészt viszont az X generáció homogénebb csoportként azonosítható e tekintetben és kevésbé láthatók életkori hatások, mint az Y generációsok esetében.

## **5.7. A KÖZIGAZGATÁSSAL KAPCSOLATOS ÁLTALÁNOS VÉLEKEDÉS GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBN**

Annak érdekében, hogy még mélyebbre ássak az egyes generációk közigazgatással kapcsolatos vélekedésében és közelebb kerüljek hipotéziseim igazolásához, megvizsgáltam azt is, hogy szabad asszociáció alapján milyen jelzők jutnak eszébe a válaszadóknak egy közigazgatási szervről, mint munkáltatóról. A nyitott kérdésre adott válaszokat szógyakoriság vizsgálatnak és szóelemzésnek vettem alá, ugyanakkor ennek eredménye – elsősorban a nyitott kérdésekre adott válaszok elemzésének nehézségeiből adódóan – csak korlátozottan használható fel további következtetések levonására. Alapvető megfigyelések ez alapján is tehetők, melyeket az alábbiakban részletezek.

Generációs bontásban csak az X és Y generációra terjedt ki mélyebb vizsgálatom. A 412 fő Y generációs válaszadó összesen 1694 szóval válaszolt e kérdésre, nem számítva az egy-két betűs névelőket és önálló jelentéstartalommal nem bíró kötőszavakat, évszámokat, melyeket első körben kiszűrtem. A fennmaradó szavak jó része nem kizárólag a feltett kérdésnek megfelelően „jelző” volt, illetve számos válaszadó nem csak egy-egy szót, hanem teljes mondatokat, bekezdéseket írt. A további vizsgálat érdekében ezért a szavak előfordulásának számára, gyakoriságára helyeztem a hangsúlyt. Az azonos értelmű szavakat, szinonimákat összevontam (pl. stabil, stabilitás), valamint hozzáadtam a szavak esetlegesen valamilyen ragozott formában álló alakjait is (pl. rugalmatlan, rugalmatlanok). Végeredményben az Y generációsok által megadott jelzők közül 15 fordult elő legalább 20 alkalommal és 25 fordult elő legalább 9 alkalommal. Az összesen megadott 1694 szónak így 42,7%-át teszi ki a leggyakoribb 25 szó (724 db), amely alapján jól beazonosíthatók a fiatalok által leginkább asszociált jelzők. A leggyakrabban előforduló öt szó a stabil,

stabilitás (106 db), a biztos, biztonság (74 db), a bér, bérezés, fizetés (71 db), a rugalmatlan, rugalmatlanság (49 db) és a bürokrácia, bürokratikus (44 db).

A 743 fő X generációs válaszadó összesen 3700 szavával, melyek a fentebb már kifejtett szűrési és összevonási eljárásokat követően vehetők számításba. Az X generációsok által megadott jelzők közül 25 fordult elő legalább 20 alkalommal, összesen 1251 szó fordult elő 20 feletti alkalommal a válaszokban. Érdekes, hogy a náluk leggyakrabban előforduló öt szó ugyanaz volt, csak más sorrendben: a stabil, stabilitás (128 db), a bürokrácia, bürokratikus (105 db), a biztos, biztonság (98 db), a rugalmatlan, rugalmatlanság (90 db), valamint a bér, bérezés, fizetés (78 db).

Rangsorolva a leggyakrabban említett szavakat és összevetve a két vizsgált generáció közti különbségeket az alábbi táblázatot készítettem. A táblázatból kiderül, hogy az első öt leggyakrabban említett szó generációktól függetlenül ugyanaz, ugyanakkor a rangsorban az első és negyedik helyen van csak egyezés, az Y generációsoknál a rangsorban előrébb helyezkedik el a biztonság és a bérezés, míg az X generációsok inkább a bürokráciát említették arányaiban többször. Megfigyelhető még, hogy az Y generációsoknál a szógyakoriság szempontjából jóval előkelőbb helyen szerepel a „családbarát”, valamint az „alacsony” (valamivel összefüggésben), míg az X generációnak inkább a „szabály” és „kiszámíthatóság” jutott többször eszébe a közigazgatási munkáltatókról.

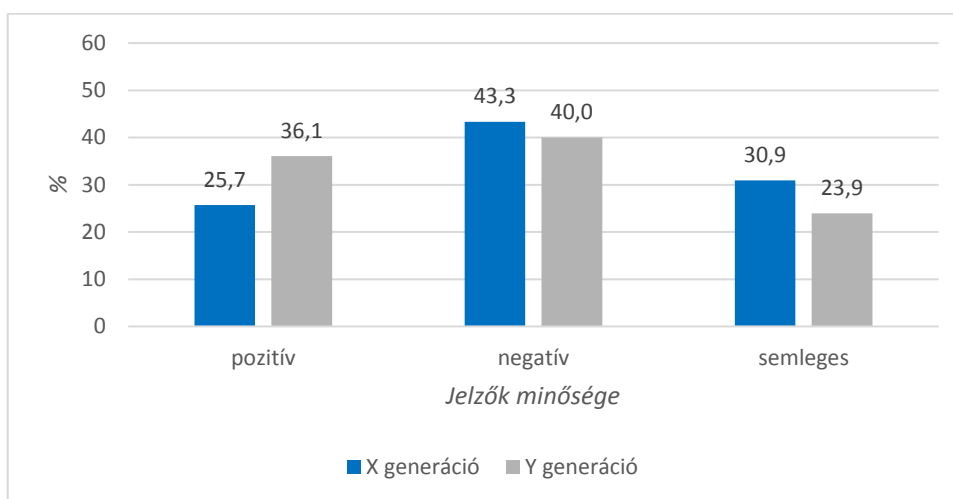
*5.1 táblázat: Az X és Y generációsok által a közigazgatási szervekkel, mint munkáltatókkal összefüggésben leggyakrabban említett szavak*

Szó	Helyezés a leggyakrabban említett szavak rangsorában	
	X generáció	Y generáció
stabil, stabilitás	1.	1.
biztos, biztonság	3.	2.
kiszámítható, kiszámíthatóság	7.	12.
bér, bérezés, fizetés	5.	3.
rugalmatlan, rugalmatlanság	4.	4.
bürokratikus, bürokrácia	2.	5.
hierarchikus, hierarchia	8.	8.
szabály, szabályozás	6.	10.
jog-, jogszabály, jogszerű	10.	11.
túl- (pl. túlbonyolított, túlszabályozott, túlterhelt)	9.	6.
alacsony	14.	7.
családbarát	27.	9.

*Forrás: saját kutatási eredmények*

A részletesebb elemzéshez az egyes szavakat tartalmi alapon minősítettem pozitívként (pl. biztonság), vagy negatívként (pl. rugalmatlanság), míg a nehezen vagy nem egyértelműen besorolhatókat semlegesként (pl. szabályozás), hogy közelebb kerüljek a vélemények minőségének megismeréséhez. Fontos leszögezni, hogy kutatásom kizárólag a leggyakrabban említett 25 szó minőségére terjedt ki, amely az összes beírt szónak csak 42,7%-a. A részletes elemzés tehát nem vesz figyelembe 970 szót (amelyből 506 szó csak egyszer került említésre és nem is mindegyikük jelző) és ezek akár mind lehetnek negatív (vagy épp pozitív) minőségűek is. Emiatt a közigazgatási munkáltatókról kialakított teljes összképre vonatkozóan nem vonható le következtetés a pusztán a leggyakoribb 25 jelző minőségének vizsgálatából. Generációs különbségeket viszont észlelhetünk, melyeket az alábbi ábrán szemléltetve a közigazgatási munkáltatóval összefüggésben leggyakrabban említett jelzők minősége az alábbiak szerint alakult:

5.8 ábra: A közigazgatási szervek, mint munkáltatóval kapcsolatban leggyakrabban említett 25 jelző minőségének aránya, generációs bontásban



*Forrás: saját kutatási eredmények*

Fentiekből látszik, hogy a közigazgatási munkáltatóval összefüggésben megadott leggyakoribb 25 jelző között több volt a pozitívabb tartalmú az Y generációs válaszadók körében, az X generációsokkal összevetve. Észrevehető ugyanakkor az is, hogy mindkét generáció tagjai arányaiban több negatív, mint pozitív jelzőt említettek a leggyakoribb szavaik között.

Ez alapján levonható tehát olyan következtetés, hogy az Y generációsok inkább hajlamosak elsőre pozitívabb dolgokra asszociálni a közigazgatási munkáltatóval kapcsolatban az X generációsokhoz képest, összességében azonban mindkét generáció esetében több negatív, mint pozitív jelzőt találhatunk a leggyakoribb szavak közt.

Miközben tehát fentebb láthattuk, hogy bár nagyon sokan el tudják képzelni a közigazgatási munkát hosszú távon, ez nem jelenti azt, hogy elégedettek is a közigazgatási munkáltatókkal, illetve nagyon pozitív tapasztalásokat kötnének hozzájuk. A két kérdésre kapott válaszok ellentmondásosak lehetnek, ami arra is enged következtetni, hogy relevanciája van a munkaerő megtartására irányuló további, részletesebb vizsgálatoknak, azaz hogy miként lehetne az egyébként meglévő pozitív munkahelyen maradási szándékot és attitűdöket kiaknázni, valamint javítani a közigazgatási munkáltatók vonzerején és általános megítélésén.

## **5.8. A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁRA HATÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA KÜLÖNBÖZŐ IDŐTÁVOKON ÉS GENERÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBEN**

Hipotéziseim további igazolása érdekében megvizsgáltam, hogy a központi és területi kormányzati igazgatásban foglalkoztatott tisztviselők generációk szerinti bontásban miként vélekednek azokkal a munkaerő megtartást befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban, amelyek a vizsgált szakirodalmakban leggyakrabban előfordultak és amelyekre ténylegesen hatással lehetnek a közigazgatási munkáltatók az aktuális jogszabályi környezetben.

A kérdőíves vizsgálatomban a három legfontosabb tényezőt kellett megjelölni, amik miatt a lehető leghosszabb ideig a munkahelyen maradna a válaszadó.

Az összes válaszadó 59%-a jelölte meg a számára megfelelő alapfizetést, 57,2%-a a jó kapcsolatot a munkatársakkal és a munkahelyi légkört, míg 42,5% a foglalkoztatási biztonságot, stabilitást az összesen 17 feltüntetett tényező közül.

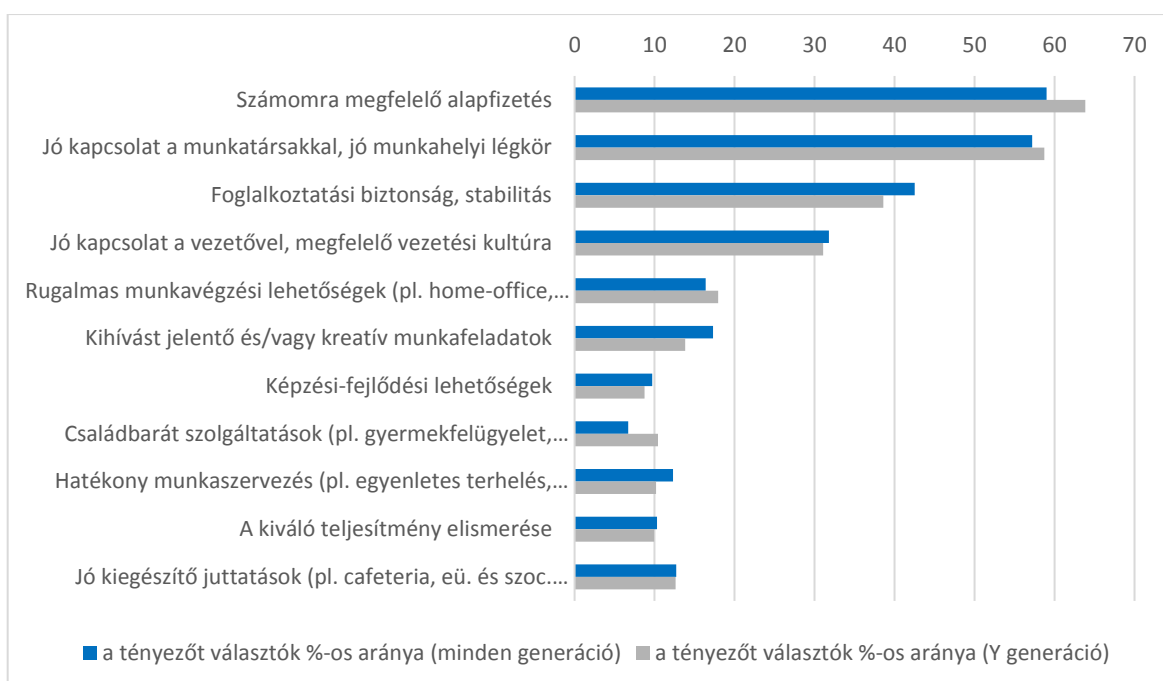
A további, leggyakrabban választott tényezők már kevésbé nagy arányban fordultak elő, így a jó kapcsolat a vezetővel és a vezetési kultúra a válaszadók 31,8%-a szerint került be a legfontosabb három tényező közé, míg a kihívást jelentő, kreatív munkafeladatokat 17,3%, a rugalmas munkavégzési lehetőségeket (pl. otthoni munkavégzés, távmunka) pedig 16,4% sorolta ide.

Meglepő eredmény, hogy az 1338-ból mindössze 64 válaszadó tartotta számon a legfontosabb három tényező között az elvégzett munka társadalmi értékét és elvértve említették e körben az ergonomikus, modern fizikai munkakörnyezetet (17 fő), a nemzetközi tapasztalatszerzési lehetőséget (11 fő) és az egyéni tehetségmenedzsmentet, mentorálást (5 fő).

Természetesen az eredmények nem arra utalnak, hogy ezeket ne tartanák fontosnak, azonban a válaszadók döntő többsége számára ezek egyértelműen nem kerültek a legfontosabb három tényezőbe.

Összességében levonható a következtetés, hogy a fizetés a legkiemeltebb szempont a munkahelyen maradásban (annak vizsgálata nélkül, hogy egyébként az aktuális fizetés mértékével elégedettek-e), de nagyon hasonlóan fontosak a jó munkatársi kapcsolatok, valamint lényeges a foglalkoztatási biztonság. Az összesített eredmények rövid áttekintése után azonban érdemes megfigyelni az alábbi ábra alapján az esetleges különbségeket abban, hogy az Y generációsok miként vélekednek az átlaghoz képest.

5.9 ábra: Generációs különbségek a munkaerő megtartását aktuálisan befolyásoló legfontosabb három tényező megítélésében



*Forrás: saját kutatási eredmények*

Az eredményekből azt láthatjuk, hogy a megfelelő alapfizetés az Y generációs körében is az első helyen szerepelt a legfontosabb három tényező között, ám még nagyobb súllyal jelenik meg az általuk adott válaszok között, ahogy náluk a jó munkatársi kapcsolatok is valamivel fontosabbnak látszanak, mint ha az összes válaszadót vizsgáljuk. Ugyanakkor van két további olyan tényező, amelyeket ez a generáció nagyobb arányban sorol a legfontosabb három közé az átlaghoz képest, ezek a rugalmas munkavégzési lehetőségek és a családbarát szolgáltatások (mely kettő között feltételezhető összefüggés is a gyakorlatban, hiszen a családbarát szolgáltatások a rugalmas munkakörülményeket támogatják és vice versa a rugalmas munkafeltételek kedveznek a családoknak).



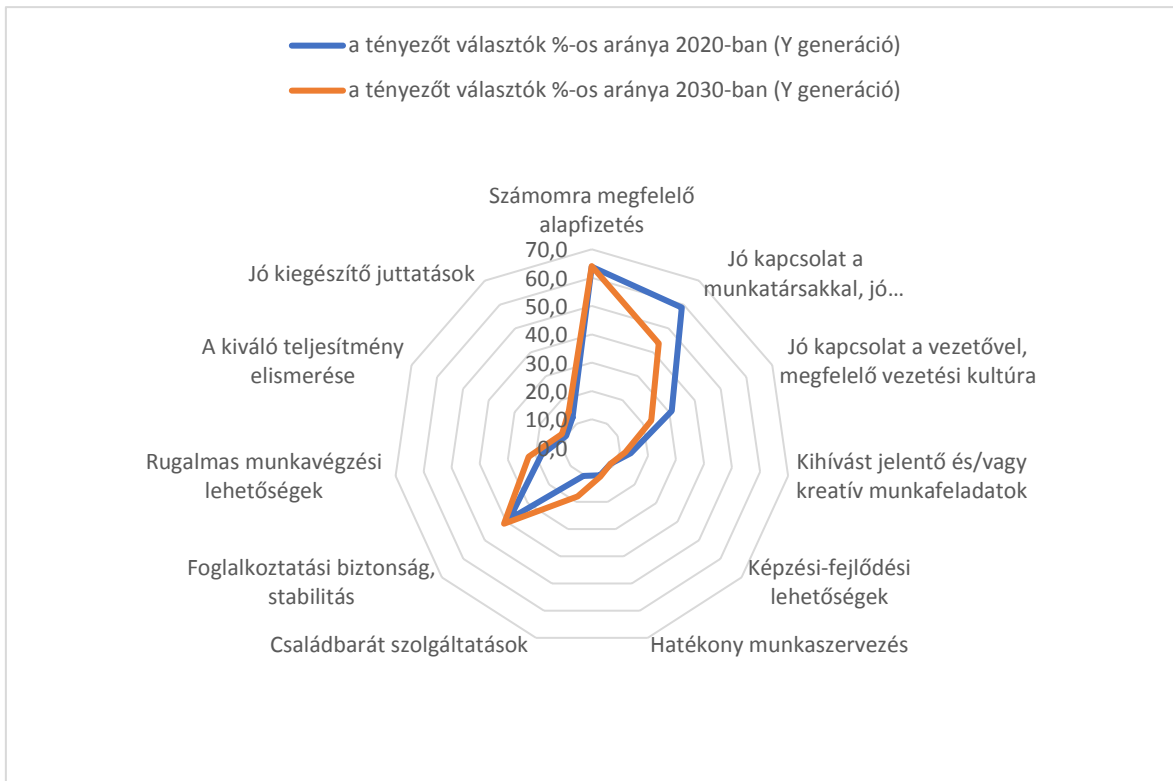
Érdekes még, hogy tulajdonképpen minden más tényezőt az átlaghoz (melybe ők maguk is beleszámítottak) képest kevésbé tekintettek fontosnak az Y generációsok. Következtetésként mindebből levonható, hogy a munkaerő megtartása érdekében amiatt nem feltétlenül kell figyelemmel lenni generációs különbségekre, hogy a három legfontosabb tényező generációktól független. Az ezekhez kapcsolódó eszközöket alkalmazva egyformán sikeresen elérheti a közigazgatási szerv a hosszú távú munkaerő megtartást. Ettől függetlenül az új generáció eltérő elvárásai azonosíthatók a megtartás terén az alapján, hogy a jó kiegészítő juttatásoktól eltekintve valamennyi tényezőt az átlagtól eltérő arányban említettek a legfontosabb között és fontosabbnak látják a rugalmasságot és a családbarátságot.

Az esetleges életkori hatások kiszűrése érdekében szükségesnek láttam annak vizsgálatát, hogy vajon az Y generációsokhoz köthető sajátosságok fennmaradnak-e hosszabb időtávon is a jelenlegi életszakaszuktól függetlenül, feltettem ugyanezt a kérdést úgy, hogy várhatóan 10 év múlva mely három lesz a legfontosabb tényező, amelyek miatt a válaszadók a munkahelyen maradnának. Ennek kapcsán fontos megjegyezni, hogy a válaszadók 16,3%-a jelezte, hogy 10 év múlva már nem szeretne, vagy nem fog dolgozni, emiatt szükségszerűen minden tényező esetében a korábbi kérdéshez képest várható volt csökkenés, de ettől függetlenül is kitűnően beazonosíthatók voltak az eredményekben a hangsúly-eltolódások és tendenciák, összevetve a korábbi kérdésre adott válaszokkal. Erre a kérdésre egyébként lehetőség volt akár ugyanazokat a válaszokat is adni, mint a korábbi kérdésre.

Az összesített eredmények azt mutatták, hogy a legfontosabb tényező 10 év múlva is a megfelelő alapfizetés marad. A választások aránya ez esetben 2,4%-kal csökkent, míg a foglalkoztatási biztonság esetében 3%-al történt kevesebb választás.

A legjelentősebb csökkenés a jó munkatársi kapcsolatok tényező kapcsán észlelhető, ezt 17%-kal, míg a jó kapcsolatot a vezetővel 10%-al kevesebben választották a legfontosabb három tényező közé. Vélhetően ezek helyett jelentek meg a hangsúlyok más tényezőkön, ezek között is a legjelentősebb mértékben a rugalmas munkavégzési lehetőségek esetében, amelynél 3,6%-os növekedés volt a választásokban, míg a kiváló teljesítmény elismerése, a családbarát szolgáltatások és a jó kiegészítő juttatások egyaránt közel 1%-os emelkedést mutattak.

5.10 ábra: Várható változások az Y generáció megtartását befolyásoló legfontosabb tényezőkben 10 éves időtávon



*Forrás: saját kutatási eredmények*

Megvizsgálva az Y generációsok válaszait igazolhatónak látszanak a generációsnak tekintett sajátosságok amiatt, hogy 10 éves időtávon fennmarad a korábban is általuk az átlagnál fontosabbnak ítélt családbarátság és rugalmasság. Ugyanakkor mivel ezek jelentős emelkedést is mutatnak (7,5% és 4,6%), ez még mindig lehet az élethelyzet változásának hatása, hiszen azon Y generációsok, akik ma még nem rendelkeznek családdal, 10 évvel későbbi időpontra már nagy valószínűséggel gondolkodhatnak ebben.

Ezért ha megvizsgáljuk, hogy a rugalmas munkavégzést és a családbarát szolgáltatásokat a legfontosabb három tényezőként választó Y generációsok között milyen arányban vannak a 18 éven aluli gyermeket nevelő tisztviselők, akkor a következőket láthatjuk. A rugalmasságot jelenleg a legfontosabb három tényezőbe választóknak 40,8%-ának van csak gyermeke, 59,2%-ának nincs, míg a családbarátságot kiválasztók 67,4%-nak van gyermeke és 32,6%-ának nincs. A rugalmasságot 10 év múlva (is) a legfontosabb három tényezőbe választóknak már csak 19,3%-a a ma gyermekes tisztviselő, 80,7%-uknak nincs (még) gyermeke, vagy már nem 18 éven aluli. A családbarátságot 10 év múlva (is) kiválasztók 28,8%-a gyermekes tisztviselő és 71,2%-uknak nincs gyermeke.

A családbarátságot várhatóan 2030-ban a megtartás szempontjából kiemelten fontosnak tartó tisztviselők tehát többségében nem azok, akiknek ma gyermekük van, hanem azok lehetnek, akik addigra terveznek családot. Vagy elképzelhető az is, hogy az így válaszolók egy részének addigra már nem lesz 18 éven aluli a ma még kicsi gyermeke. Mindezekre tekintettel valószínűleg még részletekbe menőbb és hosszabb távon folytatott vizsgálatok lennének szükségesek ahhoz, hogy egyértelművé váljon, a rugalmasság és a családbarátság magasabb igénye ténylegesen sajátos Y generációs elvárások-e a munkáltatóval szemben, avagy ez az életciklusukból adódó különbség, amely így inkább életciklus-alapú HR politikával kezelhető jól. Az eredmények alapján például a kiváló teljesítmény elismerése és a jó kiegészítő juttatások számukra is az átlaghoz hasonlóan válnak 10 éves időtávon fontosabbá, ezekben a generációs különbségeik nem igazán támaszthatók alá, ahogy esetükben a fizetés és a képzési-fejlődések megtartó erejének jelentősége várhatóan érdemben nem is változik 10 év múlva sem.

## **5.9. KILÉPŐ- ÉS MEGTARTÓ INTERJÚK EREDMÉNYEI**

Kérdőíves kutatási eredményeimet saját munkáltatómnál, egy 1000 fő feletti foglalkoztató kormányzati főhivatalnál zajlott kilépő- és megtartó interjúk eredményeivel egészítettem ki, melyek ugyanakkor elsősorban csak az érintett szervezet vonatkozásában kínálnak következtetési lehetőségeket.

### **5.9.1. KILÉPŐ INTERJÚK EREDMÉNYEI**

2017. június 13. és 2017. november 7. között összesen 24 olyan kormánytisztviselővel készítettem strukturált kilépési interjút, akik saját kezdeményezésükre szüntették meg jogviszonyukat (lemondással, közös megegyezéssel, végleges közigazgatási áthelyezéssel vagy azonnali hatállyal próbaidő alatt).

A kilépés szubjektív okainak vizsgálatát ezen megszüntetési jogcímeknél láttam relevánsnak, hiszen például a nyugdíjazás, vagy a munkáltató általi felmentés eseteinél magától értetődő a megszűnés oka. A kilépési interjúra minden, fenti jogviszony-megszüntetési jogcímmel érintett munkatárs meghívásra került, ugyanakkor a részvétel önkéntes volt. A 24 (abban az időben még a Kttv. hatálya alá tartozó) kormánytisztviselőből 13-an az Y generációhoz, 11-en az X generációhoz tartoztak. Az átlagéletkor 36 év volt és átlagosan 4,4 évet töltöttek a hivatalban. Az elhangzottak kezelése természetesen bizalmas,

az alábbiakban is kizárólag olyan összesített eredmények kerülnek bemutatásra, melyből az esetleges generációs különbségek látszanak.

Általánosságban szinte minden távozó munkatárs az anyagi okokat említette elsőként a kilépési indokok között, azaz a magasabb jövedelem lehetőségét az új munkahelyen, a jelenlegi nem versenyképes illetményét és kevés egyéb juttatást (még azok is, akik az átlagosnál magasabb illetménnyel rendelkeztek), ugyanakkor e mögött a legtöbbször fény derült az interjúk során a kilépést motiváló további tényezőkre is és elhangzottak elgondolkodtató, fejlesztési javaslatok.

Többen kaptak vezetőjüktől béremelési ajánlatot a távozási szándékuk bejelentésekor, de ez sem volt számukra visszatartó erő, hiszen új munkahelyükön olykor ennek többszörösét is kínálták (2017-ben az addig hosszú évek óta elmaradt bérrendezés miatt igen jelentősre nyílt már az olló a versenyszférában kínált bérekhez képest).

Érdekesség volt, hogy bár szinte mindenki magasabb bérért távozott új munkahelyére, mégis akadt olyan, aki nem, illetve olyan is, akinek még konkrét másik ajánlata nem volt, de szeretett volna mielőbb kilépni.

További érdekes tendenciaként azonosítottam, hogy számos munkatársat anélkül csábítottak el más ajánlattal, hogy ő maga konkrétan állást keresett, vagy pályázatokra jelentkezett volna. Egyesek csak önéletrajzukat töltötték fel álláskereső portálra és az alapján keresték meg őket.

A korábbi évekhez képest egyértelműen érződött e válaszokból is a tehetséges (zömmel közgazdász, informatikus, illetve szociológus alapvégzettségű) munkatársakért élesedő munkáltatói verseny.

Ilyen alacsony elemszámú vizsgálatnál természetesen az általános megállapítások nehézkesek, hiszen sokszor kifejezetten egyéni szempontok és helyzetek is előkerülhettek, így például családi okok és élethelyzetek. Mégis jól azonosíthatók voltak olyan indokok, amelyeket egyformán említettek az egyéni jellemzőiket tekintve különböző munkatársak, akik különböző szervezeti egységeknél is dolgoztak. Az új szakmai kihívások, fejlődési lehetőségek keresése többször megjelent, ahogy a változó leterheltség is, ami néhol túl alacsony volt, néhol túl magas volt az ehhez járó alacsony elismeréshez képest. Többen megemlézték a gyenge fizikai munkakörülményeket, rugalmatlan munkafeltételeket. A munkatársi és vezetői kapcsolatokkal általában elégedettebbek voltak, ahogy a családbarátságot is kifejezetten a hivatal erősségeként ítélték meg a távozó kollégák.

Az elégedettséget mérő interjúkérdésekre adott válaszok között megvizsgáltam az esetleges generációs különbségeket, melyek eredményeit az 5.2 táblázatban mutatom be.

5.2 táblázat: *Elégedettségi tényezők megítélése az X és Y generációs kilépő munkatársak által*

<b>Elégedettségi tényező</b>	<b>X generációs kilépők</b>	<b>Y generációs kilépők</b>
Munka minőségével, tartalmával való elégedettség	4,1	3,9
Vezetővel való elégedettség	4,7	4
Munkatársakkal való elégedettség	4,8	4
Munkakörülményekkel való elégedettség	3,1	3,8
Előmenetellel, kilátásokkal való elégedettség	3,8	2,3

*Forrás: Saját kutatási eredmények*

Összességében az Y generációs kilépők elégedetlenebbek voltak, jellemzően alacsonyabb értékeket adtak meg minden aspektusnál, a munkakörülményeket kivéve. Az 5-ös skálán átlagosan minden kérdésnél 4-esnél alacsonyabb szintű volt az értékelésük leginkább az előmenetellel, kilátásokkal voltak problémáik. Itt jelentős volt a véleménykülönbség is az X generációval. Általában a vezetővel és a munkatársakkal való kapcsolat tekintetében is az X generációhoz képest érezhetően elégedetlenebbek voltak a fiatalabb távozók.

Bár ezek az interjúk két évvel korábban zajlottak a kérdőíves kutatáshoz képest (amely időszakban a foglalkoztatási törvény és feltételek is változtak), az interjúk eredmények megerősítik a kérdőíves felmérésben tapasztaltakat például a tekintetben, hogy a megfelelő fizetés generációktól függetlenül fontos megtartó erővel bír. Látható volt, hogy a kérdőívben a fiatalabbak számára nagyobb súlya volt a jó munkatársi kapcsolatoknak és a fiatal kilépők között is ezzel kapcsolatban nagyobb elégedetlenséget lehetett tapasztalni.

### **5.9.2.MEGTARTÓ INTERJÚK EREDMÉNYEI**

2019. október 1. és 2019. december 22. között összesen 56 olyan kormánytisztviselővel készült saját munkáltatómnál strukturált megtartó interjú, akik az interjú időpontjában próbaidejüket töltötték, vagy kevesebb, mint 6 hónapja létesítették jogviszonyukat a szervezetnél. Az 56 kormánytisztviselőből 33-an az Y generációhoz, 23-an az X generációhoz tartoztak.

A megtartó interjúk gyakorlatát a szervezetnél már 2018 áprilisától bevezettük annak érdekében, hogy a személyi állomány fokozódó fluktuációjának okait jobban megismerhessük és az új munkatársak hatékonyabb beillesztését, a karrier- és tehetségmenedzsmentet megalapozzuk. Az interjúkra jellemzően két napos, a belső

továbbképzési rendszer keretében szervezett úgynevezett „Pályaorientációs programon” történő részvételt követően került sor, kb. 3-6 hónappal a jogviszony létesítését követően.

Összességében az interjúk eredményei a toborzás-kiválasztás és más HR szolgáltatások hatékonyságának növelését, az új munkatársak számára a legmegfelelőbb feladatkör megtalálását, a munkahelyi beilleszkedés és szocializáció nyomon követését, hivatottak támogatni. Az interjúkon a részvétel és az egyes kérdésekre is a válaszadás önkéntes, de gyakorlatilag minden esetben pozitív a fogadtatása, az interjúalanyok szívesen, nyitottan vesznek részt azokon. Az elhangzottak kezelése itt is bizalmas, az alábbiakban kizárólag olyan összesített eredmények kerülnek bemutatásra, melyből az esetleges generációs különbségek látszanak.

Az eredményekből kiderül, hogy generációktól függetlenül az álláslehetőségekről sokan informális csatornákon keresztül értesülnek, illetve aktív álláskereséshez gyakorlatilag mindenki elsősorban állásportálokat, a szervezet honlapját, illetve összességében az online platformokat használja, mind az X, mind az Y generáció munkáltatói megközelítése e csatornák révén lehet és volt sikeres.

Azzal kapcsolatban, hogy mennyiben felelt meg a szervezet az előzetes várakozásaiknak az Y generáció egyértelműen jobbnak látta a helyzetet, kétharmaduk teljes mértékben azt kapta, amire számított (egy részüknek a szervezet az első munkahelye volt), ezzel szemben az X generációsok valamivel mérsékeltebben álltak a kérdéshez, de jellemzően az ő többségük sem csalódott egyáltalán.

*5.3 táblázat: A munkahely előzetes elképzeléseknek való megfelelése az X és Y generációs új belépő munkatársak körében*

<b>Mennyiben felelt meg az előzetes elképzeléseknek?</b>	<b>X generáció</b>	<b>Y generáció</b>
<b>5</b>	41%	66%
<b>4</b>	47%	19%
<b>3</b>	12%	14%

*Forrás: Saját kutatási eredmények*

A megtartó interjúk során felmérésre került ugyanazon elégedettségi tényezők megítélése, melyek a kilépő munkatársaknál is. Az 5.4 táblázat ezek eredményeit mutatja be.

5.4 táblázat: *Elégedettségi tényezők megítélése az X és Y generációs új belépő munkatársak által*

<b>Elégedettségi tényező</b>	<b>X generációs új munkatársak</b>	<b>Y generációs új munkatársak</b>
Munka minőségével, tartalmával való elégedettség	4,6	4,5
Vezetővel való elégedettség	4,8	4,8
Munkatársakkal való elégedettség	4,8	4,6
Munkakörülményekkel való elégedettség	4,1	4
Előmenetellel, kilátásokkal való elégedettség	4,2	3,4

*Forrás: Saját kutatási eredmények*

Jól látható, hogy bár a különbségek nem jelentősek, mégis az Y generációhoz tartozók eleve valamivel alacsonyabb elégedettségi szintről „indulnak” új munkatársként, amelyből arra lehet következtetni, hogy nem megfelelő munkaerő megtartási tevékenység esetén hamarabb is érhetik el azt a szintet, ami már elégedetlenséget jelent és a kilépésre motiválja a munkatársat.

Ahogy a kilépési interjúknál, itt is jól látható, hogy az előmenetellel, kilátásokkal való elégedettség már a karrier legelején is csak közepes, amely így a későbbiekben egy jelentős kockázatforrás válhat a munkaerő megtartásában.

Ha a két célcsoporton végzett (kilépési és megtartó) interjúk eredményeit összevetjük – bár azok nem azonos munkatársak, időben egymást követő munkahelyi életciklusát mutatják be – egyértelműen látszik, hogy az újonnan belépett tisztviselők az első hónapjaikban egy jó „kiindulópontonról” indulnak, magas az elégedettségük szintje, a kilépő munkatársak viszont minden vizsgált tényező esetében már alacsonyabb elégedettségről számolnak be. Ez a romló tendencia nyilvánvalóan hozzájárul a kilépéssel kapcsolatos döntésükhöz, valamint egyúttal mutatja az adott esetekben a sikertelen munkaerő megtartási tevékenységet.

Ami generációs megközelítésből leginkább lényeges és az interjúk eredményeiből igazolható, hogy bár az Y generációsok számára az előzetes elképzeléseiknek jellemzően jobban megfelel a szervezet, mégis összességében egy alacsonyabb átlagos elégedettségi szinttel indulnak el karrierjükön, mint az X generációsok.

A fiatalabbak már a kezdetekkor rosszabbnak látják különösen a kilátásaikat, előmeneteli lehetőségeiket és hasonlóképpen a kilépők között is ők az elégedetlenebbek, melyből arra következtettek, hogy összességében magasabbak az elvárásaik a munkahellyel szemben.

## **5.10. A MAGYAR KÖZPONTI ÉS TERÜLETI KORMÁNYZATI IGAZGATÁSI SZERVEK Y GENERÁCIÓS MUNKAEREJÉNEK IDENTITÁSPROFILJA**

Kutatási eredményeim alapján két jelentős elméleti, de a gyakorlatban is jól felhasználható eredményterméket hoztam létre, melyek egyike a központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél dolgozó Y generációs munkaerő identitásprofiljának felvázolása. Ezt elsősorban egy a kérdőíves felmérésben feltett nyitott kérdésre adott válaszok alapján készítettem el, mely arra vonatkozott, hogy melyek azok a fő jellemzők, amelyek a válaszadó eszébe jutnak az Y generációval kapcsolatban.

A beérkezett válaszokat a fentiekben már ismertetett módon szógyakoriság vizsgálatnak, illetve szóelemzésnek vettem alá. Ennek során kiemeltem a névelőket, önálló jelentéstartalommal nem bíró szavakat, valamint leválogattam a jelzőket, főneveket és igéket, összevonva vettem figyelembe az azonos szavak különböző toldalékos és ragozott alakjait (pl. technológia, technológiai, technológiák), valamint az esetleges elírásokat (pl. technológia) és a szinonimákat (pl. web, világháló, net, internet).

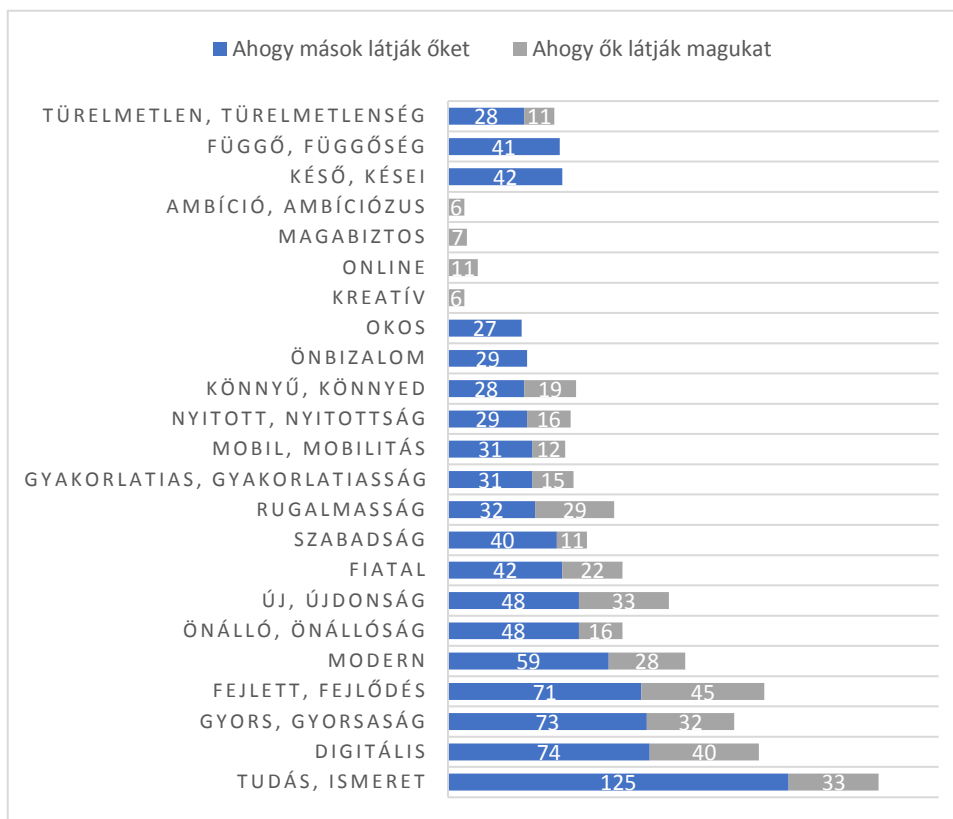
Célom az volt, hogy egy olyan profilt hozzak létre, amely 50-50% súllyal tartalmazza az Y generációhoz tartozók önmagukról alkotott képét, valamint a más generációk által az Y generációról alkotott képet egyaránt, hiszen számos kutatás figyelmen kívül hagyja ezt a szempontot. Pedig valójában csak a kettő együttes figyelembevételéből, összevetéséből vonható le következtetés. Akár egy teljesítményértékelés során, itt is akkor kaphatunk realisabb képet valakiről, ha a véleményezés minél inkább közelít a 360 fokos lefedettséghez, de minimum mások véleményén kívül figyelembe vesszük az önértékelést is.

A szavak itt is csoportosíthatók voltak semleges, illetve inkább pozitív, vagy inkább negatív jelentéstartalom szerint, de ennek részletesebb elemzésével egyelőre nem foglalkoztam, ez esetleg későbbi kutatás témája lehet.

A profil összeállítása során az eredmények alapján nem csak tulajdonságokat szerepeltettem, hanem a generációval összefüggésbe hozott külső tényezőket, körülményeket is. Az Y generációhoz tartozó válaszadók által megadott összesen 2284 szót dolgoztam fel, míg a többi generációhoz tartozók részéről összesen 6709 szót és ezekből a leggyakrabban előforduló szavak felhasználásával vázoltam fel az alábbi profilt.

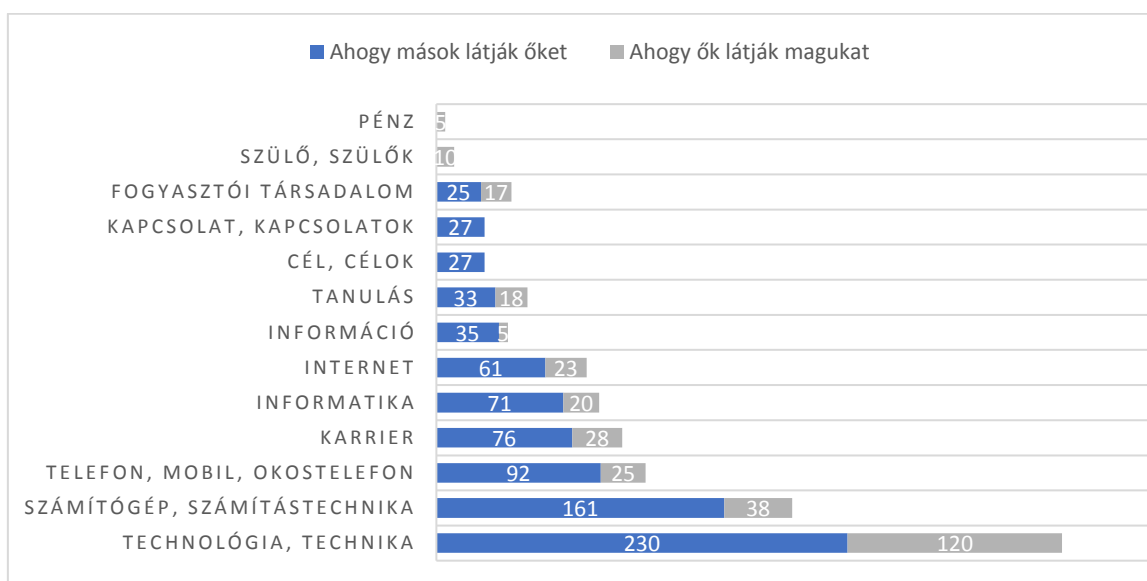


5.11 ábra: A magyar közigazgatás Y generációs dolgozóinak identitásprofilja (generációs jellemzők)



Forrás: saját kutatási eredmények

5.12 ábra: A magyar közigazgatás Y generációs dolgozóinak identitásprofilja (meghatározó körülmények)



Forrás: saját kutatási eredmények

A profilból alapvetően az látszik, hogy az Y generáció tagjai nem látják jelentős mértékben másként önmagukat, mint ahogy mások látják őket. Az általuk leggyakrabban azonosított tulajdonságok gyakorlatilag ugyanazok, mint a mások által említettek, csak a két csoport eltérő létszámából adódó különbségeket lehet azonosítani a válaszok számában. A tulajdonságok sorrendben ugyanakkor másként következnek. Markánsan kiemelkedik például az említések számában a más generációk tagjai által legtöbbet nevesített (egyébként pozitív jelentéstartalmú) tulajdonság az Y generáció kapcsán, a tudás. Ez az Y generáció által leggyakrabban említett szavak közt csak a „szerény” a 3. helyen áll. Digitális, gyors, rugalmas, modern, új, fiatal, nyitott, könnyed, önálló: ezek a mindkét oldalon gyakran említett Y generációs tulajdonságok. Ami még megfigyelhető, hogy más generációhoz tartozók negatív jelentéstartalmú szavakat is gyakran említenek „függő”, „kései”, míg az Y generációsok önmagukkal kapcsolatban egyedül a mások által is kiemelt „türelmetlenség”-et nevesítik önkritikusan és inkább a pozitív szavakat használják a leggyakrabban. Szintén nem észlelhetők nagy különbségek a körülményekre utaló szavakban, az (információ)technológia, technika, számítógép, mobiltelefon, az internet, valamint a karrier és tanulás egyformán markánsan megjelennek. Ennek ténye megerősíti a profil valóságtartalmát.

Amint azt a legtöbb forrás hangsúlyozza, a munkáltatóknak elsődlegesen meg kell ismerniük az Y generációt, hogy valójában kik és milyenek lehetnek ők, annak érdekében, hogy meg tudjanak felelni elvárásaiknak és megfelelő lépéseket tehessenek megtartásukra. Számos forrás az Y generáció tulajdonságait empirikus kutatási eredmények nélkül (akár csak hiedelmek, egyedi benyomások alapján) mutatja be és nem jeleníti meg az érintettek álláspontját, csak a többi generáció szemszögéből jellemzi őket. Kifejezetten a magyar közigazgatásban foglalkoztatottak esetében pedig ez idáig szinte példátlan az ilyen jellegű felmérés. Az általam elkészített profil jelentőségét többek között az adja, hogy az előbb említett próbálkozásokkal ellentétben:

- közhelyek helyett empirikus kutatási eredményeket használ fel;
- egyoldalú megközelítés helyett egyenlő súllyal veszi figyelembe mind az Y generációsok, mind más generációhoz tartozók véleményét;
- negatív sztereotípiák hangsúlyozása helyett többségében pozitív jelentéstartalmú jelzőket és tulajdonságokat tartalmaz;

- országos általánosítások helyett egy jól lehatárolható csoportként, kifejezetten a központi és területi kormányzati igazgatási szervek Y generációs munkaerejére fókuszál;
- elsőként tesz kísérletet az Y generációs identitás magyar közigazgatáson belüli empirikus úton történő azonosítására.

## **5.11. A MAGYAR KÖZPONTI ÉS TERÜLETI KORMÁNYZATI IGAZGATÁSI SZERVEK MUNKAEREJÉNEK GENERÁCIÓTUDATOS, IGÉNYVEZÉRELT MEGTARTÁSI MODELLJE**

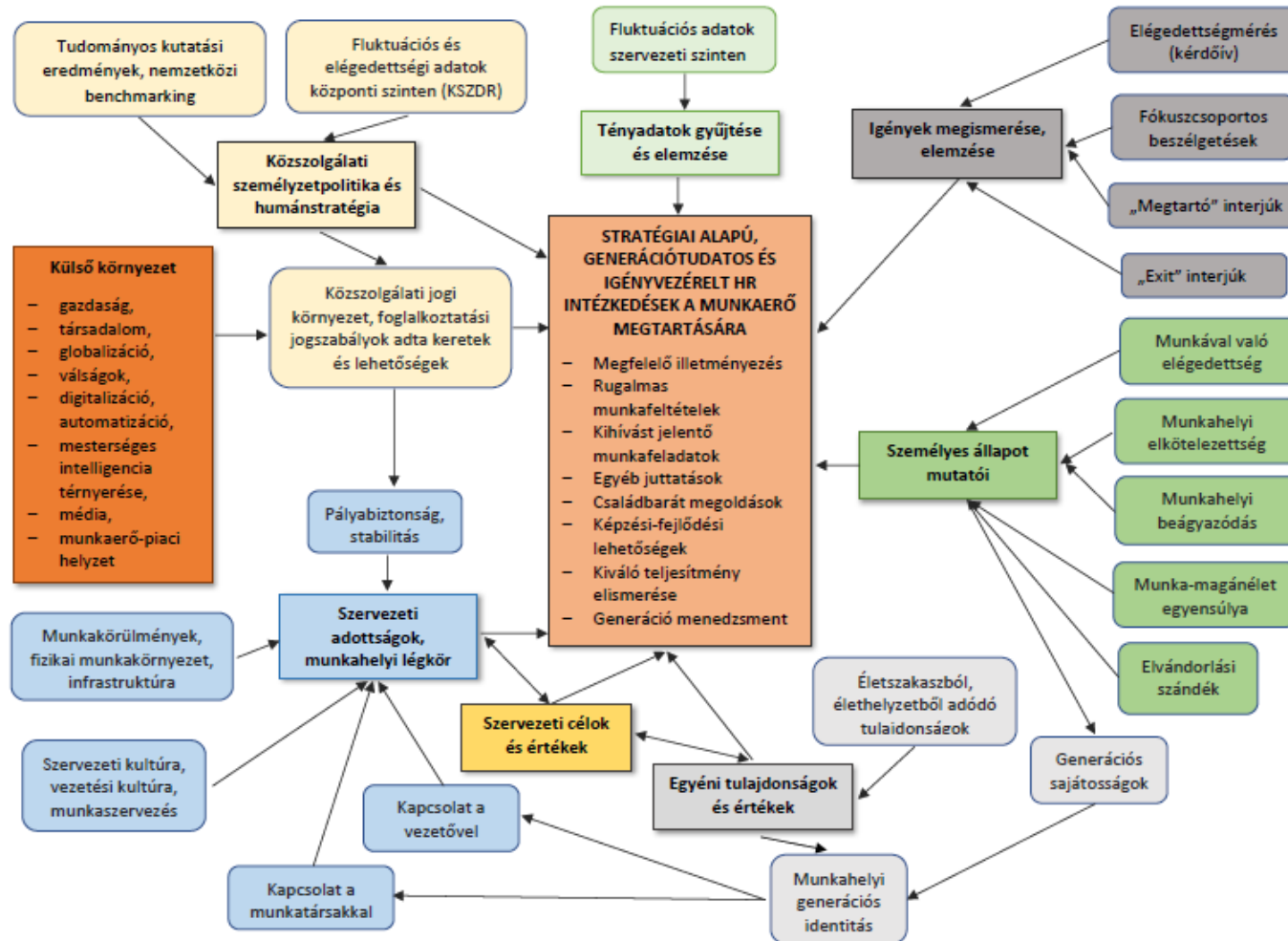
Elméleti és empirikus kutatási eredményeim másik elméleti, de a gyakorlatban is jól felhasználható eredményterméke az alábbi, a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselőinek generációtudatos, igényvezérelt megtartási modellje.

A komplex modellem:

- számításba veszi a témakörben releváns szakirodalmi tartalmat és az eddigi tudományos kutatási eredményeket,
- kapcsolódási pontokkal rendelkezik az aktuális kormányzati személyzetfejlesztési projektek célrendszeréhez, a közszolgálati jogi keretrendszerhez,
- illeszthető a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljéhez,
- figyelembe veszi a munkaerő megtartására ható valamennyi külső és belső tényezőt, körülményt,
- alapoz a tisztviselők körében végzett (elvégzendő) felmérések empirikus adataira, az aktuális személyes állapot komplex mutatóira, valamint a fluktuációval kapcsolatos tényadatokra,
- tekintettel van mind a generációs, mind az életciklusból, életszakaszból adódó jellemzőkre és egyéni tulajdonságokra egyaránt,
- definiálja a munkaerő megtartását befolyásoló legfontosabb HR intézkedéseket.

A modell ábrája az 5.13 ábrán látható.

5.13 ábra: Generációs, igényvezérelt munkaerőmegtartási modell a közigazgatásban



Forrás: Szerző saját szerkesztése

Fenti modellem a disszertációmban részletesen taglalt elméleti kutatási eredményeimet szintetizálva úgy jut el a munkaerő megtartása érdekében javasolt stratégiai alapú, generációtudatos és igényvezérelt HR intézkedésekhez, hogy alapul veszi először is a munkaerő megtartását mindenkor befolyásoló aktuális külső környezetet, ideértve a gazdasági-társadalmi és munkaerő-piaci helyzetet, megatrendeket, válságokat. Emellett a modell alapján hozható intézkedésekhez keretet ad a kormányzati személyzetpolitika, amely figyelembe veszi a közszolgálat személyi állományára vonatkozóan központi szinten gyűjtött fluktuációs és elégedettségi adatokat és nemzetközi gyakorlatokat, valamint tudományos kutatási eredményeket is, mindezekre építve alakítja ki a közszolgálati foglalkoztatás jogi szabályozását. A szervezeti szintű HR intézkedések ehhez igazodóan valósulhatnak meg.

A megfelelő intézkedések kidolgozásához az adott szervezeti adottságok és kultúra, munkahelyi körülmények, munkatársi kapcsolatok is figyelembe veendőek, a szervezeti célok és értékek mellett. Ezek összhangja is lényeges a tisztviselők egyéni értékeivel és tulajdonságaival. Kutatásaim alapján utóbbiakat egyértelműen meghatározzák az egyéni életszakaszból, élethelyzetből adódó sajátosságok és generációs sajátosságok, átfogó értelmezésben az úgynevezett munkahelyi generációs identitás.

Mindezek mellett a hatékony intézkedések érdekében modellem alapján iránymutatást adnak a tisztviselő személyes állapotának olyan komplex mutatói, melyek elégedettségére, munkahelyi elkötelezettségére, beágyazódására, munka-magánélet egyensúlyára, illetve elvándorlási szándékára utalhatnak. A sikeres megoldások kidolgozásához a mutatók mellett empirikus úton is célszerű a szervezetnél a tisztviselők igényeinek minél jobb megismerése különféle módszerekkel, így például kérdőíves felmérés, valamint megartó és kilépő interjú útján, valamint felhasználandók a szervezeti szinten gyűjtött tényadatok, különösen a fluktuáció vonatkozásában.

Modellem alapján ennek megfelelően lehetséges a leghatékonyabb HR intézkedések bevezetése többek között az illetményezés és ösztönzés, a munkafeltételek, szolgáltatások, fejlődési lehetőségek és a generációmenedzsment terén.

## **5.12. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK**

- A központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott Y generációsok más generációkhoz tartozóknál rövidebb távokon gondolkodnak bármilyen munkáltatónál, még akkor is, ha az egyébként maradéktalanul megfelel

elképzeléseiknek és nem feltétlenül egyazon munkakörben kell mindvégig ott dolgozniuk.

- A fiatalabbak közt láthatóan többen vannak, akik el sem tudják elképzelni, hogy legalább 5 évig a közigazgatásban dolgozzanak, viszont összességében „van remény”, hiszen azon Y generációhoz tartozó fiatalok körében, akik jelenleg már közigazgatási munkahelyet választottak maguknak, több mint 82% számára elképzelhető a hosszú távú pályán maradás, tehát mindenképpen lehetséges rájuk hosszú távon is építeni.
- A hosszú távú közigazgatási munkavégzés kérdésében az Y generáció legidősebb tagjainak véleménye nagyon közelít az X generáció legfiatalabb tagjainak véleményéhez, így feltételezhető, hogy az alkalmazott - születési időintervallumok szerinti - generációs csoportosítások nem teljesen helytállóak, az X és Y generáció közt húzott határvonal például nem feltétlenül helyes, valamint az Y generációsok egy kevésbé homogén attitűdökkel rendelkező csoportként azonosíthatók.
- Az Y generációsok elsöre inkább hajlamosak pozitívabb asszociációkra a közigazgatási munkáltatóval kapcsolatban az X generációsokhoz képest, összességében azonban mindkét generáció esetében több negatív, mint pozitív jelzöt találhatunk a leggyakrabban említett szavak közt. Bár sokan el tudják képzelni a közigazgatási munkát hosszú távon, ez nem jelenti azt, hogy elégedettek is a közigazgatási munkáltatókkal illetve, hogy döntően pozitív tapasztalásokat kötnének hozzájuk. Mindez relevanciáját adja a munkaerő megtartására irányuló további, részletesebb vizsgálatoknak azaz, hogy miként lehetne a meglévő pozitív munkahelyen maradási szándékot és attitűdöket kiaknázni, valamint javítani a közigazgatási munkáltatók vonzerején.
- A megfelelő alapfizetés generációktól függetlenül a legfontosabb szempont a munkahelyen maradásban, de közel hasonlóan fontosak a jó munkatársi kapcsolatok és munkahelyi légkör, valamint kiemelhető még a foglalkoztatási biztonság, stabilitás.
- A munkaerő megtartása érdekében univerzálisan, generációktól függetlenül alkalmasak lehetnek bizonyos HR intézkedések a központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél, mivel a három legfontosabb megtartást befolyásoló tényezőben markáns generációs különbségek nem észlelhetők. Ettől függetlenül azonosíthatók az Y generáció az átlagosnál magasabb szintű és hosszú távon tovább növekvő elvárásai a rugalmas munkavégzési lehetőségek, valamint a családbarát

szolgáltatások terén. Részletesebb és hosszabb időtávon folytatott vizsgálatok lennének szükségesek ugyanakkor ahhoz, hogy egyértelművé váljon, hogy ezen elvárások ténylegesen Y generációs sajátosságok, vagy az életciklusukból adódó különbség, amely inkább életciklus-alapú HR politikával kezelhető jól.

- A központi és területi kormányzati igazgatási szervek Y generációs munkaerejéről készült identitásprofil alapján elmondható, hogy az Y generáció tagjai nem látják jelentős mértékben másként önmagukat, mint ahogy mások látják őket. Az elkészült profil egyedülálló, mivel az ismert közhelyek helyett empirikus kutatási eredményeket használ fel, egyoldalú megközelítés helyett egyenlő súllyal veszi figyelembe mind az Y generációsok, mind más generációhoz tartozók véleményét, negatív sztereotípiák hangsúlyozása helyett többségében pozitív jelentéstartalmú jelzőket és tulajdonságokat tartalmaz, országos általánosítások helyett egy jól lehatárolható csoportként, kifejezetten a központi és területi kormányzati igazgatási szervek Y generációs munkaerejére fókuszál, valamint elsőként tesz kísérletet az Y generációs identitás magyar közigazgatáson belüli empirikus úton történő azonosítására.
- Kutatási eredményeim alapján a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselőire elkészített generációtudatos, igényvezérelt megtartási modell számításba veszi a témakörben releváns szakirodalmi tartalmat és eddigi kutatási eredményeket, valamint megvannak a kapcsolódási pontjai az aktuális kormányzati személyzetfejlesztési projektek célrendszeréhez és a jogi keretrendszerhez, illeszthető a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljéhez. Figyelembe veszi a munkaerő megtartására ható valamennyi külső és belső tényezőt, körülményt, továbbá alapoz a tisztviselők körében végzett felmérések empirikus adataira és a fluktuációval kapcsolatos tényadatokra, végül tekintettel van a generációs és az egyéni tulajdonságokra egyaránt.

## 6. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásom kezdetén három hipotézisem volt, melyek igazolását kutatási eredményeim alapján, a disszertációban tett részkövetkeztetéseimen keresztül fejtem ki.

### 6.1. H1 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSA

- **Feltételezem, hogy az Y generációhoz tartozó munkaerőnek más generációkhoz képest eltérő elvárásai vannak a közigazgatási munkáltatókkal szemben. (H1)**

Első hipotézisem kapcsán a disszertáció elméleti részében a generációelméletek fejlődéstörténetének és azok kritikáinak áttekintésével jutottam arra az elsődleges megállapításra, hogy maga az „Y generációhoz való tartozás” egy olyan komplex kérdés, amelyet egyértelműen nem csupán a születési idő, hanem számos más tényező is meghatároz, ezeket táblázatosan és egy ábrán is összegeztem. Minél több a közös meghatározó tényező két egyén esetében, annál valószínűbb, hogy valóban egy generációhoz tartozhatnak.

Azt is megállapítottam, hogy az egy generációhoz tartozás, illetve a munkahelyi generációs identitás olyan tulajdonságokat, személyiségjegyeket jelent, amelyek egyrészt meghatározhatják a személy viszonyulását egy szervezethez, annak irányításához, másrészt magával a munkával, a munkahellyel kapcsolatos elképzeléseit, elvárásait és hogy ezeket miként kívánja megvalósítani. Mindez alátámasztja, hogy a megfelelően definiált Y generáció a közigazgatási, munkahelyi környezetben további vizsgálat alá vehető és mindez relevanciát ad a generációs megközelítés megalapozásának a magyar közszolgálati emberi erőforrás menedzsmentben, illetve a személyi állomány utánpótlása vonatkozásában.

Megállapítottam, hogy napjaink fejlett társadalmában a jellemzően egyre kitolódó gyermekvállalási időpontra, valamint a mérsékeltebb gyermekvállalási hajlandóságra tekintettel az Y generációnál már a korábbi generációkhoz képest később jelentkezhetnek az életszakaszhoz, életkorhoz köthető sajátosságok is (például későbbi családalapítás, ezáltal későbbi igény a stabil munkahelyre), ami miatt longitudinális kutatás nélkül nehezen jelenthető ki, hogy az Y generációnak tulajdonított sajátosságok valóban generációs sajátosságok-e, avagy inkább az életszakaszhoz köthetők.

A H1 hipotézis igazolása kapcsán a legnagyobb óvatosság mellett is leszögezhető, hogy a technológiai változásoknak köszönhetően az Y és az azt követő generációk esetében az



informatikai jártasság, valamint ennek kapcsán a munkahelyet érintő speciális elvárásaik és hozzáállásuk egy olyan generációs sajátosság, amellyel a korábbi generációk tagjai még nem rendelkeztek. Emellett jó eséllyel azonosíthatók Y generációs sajátosságok a rugalmasság és a mobilitás terén is, melyek mindegyike egyben új elvárásokat is magával hoz a közigazgatási munkáltatókkal szemben.

A hipotézis igazolásához nem szorosan köthető, de fontos eredményem volt, hogy a kutatási eredmények szintézisével meghatároztam mindazon lehetséges területeket, amelyek esetében felmerülhetnek generációs különbségek a munkahelyekkel szembeni elvárásokban. Az empirikus kutatások alapján elmondható, hogy a digitalizáció, a magasabb és speciális, modern tudásszint terén felismerhetők Y generációs jellegzetességek, valamint a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott Y generációsokról kiderült, hogy más generációkhoz tartozóknál rövidebb távokon gondolkodnak bármilyen munkáltatónál, még akkor is, ha az egyébként maradéktalanul megfelel elképzeléseiknek és nem feltétlenül egyazon munkakörben kell mindvégig ott dolgozniuk. A munkahelyen maradási befolyásoló tényezőknél szintén felismerhetők voltak különbségek, ám egyrészt nem lehetett egyértelműen igazolni, hogy generációs különbségekről, vagy életciklus-hatásról van szó, másrészt a legfontosabb befolyásoló tényezők lényegében megegyeztek a más generációk által említettekkel.

**Összességében a H1 hipotézis igazolásra került, a munkáltatókkal szembeni eltérő elvárást eredményezhet az Y generációhoz tartozás. Azonosításra kerültek Y generációs jellegzetességek, más generációkhoz képest eltérő attitűdjeik a munkáltatókkal szemben. Ugyanakkor ezek jelentősége, fajsúlyossága megkérdőjelezhető, ahogy számos fenntartás fogalmazódott meg egyrészt magával az Y generációhoz tartozók pontos meghatározásával, másrészt az életszakasz-hatások kiszűrésével kapcsolatban is. (T1)**

## **6.2. H2 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSA**

- **Feltételezem, hogy a magyar közigazgatási szerveknél dolgozó, Y generációhoz tartozó munkaerőnek nem a számára megfelelő fizetés jelenti a legfőbb megtartó erőt. (H2)**

Második hipotézisem kapcsán azt állapítottam meg az elméleti kutatások nyomán, hogy a megtartó erőt jelentő tényezők vizsgálatához és egyáltalán bármilyen megtartási

stratégiához, intézkedéshez, döntéshez először megfelelő mérések szükségesek, fel kell tárni a munkatársak távozási okait és emellett a munkahelyen maradásuk okait is, illetve aktuális hangulatukat különféle eszközök segítségével. A különböző fluktuációs ráták számítása a személyi állományra vonatkozó tényszerű adatok felhasználásával, jól leírható matematikai képletek által történik, tartalmi vizsgálathoz azonban más adatgyűjtési módszerek is szükségesek. Ehhez kidolgoztam egy „kilépési” és egy „megtartó” interjú sablont, amelyek reálisan alkalmazhatóak közigazgatási szervek által is. Azt is megállapítottam, hogy a jelenlegi töredezett jogszabályi környezetben eltérő illetményrendszerekben, eltérő lehetőségek adóttak a megfelelő bérezés biztosítására.

A hipotézis vizsgálatához az eddigi tudományos kutatások eredményeit szintetizálva egy egyéni, négyes csoportosítást képeztem azokból a tényezőkből, amelyek a munkaerő megtartására hathatnak (a fizetés mellett): a személyes állapot és annak komplex mutatói, a munkahelyi szociális, kulturális és fizikai adottságok, a HR menedzsment politikák és intézkedések, valamint az egyéni tulajdonságok. Mindezek mellett további egy csoportként azonosítható a külső környezet hatása, melyre azonban a munkáltatók és munkavállalók nem lehetnek befolyással.

Megállapítottam, hogy általánosan, vagy akár csak egyetlen szervezet szintjén sem ismert egyértelműen sikerrel alkalmazható megoldás az Y generációs munkaerő megtartására, mivel egyrészt a megtartásra ható tényezőknek nincsen olyan kombinációja, amely minden egyén esetében egyformán befolyásolná a munkahelyen maradást, másrészt nem lehetséges olyan általános megtartási terv készítése, amely különböző életszakaszban lévő és életkörülményekben élő, eltérő igényű személyiségekre tökéletesen megfelelnének. Ennélfogva a fizetés sem lehet egy egész generáció minden tagja esetében a legfőbb megtartó erő.

A megtartást befolyásoló tényezők kapcsán körvonalaztam az aktuális közszolgálati személyzetpolitikai és központi humánstratégiai, valamint jogi kereteket, amelyek körülhatárolják a szervezeti szintű lehetőségeket és azonosítottam a mozgástereket.

A hipotézishez nem szorosan kapcsolódva azt is megállapítottam, hogy nem is feltétlenül kell törekedni mindenki megtartására az Y generációból, csak azokra, akikre a szervezetnek valóban szüksége van és a legjobb teljesítményt nyújtják, valamint a közigazgatásban figyelemmel kell lenni a körülményekre is, hiszen leépítés időszakában, vagy munkaerő-túlkínálat esetén ez a kérdés kevésbé, vagy másként merülhet fel.

A H2 hipotézis igazolása kapcsán választ leginkább a kérdőíves felmérésben találhattam, amely alapján a központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott Y generációs munkaerő számára a számukra megfelelő alapfizetés volt a legfontosabb három megtartó erőt jelentő tényező között a legtöbbször említett, melynek jelentőségében 10 éves időtávon sem várható változás. Ugyanakkor ez egyrészt nem azonosítható generációs sajátosságként, mivel minden más generáció számára is a legfontosabb tényező volt, tehát univerzálisan az érintett számára megfelelő alapfizetés jelenti a legfőbb megtartó erőt, másrészt ez csak néhány százalékkal maradt el fontosságban a jó munkatársi kapcsolatok és munkahelyi légkörtől.

**Összességében a H2 hipotézis részben igen, részben nem nyert igazolást. Elméleti kutatások azt mutatták, hogy az egész Y generáció tekintetében nem lehet a fizetés egységesen a legfőbb megtartó erő, míg empirikus eredmények alapján minden generációnál – bár nem kizárólagosan – a megfelelő alapfizetés a három legfontosabb megtartó erőt jelentő tényező között a legtöbbször említett tényező, a központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselői által. A kérdés így további kutatások tárgyát képezheti. (T2)**

### **6.3. H3 HIPOTÉZIS IGAZOLÁSA**

- **Amennyiben a közigazgatási szervek szisztematikusan vizsgálnák a tisztviselők igényeit és az alapján célzottan bevezetnének, illetve fejlesztenének generációs különbségeket is figyelembe vevő, modern emberi erőforrás menedzsment intézkedéseket, szolgáltatásokat, azzal hatékonyan befolyásolhatnák az Y generációs munkatársak hosszabb távú elköteleződését a szervezet mellett. (H3)**

A harmadik hipotézis igazolásához elméleti vizsgálódásaim során arra jutottam, hogy mára a kormányzati igazgatási szervek számára alkotott jogi szabályozás egy nyílt, álláshely-alapú rendszert vezetett be, amely az új generációk elvárásaihoz rugalmasabb alkalmazkodásra képes, ugyanakkor a közszolgálati pálya komparatív előnyeit visszaszorítja és a pályabiztonság terén visszalépést eredményez. Ezzel együtt már a munkavállalói oldalon sem egyértelműen az egyetlen munkáltatónál töltött élethosszig tartó karrier jelent vonzerőt és az intenzívebb munkaerő-piaci mozgások egyre inkább kiterjednek a közigazgatási szervekre is.

A Stratégia csak keretjelleggel tartalmaz fejlesztési célokat és időszaka idén le jár, ahogy a kapcsolódó KÖFOP projekt is, így a továbbiakra nézve írott személy személyzetfejlesztési politika, vagy humánstratégia nem áll rendelkezésre, azt az utóbbi időszakban dinamikusan változó jogi szabályozásból olvashatjuk ki. Bár a Stratégia azonosította a legfontosabb feladatok között a munkaerő megtartását, generációs különbségek helyett élet-ciklus alapú beavatkozásokra helyezi a hangsúlyt. A KÖFOP projektben is megjelent a megtartás célja, ugyanakkor célterületként csak a pályakezdők beillesztése és mentori rendszer került feltüntetésre, miközben a megtartás ennél jóval bővebb célterületen értelmezhető.

A Kit. és a kapcsolódó végrehajtási rendeletek lehetővé teszik az egyes közigazgatási szervezeteknek, hogy a számukra legmegfelelőbb munkaerőt válasszák ki, amellyel képesek lehetnek megtenni az első lépést a hatékony munkaerő megtartás irányába, ugyanakkor a munkáltató széles diszkrecionális jogköre a pályabiztonságra már több szempontból is negatív hatású lehet. Bár a teljesítményértékelés valós meghatározó eszközévé válhat a munkaerő megtartásának, maga az értékelés kötött módszertana nem teszi lehetővé az adott álláshelyeken kizárólag a relevánsnak tartott kompetenciák értékelését. A munkafeltételeket illetően minimális a fizikai munkakörnyezet követelményeivel kapcsolatos szabályozás, amely ennek nagyon eltérő színvonalát eredményezi a szervezeteknél, ugyanakkor a munkaidő és munkarend kapcsán kulcsfontosságú a rugalmasság irányába történt elmozdulás a munkaerő megtartási képesség szempontjából. Az ösztönzők terén érdekesség, hogy míg az előmenetel vonatkozásában megszűnt a közszolgálatban eltöltött idő jelentősége, a szolgálati elismerés formájában fennmaradt az életpályán maradás elismerése, miközben létezik a némiképp ellentmondásos álláshelyi elismerés intézménye is. A juttatások köre szigorúan a jogszabályokban meghatározottakra terjedhet ki, amely kiszámíthatóságot, egyúttal szűkebb mozgásteret biztosít.

A munkaerő toborzás területén végbement változásokhoz és az Y generáció új kommunikációs csatornáihoz igazodóan a közigazgatásban is mindenképp modernebb, innovatívabb toborzási csatornák és eszközök használata lenne indokolt. Az Y generáció közigazgatási megtartására kutatók által számos elméleti modell került már kidolgozásra és gyakorlati megoldási javaslatok is születtek, illetve vannak használatban, míg egyes országokban életciklus-szemlélet került bevezetésre a közigazgatási karriermenedzsmentben, a hazai közszolgálati emberi erőforrás menedzsment tudományos vizsgálata azonban ez idáig alig terjedt ki modellek és megoldások kidolgozására

kifejezetten a különböző generációkhoz tartozók jellegzetességei, megszólításuk, megnyerésük és rendszeren belül tartásuk célszerű formája, módja kapcsán.

A harmadik hipotézis igazoltnak tekinthető az empirikus kutatás oldaláról, hiszen az Y generáció megtartása érdekében a kérdőíves felmérésben is azonosításra kerültek univerzálisan, generációktól függetlenül alkalmas HR intézkedések a központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél, valamint az Y generáció számára kiemelten fontos rugalmas munkavégzési lehetőségek és családbarát szolgáltatások bevezetése, illetve kiterjesztése.

**Összességében a H3 hipotézis igazolásra került azzal, hogy modern emberi erőforrás menedzsment intézkedések bevezetésével várhatóan támogatható az Y generációsok megtartása a közigazgatásban. Ezeknek azonban nem feltétlenül kell célzottan egy generációra kiterjednie, a sikeres személyzetpolitikának minden generáció igényeire tekintettel kell lennie. Ehhez kidolgoztam a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselőire egy generációtudatos, igényvezérelt megtartási modellt, mely számításba veszi a témakörben releváns szakirodalmi tartalmat és eddigi kutatási eredményeket. Megvannak a kapcsolódási pontjai az aktuális kormányzati személyzetfejlesztési projektek célrendszeréhez és a jogi keretrendszerhez, illeszthető a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljéhez. Figyelembe veszi továbbá a munkaerő megtartására ható valamennyi külső és belső tényezőt, körülményt, alapoz a tisztviselők körében végzett felmérések empirikus adataira és a fluktuációval kapcsolatos tényadatokra, végül tekintettel van a generációs és az egyéni tulajdonságokra egyaránt. (T3)**

## **7. TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK ÉS AZOK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA**

Kutatási eredményeim, következtetésem és azokból származó javaslataim összességében a magyar közszolgálati személyzetpolitika és a magyar közigazgatási szervek különböző generációkhoz tartozó munkaerejének megtartásával kapcsolatos aktuális kihívásokra kínálnak elméleti és gyakorlati megoldásokat. Eredményeim további kutatásokat alapozhatnak meg, hasznosíthatók a következő időszakra szóló személyzetfejlesztési stratégiának és az egyes közigazgatási szervek emberi erőforrás menedzsment intézkedéseinek fejlesztéséhez, különösen az Y generációs munkatársak toborzása, elkötelezettségének növelése és a közigazgatási életpályáról való távozási arányuk mérséklése érdekében, ezáltal megteremtve a szervezetek stabilabb munkaerő-utánpótlását.

### **Tudományos eredmények:**

- 1. Rendszerbe foglaltam a generációhoz tartozást meghatározó tényezőket, definiáltam a munkaerő megtartására ható tényezőket és strukturáltam a munkahellyel szembeni elvárások alkotóelemeit.**
- 2. Megalkottam a magyar kormányzati igazgatási szervezetben foglalkoztatott Y generációs munkaerő identitásprofilját.**
- 3. Megalkottam a magyar kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak komplex, generációtudatos és igényvezérelt megtartási modelljét.**
- 4. Stratégiai szintű javaslatokat fogalmaztam meg az Y generáció hatékonyabb megtartásának céljából a magyar közszolgálati személyzetpolitika következő időszakra szóló stratégiájához.**
- 5. Javaslatoikat tettem a hatályos jogi szabályozás módosításaihoz a munkaerő hatékonyabb megtartása érdekében.**
- 6. Javaslatoikat tettem a magyar közigazgatási szervek számára az Y generációs munkaerejük hatékonyabb megtartását szolgáló szervezeti szintű HR intézkedésekre.**

### **A tudományos eredmények gyakorlati felhasználási lehetőségei:**

- Kutatási eredményeim átfogó elméleti alapként mindenekelőtt stratégiai szinten felhasználhatók a hazai közszolgálati személyzetpolitika következő időszakra szóló

stratégiájának kidolgozása és megfogalmazása során, a hatékonyabb munkaerő megtartás szempontjainak érvényesítéséhez és a generációs megközelítés integrálásához.

- Javaslataim jogalkotási szinten felhasználhatók a foglalkoztatás érintő szabályozások átgondolása során, a Kit. és végrehajtási rendeleteinek a munkaerő megtartását hatékonyabban szolgáló céllal történő későbbi módosításaihoz, illetve központi módszertani ajánlások összeállításához.
- Interjúmintáim, következtetésem és az azokból származó, HR intézkedésekre tett gyakorlati javaslataim figyelembe vehetők kiindulási alapként a magyar közigazgatási szervek vezetői és HR szakemberei számára önálló, munkaerő megtartásra irányuló szervezeti intézkedéseik kidolgozása során, illetve az emberi erőforrás menedzsmentet illető generációtudatos és igényvezérelt döntéseik előkészítéséhez.
- Szervezeti szintű generációmenedzsmentre irányuló intézkedések tervezése és megvalósítása során eredményeimet hasznosítani tudják a közigazgatási szervek vezetői és HR szakemberei a generációk közti együttműködés fejlesztéséhez, az Y generáció jobb megértéséhez, toborzásának hatékonyabbá tételéhez és meglévő Y generációs munkaerjük elkötelezettségének növeléséhez.
- Végezetül eredményeim felhasználhatók a hazai, különösen a közigazgatási személyi állományt érintő további, a szakemberek által hiányolt tudományos kutatások elméleti megalapozásaként, valamint időbeli összehasonlítási lehetőséget biztosítanak az újabb kutatási eredményekkel.

## 8. JAVASLATOK, AJÁNLÁSOK

Kutatásom eredményei és következtetései alapján összegző javaslataimat, ajánlásaimat stratégiai szinten, illetve a közigazgatási szervezetek szintjén, továbbá a jogszabályi keretek továbbfejlesztését illetően fogalmazom meg.

### 8.1. STRATÉGIAI SZINTŰ JAVASLATOK

- **A közigazgatási személyzetpolitika következő időszakra szóló stratégiájában kerüljenek tisztázásra az életpályával kapcsolatos szándékok és ennek kapcsán jelenjen meg a generációs megközelítés.**

Elsődleges, általános ajánlásom, hogy készüljön a magyar közigazgatási személyzetpolitikát illetően új stratégia a 2020 utáni időszakra, hiszen az aktuális Stratégia hamarosan lejár. Ebben egyértelmű állásfoglalás lenne szükséges a fejlesztési irányokról, az egységes közszolgálati életpályamodell további sorsáról, illetve a munkaerő megtartásának fontosságáról, figyelemmel a foglalkoztatást illetően ténylegesen megvalósult jogi szabályozásra. Stratégiai szinten szükséges lenne választ adni arra, hogy továbbra is célja-e az államnak, hogy akár élethosszig tartóan foglalkoztasson a civil közigazgatásban is tisztviselőket, milyen fontos számára a tehetséges munkaerő megtartása, illetve mindezek fényében szükséges újra definiálni, hogy mitől lehet vonzó a közigazgatásban történő munkavállalás a tisztviselők új generációi és fenntartani vonzerejét a korábbi generációi számára? A stratégiában szükséges lenne megjeleníteni a generációtudatosságot, a generációs megközelítést, a generációmenedzsmentet és az életciklus-alapú megoldások igényét a közszolgálati emberi erőforrás menedzsmentben az értékes munkaerő megtartásának és a közigazgatási személyi állomány megfelelő utánpótlásának biztosítása érdekében.

- **A stratégiában a munkaerő megtartásával kapcsolatos kihívások rendszerben kezelt módon, a kidolgozott generációtudatos és igényvezérelt modell szerint kerüljenek megjelenítésre.**

A HR politikában már kifejlesztésre kerültek és a jogi keretek is lehetővé tesznek például egyes életpálya-szakaszokhoz igazodó intézkedéseket, úgy mint az új belépők mentorálási programja, a gyermeket nevelő tisztviselőknek járó speciális kedvezmények, vagy a vezetői



tehetséggondozási program. Ezek ugyanakkor még nem feltétlenül fedik le az egész életpályát, nem mindig tudatosan, illetve nem folyamatban, rendszerben értelmezve kerülnek megvalósításra és alkalmazásra. Elképzelhető, hogy a sikeres alkalmazásukhoz szükséges szervezeti kultúra és vezetői kompetenciák fejlesztésére is szükség van. Javasolható ezért, hogy először is a munkaerő megtartásának kezelése stratégiai szinten a disszertációmban kidolgozott modellszerű módon jelenjen meg, amely így a témát átfogóan értelmezve támogathatja a szigetszerűen már meglévő és újonnan bevezethető gyakorlati megoldásokat.

- **A közigazgatási személyzetpolitikában és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában jelenjen meg az empirikus vizsgálatok rendszerbe illesztése a tisztviselői oldal igényeinek megismerésére és többek között a generációmenedzsment támogatására.**

A folyamatosan változó környezet és elvárások fényében, a személyi állománnyal kapcsolatos tényadatok a közszolgálati döntéstámogatási rendszer keretében történő gyűjtése és felhasználása mellett célszerű lenne hangsúlyt fektetni a munkavállalói oldal igényeinek empirikus úton történő megismerésére is. Nem csak ad hoc jelleggel, átfogó projektek keretében, hanem rendszerbe illesztett, szervezett módon, szervezeti szinten is és rendszeresen, ezáltal időben összehasonlíthatóan. A generációmenedzsmentet a tényleges hasonlóságok és különbségek feltérképezése, megértése kell, hogy vezérelje, a közgondolkodásban elterjedt, tudományosan kevésbé alátámasztott hiedelmek helyett. Nem az esetleges generációs különbségek megszüntetésére, hanem azok konfliktusmentes fenntartására, a generációs harmóniára, az előnyök kiaknázására kell törekedni. Ehhez az intergenerációs empátiát támogató szervezeti kultúrák megteremtése szükséges, melyet empirikus kutatásoknak (például elégedettségmérés) a közszolgálati emberi erőforrás menedzsmentben történő rendszeresítésével, az eredmények tudatos felhasználásával, a tisztviselők döntés-előkészítésekbe történő bevonásával és mindezekre alapuló HR politikákkal és intézkedésekkel javasolt támogatni.

- **A HR politikában jelenjenek meg univerzálisan (generációktól függetlenül) megtartó erőt jelentő, életpálya-szakaszhoz illeszkedő, valamint generációspecifikus megoldások.**

Vélhetően minden generációra, vagy akár csak egy generációra tökéletesen alkalmas jó megoldásokat nem lehetséges foganatosítani, hiszen mindig lesznek eltérő egyéni

tulajdonságok, élethelyzetek, valamint egyéni életszakaszból adódó sajátosságok. Ugyanakkor javasolt olyan HR politika, melyben hangsúly van a személyi állomány minden generációja számára – az empirikus kutatások alapján – univerzálisan megtartó erőt jelentő megoldásokon, illetve az életpálya-szakaszokhoz illeszkedő megoldásokon, továbbá az egyes generációk esetében kiemelkedő szempontokon. Mivel bizonyosnak látszik, hogy még a civil közigazgatásba már bekerült fiatal generációk körében is alacsonyabb a hajlandóság az élethosszig tartó foglalkoztatásra, koncepcionális szinten átgondolandó, hogy a közigazgatási személyzetpolitikában reális cél-e a pályakezdők karrierjük kezdetétől történő felépítése és mindvégig törekvés a közigazgatásban történő megtartásukra. Javasolható a közszolgálat iránt elhivatott fiatalok mellett, a máshol már tapasztalatot szerzett munkavállalók toborzása, akik életszakaszában egy stabil munkahely iránti igény jelenik meg, ahol az addig megszerzett tudásukat kamatoztathatják családbarát környezetben és később biztos nyugdíjra számíthatnak. Átgondolható a közszolgálati életpálya rugalmasabb megközelítése, melynek keretében átmenetileg lehetőség kínálkozik a versenyszférában történő tapasztalatszerzésre és ezután a visszatérésre, akár az ott töltött időnek a szolgálati időbe történő beszámításával együtt.

## **8.2. SZERVEZETI SZINTŰ JAVASLATOK**

### **- Toborzási-kiválasztási stratégiák és eszközök felülvizsgálata**

A sikeres megtartás alapját a hatékony toborzás-kiválasztás teremtheti meg, hiszen ha a szervezetek nem találnak megfelelő munkaerőt, a megtartás sem merül fel, ha pedig nem megfelelő munkaerőt választanak ki, akkor vagy nem is szándékoznak megtartani, vagy nehezebb feladatuk lesz a megtartásával, mint ha összhangban vannak az ő igényei is a szervezet által kínált lehetőségekkel. A hatályos jogi szabályozás lehetővé teszi a kormányzati igazgatási szerveknek a saját hatáskörben történő toborzás-kiválasztást és a részletesebb alkalmazási feltételek meghatározását, mely lehetőséggel azonban tudni kell jól élni. A megtartással küszködő szervezeteknek érdemes felülvizsgálniuk toborzási csatornáik korszerűségét, hatékonyságát, modernebb eszközök alkalmazását, az álláshelyek betöltési követelményeihez a valós kompetenciaigények felmérését és ezek kiválasztás során történő vizsgálatának módjait.

### **- Megtartó interjúk, kilépési interjúk és/vagy rendszeres elégedettségmérés gyakorlatának bevezetése**

A megtartást befolyásoló tényezők egy részét központi személyzetpolitikai, stratégiai szinten lehetséges szabályozni, vagy legalább módszertani kereteket adni hozzájuk, egy részét viszont szervezeti szinten lehet hatékonyan kezelni. A szervezeti szint kiemelt jelentőségű, hiszen a közigazgatás egészét érintő kutatások nehezkesebbek (interjúk például leginkább helyben bonyolíthatók hatékonyan) és a jogi szabályozás töredezettségéből, valamint az egyes helyi sajátosságokból adódóan szervezet-specifikus eredmények születhetnek. Helyi felmérések alapján célzottabb intézkedések hozhatók és akár egyes szervezeti egységek közti különbségek is jól vizsgálhatók. Javasolt ezért kidolgozni és bevezetni évi rendszeres elégedettségmérést, az új munkatársakkal a próbaidő alatt megtartó interjúkat lebonyolítani, melyekre később, ismétlődően, meghatározott időközönként újból sort lehet keríteni, valamint a kilépő munkatársakkal exit interjúkat végezni. Utóbbiakra disszertációmban lehetséges sablonokat is kidolgoztam, a kérdőívhez pedig felhasználható lehet akár a saját kutatásom kérdőívéből is.

**- Rugalmas munkavégzési lehetőségek gyakorlatának értékelése és továbbfejlesztése**

A megtartást befolyásoló legfontosabb tényezők között a megfelelő fizetés és a foglalkoztatási biztonság érdekében szervezeti szinten is sok minden tehető, ugyanakkor ezeket mindig jelentősen determinálni fogják a központi politikák és az ebből adódóan valamilyen mértékben korlátozott lehetőségek. A jó munkatársi kapcsolatok és a vezetővel való jó kapcsolat megteremtése szervezeti szinten zajlik, ezekre megoldási javaslatok főként konkrét esetekhez, kultúrához illeszthetők. A következő legfontosabb tényező, amely az Y generációnál kiemelt hangsúlyt kapott a kutatás alapján, a rugalmas munkavégzési lehetőség volt. Ehhez a törvényben adottak feltételek, a megfelelő alkalmazásuk szervezeti szinten valósítható meg. Javasolt a szervezeteknél a rugalmasság minél szélesebb körű kiterjesztése, függetlenül attól, hogy ez egyébként generációs igény, vagy életciklushoz köthető, hiszen az empirikus kutatás alapján az ezzel kapcsolatos várakozások 10 éves időtávon tovább fognak növekedni. Ez tehát egy biztosan járható és bejárando útnak tűnik a közigazgatási munkaerő megtartás fejlesztése érdekében. Ha a szervezetnél még nincs kialakult gyakorlata, elsődlegesen szükséges beazonosítani az otthonról is ellátható álláshelyi feladatokat és a teljes mértékben távmunkában betölthető álláshelyeket. Ennek egy különös aktualitást adott a koronavírus világjárvány, melynek során a versenyszférában, ahol csak lehetett, törekedtek az otthoni munkavégzés kiterjesztésére. Érdekes lehet a szervezeteknél pilot jelleggel, korlátozott időtartamra engedélyezni a kérelmezett otthoni munkavégzéseket és első körben

mindenképp megadni a bizalmat a kérelmezőnek, amennyiben az álláshelyi feladatok nem zárják ki az ilyen típusú feladatellátást. Ezt követően – akár a HR terület közreműködésével – értékelni kell mind a vezetői, mind a munkatársi tapasztalatokat. Érdemes átgondolni a vezetői ellenőrzés eszközeit, akár tapasztalattmegosztó műhelyeket szervezni az érintettek között és közösen jó megoldásokat találni. Ahol például nincs kötött, személyes ügyfélszolgálati idő, vagy személyes jelenléti igénylő feladatok, ott a rugalmas munkaidő bevezetését is érdemes átgondolni, melyet szintén lehetővé tesz a törvény a munkáltatói jogkör gyakorlója számára. Javasolható minimális jelenléti idő és erőforrás igényét definiálni szervezeti egységek, vagy kisebb csoportok szintjén, melyen felül maguk dönthetnek a munkahelyi benntartózkodás beosztásáról és a további havi kötelező munkaidő ledolgozásának formájáról, beszámolási rendről, az elérhetőség biztosításáról. A kérelem alapú engedélyezés mellett szervezeti oldalról, tudatosan célszerű tervezni az otthonról is ellátandó feladatokkal, valamint ezek ismeretében eleve ezt is hangsúlyozva toborozni az új munkaerőt.

### **8.3. HATÁLYOS JOGI SZABÁLYOZÁS TOVÁBBFEJLESZTÉSI JAVASLATAI**

#### **- Összhang megteremtése az álláshely betöltési követelmények és a teljesítményértékelés keretében értékelésre kerülő kompetenciák között**

A munkaerő megtartáshoz egyaránt fontos a megfelelő kiválasztás és a kiváló teljesítmény elismerése, ugyanakkor a Kit-ben jelenleg e két területen nem egységes a szabályozás rugalmassága. Miután az 58. § alapján az álláshelyek betöltésének követelményeit (ide értve a szükséges kompetenciákat is) a szervezetek maguk határozhatják meg és maguk folytathatnak le kiválasztási eljárást a 70/2019. Korm. Rendelet alapján, melynek során vizsgálhatják ezeket a kompetenciákat, nem látszik logikusnak, hogy később, a tisztviselők teljesítményértékelése (ezen belül kompetenciáinak értékelése) során már nem az adott álláshelyhez meghatározott, releváns kompetenciákat kell értékelniük, hanem a 89/2019. Korm. Rendelet 3 §. (1) b) pont alapján központilag rögzített alap- és szakmai kompetenciákat. Hiányzik tehát az értékelés teljeskörű, a kompetenciákra is kiterjedő álláshely-alapúvá tétele, mivel az értékelésnek jelenleg csak egyik felét adja álláshelyhez kötötten a feladatteljesítés értékelése.

Nem vitatva azt, hogy léteznek közzszolgálati kompetenciák, amelyek akár minden kormányzati igazgatási tisztviselőnél egyformán fontosak lehetnek, a reális teljesítményértékelési eredményekhez és ez alapján a kiváló teljesítmény elismerésének megalapozásához a szervezetek számára mégis arra lenne szükség, hogy a kompetenciaértékelés során az adott álláshelyhez meghatározott, releváns kompetenciákat értékelhessék.

- **Az álláshelyi elismerés funkciójának átgondolása**

A Kit. 144. § szerinti álláshelyi elismerés funkcióját tekintve a közzszolgálati életpályán, ezen belül is az adott munkáltatón belül is adott álláshelyen hosszú távú maradás egyik fő ösztönzési formája lehet, a szolgálati elismerés mellett. Mindazonáltal olyan jelentéstartalmat is hordoz, amely egyfajta röghöz kötést és az álláshelyéhez történő ragaszkodás igényét jelenti a tisztviselő számára, hiszen karrierje során bármilyen ettől való vertikális, vagy horizontális elmozdulás esetén az adott álláshelyen „megszerzett” szolgálati idő számítása újraindul, az álláshelyi elismerés nem kerülhet folyósításra. Természetesen az adott álláshelyen is lehetőség van az ellátandó feladatok módosítására, az álláshely besorolási kategóriája módosításának kezdeményezésére, valamint akár álláshellyel együtt történő mozgásra, mégis érdemes lehet mérlegelni az álláshelyhez ragaszkodás következményeit arra nézve, hogy az egyébként HR szempontból támogatandó belső mobilitást mennyire támogatja.

- **Támpontok a bérsávon belüli illetmény meghatározásához**

Vizsgálataim nem terjedtek ki az illetményrendszerre és annak hatékonyságára, így e téren javaslatokat nem fogalmazok meg. Ugyanakkor mivel a legfontosabb megtartást befolyásoló tényezőként a megfelelő alapfizetést azonosította a kérdőíves felmérés, feltétlenül javasolható annak átgondolása a szabályozásban, hogy a bérsávon belül pontosan mi alapján kerül meghatározásra az illetmény. A Kit. csak a „későbbi” illetmény-változtatáshoz nevezi meg a teljesítményértékelés szükségességét, az „induló” illetménymegállapítás a 134. § (1) alapján mérlegelési jogkörben történik. Érdekes e jogi keret a tekintetben, hogy míg az illetmény megáltoztatáshoz szükséges teljesítményértékelés módszertana részleteiben is jogszabályi szinten rögzített, az illetményt ennél jelentősebben befolyásoló, kezdeti illetmény-megállapítási aktushoz irányadó módszertan nincsen. Ehhez támpontok részletezése hiányában a munkáltatói jogkör gyakorlója a bérsávon belül dönthet akár az álláshelyi feladatok jellegéhez, bonyolultságához, kompetenciaigényéhez, felelősség mértékéhez igazodóan, de az aktuális betöltő személyéhez, kompetenciáihoz, tudásához, tapasztalatához igazodóan is. Ez egy kétségtelenül rugalmas megoldás, amely a munkaerő

megtartását illetően hordoz lehetőségeket, ugyanakkor elvszerűséget, rendszerszerűséget nélkülöző egyedi megoldásokat eredményezhet és egyben kiszámíthatatlanságot jelent a tisztviselő számára. További kritikus kérdés e rendszerben, hogy amennyiben a munkáltatói jogkör gyakorlója – támpontok és módszertan hiányában – már kezdetben a sáv felső határára állapítja meg az álláshelyhez tartozó illetményt, hogyan ismeri el a kiváló munkateljesítményt, hiszen illetmény-változtatásra ugyanazon álláshelyen már kiváló értékelés esetén sem marad lehetősége. A munkáltatói jogkör gyakorlójának kötetlen döntési lehetőségét nem korlátozva megfontolható ezért valamiféle egységes és választható támpontok rögzítése, hogy a foglalkoztatási biztonságot, stabilitást erősítendő legalább az látható legyen, hogy mik alapján dönt a vezető az illetményről a meghatározott sávokon belül.

- **A családbarát juttatások és szolgáltatások lehetőségeinek rugalmasabbá tétele**

Családbarát juttatásokra, szolgáltatásokra számos jó gyakorlat látható vállalatoknál, de közigazgatási szerveknél egyaránt. Ezeket az elmúlt években Családbarát Munkahely díjjal kormányzati szinten is elismerték<sup>445</sup>, ugyanakkor a Kit. és a 88/2019. Kormányrendelet taxatívén rögzíti a családbarát juttatásokat, melyeken felül más nem adható. Nem vitatva az egységes és átlátható juttatási rendszer mögötti jogalkotói logikát, e tekintetben a rugalmasság fejleszthető. A rugalmasság jelenleg is felfedezhető a szabályozásban, hiszen nem minden családbarát juttatás jár kötelezően (például csak adható a gyermek 10 éves koráig magasabb összegű cafetéria juttatás a Kit. 159.§ (1) bekezdése alapján), ami egyúttal egyenlőtlenségeket is eredményezhet szervezeten belül és között. Ez alapján meg lehetne nyitni más családbarát kedvezmények lehetőségét is a szervezet költségvetési kereteinek figyelembevételével, hogy a szabályozás ne korlátozza az egyébként jól működő gyakorlatokat, mint például napközbeni gyermekfelügyelet biztosítása, gyermekbarát irodák kialakítása. A szervezeteknél igényfelmérést követően lehetővé tehetné a szabályozás, hogy mindenhol az igényekhez leginkább igazodó juttatás kerüljön bevezetésre, akár valamely más juttatás helyett. Ehhez kapcsolódó rendezetlen kérdés a Kit. 163. § szerinti táborozás támogatása, melyet a törvény nevesít, ugyanakkor rendeleti szabályozás nem követi, a gyakorlatban nem alkalmazható. Döntés szükséges, hogy ténylegesen van-e lehetőség és pontosan milyen formában e juttatás biztosítására.

---

<sup>445</sup> Novák, K. (2019)

## IRODALOMJEGYZÉK

- ACCA, (Association of Chartered Certified Accountants) (2016): *Generation Next: managing talent in the public sector* ACCA April 2018 [https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/Generation-next-public-sector/pi-patf-generation-next-public-sector-.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Generation-next-public-sector/pi-patf-generation-next-public-sector-.pdf) Letöltve: 2020. 04. 25.
- ALI-TAHA, Viktória (2014): *Conceptualization and overview of current researches on employee engagement*. eXclusive e-JOURNAL, 2014 2. szám
- ALLEN, David (2008): *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. SHRM Foundation. USA. pp. 22-23.
- ALLEN, David G. – BRYANT, Phillip C. – VARDAMAN, James M. (2010): *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*. Academy of Management Perspectives. May 2010 DOI: 10.5465/AMP.2010.51827775 [https://www.researchgate.net/publication/236145687\\_Retaining\\_Talent\\_Replacing\\_Misconceptions\\_With\\_Evidence-Based\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/236145687_Retaining_Talent_Replacing_Misconceptions_With_Evidence-Based_Strategies) Letöltve: 2020. 04. 25.
- ANITHA, J. – ARUNA, M. (2015): *Enablers that Aid in Retention of Millennial Workforce*. Ushus J B Mgt 14,1 (2015). pp.59-76. ISSN 0975-3311 doi: 10.12725/ujbm.30.3
- ARMSTRONG, Michael (2006a): *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10. kiadás Kogan Page London 2006 ISBN 0-7494-4631-5 982 p.
- ARMSTRONG, Michael (2006b): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3. kiadás Kogan Page London 2006 ISBN 0-7494-4511-4 p. 192.
- BÁCSI, K. – PRIMETZ, H. – KISS, CS. – TOARNICZI A. – CSILLAG, S. – MILASSIN, A. (2014): *Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek. Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük? Vezetéstudomány. xlv. évf. 2014. 10. szám* ISSN 0133-0179 p. 15
- BAKA, András (1995): *A közigazgatási szakemberképzés egyetemi modellje*. In: Magyar Közigazgatási Kamara – A közigazgatás személyi állománya 5.füzet. (Unió Lap- és Könyvkiadó Kereskedelmi Kft. Budapest, 1995, pp. 131–136
- BAKACSI, Gyula – BOKOR, Attila – CSÁSZÁR, Csaba – GELEI, András – KOVÁTS, Klaudia – TAKÁCS, Sándor (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó Budapest. ISBN 963-05-8339-9 p. 357
- BALÁZS, István (2013): *A közigazgatás személyzeti rendszerei és annak változásai az Európai Unió tagországában* In: Szamel Katalin – Balázs István – Gajdusчек György – Koi Gyula (szerk.): *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása*, Budapest, Complex, 83-96.
- BALÁZS, István (2016): *A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig*. Debreceni Egyetemi Kiadó Debrecen ISBN 978-963-318-608-4
- BALOGH, Gábor – KAROLINY Mártonné (2018): *A korosodó népesség HR-fókuszokat módosító hatásai nemzetközi összehasonlításban*. Vezetéstudomány / Budapest management review. XLIX. évf. 2018. 10. szám/ ISSN 0133-0179 pp. 73-84
- BAMBERGER, Peter – BIRON, Michael – MESHOULAM, Ilan (2014): *Human Resource Strategy. Formulation, Implementation and Impact*. 2nd edition. Routledge. 2014. ISBN: 978-0-415-65862-1

- BARFORD, Ian N. – HESTER P.T. (2011): Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. Publication of the Defense Acquisition University, 2011 pp. 64-80
- BAUER, Talya – ERDOGAN, Berrin (2011): *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. In: APA Handbook of I/O Psychology, Volume III, Chapter: 2, Publisher: APA, pp. 51-64
- BECTON, J.B. – WALKER, H.J. – JONES-FARMER, A. (2014): *Generational differences in workplace behavior* Journal of Applied Social Psychology 2014, 44, pp. 175–189
- BENCSIK, Andrea – HORVÁTH-CSIKÓS Gabriella – JUHÁSZ, Tímea (2016): *Y and Z Generations at Workplaces*. Journal of Competitiveness 8 (3) p. 90-106 DOI: 10.7441/joc.2016.03.06
- BERMAN, Evan – BOWMAN, J. – WEST, Jonathan – VAN WART, Montgomery (2016): *Human Resource Management in Public Service. Paradoxes, Processes, and Problems*. 5th edition. SAGE Publications, ISBN-13: 978-1483340036
- BIBA, Sándor (2015): *Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban*. Hatudomány (online), 25. pp. 78-85. ISSN 1588-0605
- BIBI, Palwasha – PANGIL Faizunah B. – JOHARI, Johanim B. (2016): *HRM Practices and Employees' Retention: The Perspective of Job Embeddedness Theory*. Asian Journal of Multidisciplinary Studies. Vol.4, Issue 5, April 2016 pp. 41-47 ISSN: 2321-8819
- BIGGS, Simon – LOWENSTEIN, Ariela (2011): *A Critical Approach to Age Relations*. 1th edition. Routledge. 2011. ISBN 978-0415546553
- BOKODI, Márta – HAZAFI, Zoltán – KUN, Attila – PETROVICS, Zoltán – SZAKÁCS, Gábor (2014): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. In: Hazafi Z. (szerk.) Új közszolgálati életpálya. Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest. p. 76
- BOKOR, Attila (2007): *Létezik-e itthon Y-generáció?* Vezetéstudomány 38. évf. 2. sz. pp. 2-21
- BOOCKMAN, B. – FRIES, J. – GÖBEL, C. (2018): *Specific measures for older employees and late career employment*. The Journal of the Economics of Ageing 12 (2018) pp. 159-174
- BOSSAERT, Danielle – DEMMKE, Cristoph – MOILANEN, Timo (2012): *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. EIPA Working Paper.
- BOSWELL, Wendy R. – GARDNER, Richard G. – WANG, Jiexin (2017): *Is retention necessarily a win? Outcomes of searching and staying*. Journal of Vocational Behavior 98 (2017) pp. 168–171
- BRADBERRY, Travis (2016): *9 Things That Make Good Employees Quit* <https://www.huffingtonpost.com/dr-travis-bradberry/9-things-that-make-good-employees.html> Letöltve: 2020. 04. 25.
- BRANHAM, Leigh (2005): *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. American Management Association. ISBN 0-8144-0851-6 p. 5
- BRETISOHL, Heiko – RUHLE, Sascha (2016): *Millennials' Public Service Motivation and Sector Choice – A Panel Study of job Entrants in Germany !!* Public Administration Quarterly 40. évf. 3. szám pp. 458-489 ISSN 0734-9149



: NG Eddy – Lyons Sean – Schweitzer Linda Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation pp.107-129  
DOI: 10.4337/9780857933003.00011

BROOKS, Beth A. (2007): *Evidence-Based Human Resources - The Case for Exit Interview Surveys*. JONA The Journal of Nursing Administration. Volume 37, Number 10, pp. 421-424 Wolters Kluwer

BUDAI, Balázs – GERENCSÉR, Balázs Szabolcs – VESZPRÉMI Bernadett (2018): A digitális kor hazai közigazgatási specifikumai. Dialóg Campus Kiadó 2018. ISBN 978-615-5889-62-2

CABLE, Daniel – GINO, Francesca – STAATS, Bradley (2013): *Reinventing Employee Onboarding*. MITSloan Management Review. Vol. 54. No. 3. Spring 2013 p. 24.

CAPPELLI, Peter (2008): *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press Boston p. 304 ISSN: 1099-050X

CARLSON, Elwood (2008): *The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom*. Springer publishers. DOI: 10.1007/978-1-4020-8541-3

CHEESE, Peter – KAI, Peter (2011): Great expectations: managing Generation Y. Report. Institute of Leadership & Management and Ashridge Business School p. 20  
<https://www.ashridge.org.uk/getattachment/Faculty-Research/Research/Current-Research/ResearchProjects/Great-Expectations-Managing-Generation-Y/GENY-Report-2011.pdf> Letöltve: 2020. 02. 11.

CLOUTIER, Omer – FELUSIAK, Laura – HILL, Calvin – PEMBERTON-JONES, Enda J. (2015): *The Importance of Developing Strategies for Employee Retention*. Journal of Leadership, Accountability Ethics, 2015 12(2). pp. 119-129

COGIN, Julie (2012): *Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications*, The International Journal of Human Resource Management, (2012) 23:11, pp. 2268-2294

COSTANZA, David B. – BADGER, Jessica M. – FRASER, Rebeca L. – SEVERT, Jamie B., (2012): *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*. Journal of business and psychology (2012) Volume 27 Issue 4 pp. 375-394. DOI: 10.1007/s10869-012-9259-4

CSUTORÁS, Gábor Ákos (2016): *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban*. Pro Publico Bono 2016/1, Budapest. pp. 92–107. ISSN 2063-9066

CSUTORÁS, Gábor Ákos (2018): *A közigazgatási szervek kihívásai az y generációs munkaerő kezelésében* Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 2018 (1). pp. 16-24. ISSN 2064-43611

DAJNOKI, Krisztina – HÉDER, Mária (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata, 27 (E-szám). pp. 84-93. ISSN 1215-4121

DARCY, Colette – MCCARTHY, Alma – HILL, Jimmy – GRADY, Geraldine (2012): *Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage*. European Management Journal (2012) 30, pp.111-120  
doi:10.1016/j.emj.2011.11.001

- DeCENZO, David – ROBBINS, Stephen (2009): *Fundamentals of Human Resource Management*. 10th edition. John Wiley & Sons, Inc. pp. 186-188. ISBN-13 978-0470-16968-1
- DELOITTE (2016): *Understanding Millennials in government Debunking myths about our youngest public servants*. Deloitte University press 2016
- DEMETER Katalin – DÉRI András (2019) *Digitális dialektusok a digitális sajátosságok és tanulás generációalapú megközelítésének újragondolása* Korunk 30. évf. 7. szám pp. 92-102 [https://epa.oszk.hu/00400/00458/00656/pdf/EPA00458\\_korunk-2019-07\\_092-102.pdf](https://epa.oszk.hu/00400/00458/00656/pdf/EPA00458_korunk-2019-07_092-102.pdf)  
Letöltve: 2020.02.17.
- DEMMKE, Cristoph – MOILANEN, Timo (2012): *The future of public employment in central public administration. Restructuring in times of government transformation and the impact on status development*. European Institution of Public administration. Maastricht/Berlin/Helsinki, November 2012
- DURAN, Jessica L. – ISUSI, Inigo – LLAVE, Oscar V. – CURTARELLI, Mauricio (2013): *IKEI Research & Consultancy Working conditions in central public administration*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. doi: 10.2806/279323
- EAGAR, Rick – BOULTON, Charles – DEMYTTENAERE, Camille (2014): *The Trends in Megatrends. The most important megatrends and how to monitor them*. Prism 2 / 2014. pp.12-23
- FERINCZ, Adrienn (2013): *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. Ekonomické štúdie – teória a prax*, pp.220-228 ISBN 978-80-971251-2-7
- FISCHEROVÁ, Martina – PUBALOVÁ, Katerina (2018): *Different Approaches in Recruiting Young Professionals*. Emerging Markets Journal. Volume 8 No 1 (2018) pp.31-38 ISSN 2158-8708
- FLUORIS, Triant – KUCUK YILMAZ, Ayse (2010): *The Risk Management Framework to strategic Human Resource Management*. International Research Journal of Finance and Economics Issue 36 (2010) pp. 25-45 ISSN 1450-2887
- GAJDUSCHEK, György (2008): *Közszolgálat*. (KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest. 2008, pp. 224-231
- GELLÉN, Márton (2014): *Karrierépítés és mobilitás a közszférában*. In: Kaiser Tamás: *Hatékony közszolgálati és jó közigazgatás – Nemzetközi és európai dimenziók*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. pp.153-169 ISBN 978-615-5491-37-5
- GIANCOLA, Frank (2006): *“The generation gap: more myth than reality?”*, Human Resource Planning, 2006, Vol. 29 No. 4, pp. 32-37. ISSN 0199-8986
- GILLEARD, Chris (2004): *Cohorts and Generations in the Study of Social Change*. Social Theory & Health, 2004, 2, Palgrave Macmillan Ltd. pp.106-119 doi: 10.1057/palgrave.sth.8700023
- GYÖKÉR, Irén – KRAJCSÁK, Zoltán (2009): *Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata*. Vezetéstudomány. XL. ÉVF. 2009. KÜLÖNSZÁM. p.57. ISSN 0133-0179
- GYÖRGY, István (2019): *A közszolgálat fogalma, értelmezési keretei. Kormányzati személyzetpolitika*. In: HAZAFI, Zoltán Dialóg Campus Kiadó, 2019. pp. 12-26 ISBN 978-615-6020-81-9

GYÖRGY, István (2018): *A közszolgálat alapelvei* In: György I. – Hazafi Z. Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Dialóg Campus Kiadó 2018. pp. 29-39 ISBN 978-615-5845-84-0

HACK-HANDA, József – PINTÉR, Róbert (2015): *Generációs különbségek a magyar médiafogyasztásban*. Információs Társadalom 2.

[http://epa.oszk.hu/01900/01963/00048/pdf/EPA01963\\_informacios\\_tarsadalom\\_2015\\_2.pdf](http://epa.oszk.hu/01900/01963/00048/pdf/EPA01963_informacios_tarsadalom_2015_2.pdf) Letöltve: 2020. 04. 25.

HAUSKNECHT, J.P., HOM, P.W., SHAW, J.D., LEE, T. (2017): One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*. 2017, Vol. 102, No. 3, p. 532-540

HAZAFI, Zoltán (2009): *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata de lege ferenda)* PhD értekezés Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar

HAZAFI, Zoltán (2017): *A stratégiai munkaerő-tervezés és a hrm-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában*. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2017/2, 48–83. ISSN 2063-9058

HAZAFI, Zoltán (2018): *Közszolgálati személyzetpolitika. Nyílt és zárt rendszerek* In: *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és rendvédelemben* Dialóg Campus kiadó 2018 p. 60. ISBN 978-615-5845-84-0

HAZAFI, Zoltán (2019): *Kormányzati személyzetpolitika*. Dialóg Campus Kiadó Budapest 2019 ISBN 978-615-6020-81-9 (PDF)

HENSTRA, Daniel – MCGOWAN, Rosemary A. (2016): *Millennials and public service: an exploratory analysis of graduate student career motivations and expectations*. *Public Administration Quarterly*, Volume 40, Issue 3, Fall 2016 pp.78-104. ISSN: 07349149

HEWLETT, S.A. – SHERBIN, L. – SUMBERG, K. (2009): *How Gen Y Boomers Will Reshape your Agenda*. *Harvard Business Review*, July-August 2009, pp. 71–76. <https://ideat.wikispaces.com/file/history/how+gen+y+and+boomers+will+reshape+your+agenda.pdf> Letöltve: 2020.02.17.

HORNYÁK, Péter (2013): *Generáció a fogalomtörténet mérlegén. Megjegyzések Koselleck generációra vonatkozó gondolataihoz*. *Nagyerdei almanach* 2013/2. 4. évf., 7. ISSN 2062-3305 pp. 96-126 [http://filozofia.unideb.hu/na/vol2013\\_2/132\\_HP\\_GF\\_96-126p.pdf](http://filozofia.unideb.hu/na/vol2013_2/132_HP_GF_96-126p.pdf) Letöltve: 2020.02.20.

HUDSON (2005): *The Generational Mirage? A pilot study into the perceptions of leadership by Generation X and Y*. Hudson Highland Group, Inc. <https://bluetongue1.files.wordpress.com/2008/07/2005-generation-x-y-leadership-perceptions-hudson.pdf> Letöltve: 2020. 09. 01.

ROBEANO, Karen (2017): *“Stay interviews” to improve retention* *Nursing Management*, Wolters Kluwer Health Inc. September 2017. Online ISSN: 1538-8670

JENSEN, Doug – McMULLEN, Tom – STARK, Mel (2007): *The Manager’s Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best For – and From – your Employees*. AMACOM Division American Management Association, New York ISBN 081442970X, 9780814429709 p. 241.

JOSHI, Aparna – DENCKER, John. C. – FRANZ, Gentz – MARTOCCHIO, Joseph. J. (2010): *Unpacking generational identities in organizations*. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. DOI: 10.5465/AMR.2010.51141800

- KAJTÁR, István (1995): *A közszołgálat személyzete 1919-1944*. In: A magyar közszołgálat – Közigazgatási szakemberképzés a XX. században. Államigazgatási Főiskola, Budapest, 1995, pp. 8–9
- KEIL, M. – AMERSHI, B. – HOLMES, S. – JABLONSKI, H. – LÜTHI, E. – MATOBA, K. – PLETT, A. – UNRUH, K. (2006): *Training Manual for Diversity Management*. Anti-discrimination and Diversity Training, VT/2006/009, pp. 14-16.
- KELLY (2012): The Kelly Global Workforce Index (KGWI) 2012. Kelly Services.
- KIS, Norbert (2011): *A tisztviselői életpálya alapkérdései*. In: Gellén Márton: Új feladatok – átalakuló közszołgálat, NKI. pp. 25-32 ISBN 978-963-503-539-7
- KLEIN, Sándor – BUDA, Béla – KAUCSEK, György – MÉSZÁROS, Aranka – SIMON, Péter – TÖRÖK, L.Gábor – WAGNER, János (2009): *Vezetés és szervezetszichológia*. 5. kiadás Edge 2000 Kiadó, Budapest pp. 345–353 ISBN 978 963 9760 073
- KLIGLER- VILENCHIK, Neta – TSFATI, Yariv – MEYERS, Oren (2014): Setting the collective memory agenda: Examining mainstream media influence on individuals' perceptions of the past. *Memory Studies* 7 (4):484-499. DOI: 10.1177/1750698014523443
- KOLNHOFER-DERECSKEI, Anita – REICHER, Regina Zs. (2016): *Y generáció az Y generáció szemével*. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem 2016. ISBN 978-615-5460-78-4
- KONCZ, Katalin (2004): *Karriermenedzsment*. Aula Könyvkiadó, Budapest. p.520 ISBN 9789639585348
- KONCZOSNÉ, Szombathelyi Márta (2016): *A munkahely, mint sajátos társadalmi/kulturális tér generációs aspektusainak vizsgálata*. "Ifjúság - jövőképek". Kautz Gyula Emlékkonferencia 2016. június 15. ISBN 978-615-5391-84-2
- KONCZOSNÉ, Szombathelyi Márta (2017): *Munkahelyek, irodák, generációk és nemek: Hogyan alkalmazkodik a munkahelyek építészete a generációs és nemi elvárásokhoz?* Társadalmi Nemek Tudománya: Interdiszciplináris eFolyóirat 7. évf. 1. sz. / 2017. pp. 90-106. HU ISSN 2062-7084
- KORUNKA, Christian – KUBICEK, Bettina – RISAK, Martin (2019): *New Way of Working in Public Administration*. Federal Ministry for the Civil Service and Sport DG III – Civil Service and Administrative Innovation Hohenstaufengasse 3, 1010 Wien (Vienna)  
[https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study\\_New\\_Way\\_of\\_Working\\_in\\_Public\\_Administration.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf)  
Letöltve: 2020. 04. 25.
- KOSSIVI, Bodjrenou – KALGORA, Bomboma – XU, Ming (2016): *Study on Determining Factors of Employee Retention*. Open Journal of Social Sciences, 4, pp. 261-268. DOI: 10.4236/jss.2016.45029
- KÓPHÁZI, Andrea – PÉTERVÁRI, Zsófia – BALASSA, Éva (2018): Az X, Y és Z generációk kihívása a 21. század munkaerőpiacán. *Munkaügyi szemle*. 61. évf. (2018). 6. szám. pp. 49-55.
- KRAHN, H.J. – GALAMBOS, N.L. (2014): *Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'*, *Journal of Youth Studies* (2014) 17:1, pp. 92-112 DOI: 10.1080/13676261.2013.815701
- KRASNA, Heather (2010): *Jobs that matter: find a stable, fulfilling career in public service*. JIST Works Publishing, Indianapolis 2010 p. 11 ISBN 978-1-59357-787-2

KUPERUS, Herma – RODE, Anita (2016): Top public managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations. Ministry of the Interior and Kingdom Relations Haga December 2016

KUPPERSCHMIDT, Betty R. (2000): Multigeneration employees: strategies for effective management. The Health Care Manager 19: 65–76 DOI: 10.1097/00126450-200019010-00011

LAHKAR DAS, Bidisha – BARUAH, Mukules (2013): *Employee Retention: A Review of Literature IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 14, Issue 2 (Nov. - Dec. 2013), pp, 08-16 e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668.*

LAPSÁNSZKY, András – PATYI, András – TAKÁCS, Albert (2017): A közigazgatás szervezete és szervezeti joga. Institutiones administrationis. A magyar közigazgatás és közigazgatási jog általános tanai III. kötet. Nemzeti Közszerológati Egyetem. Dialóg Campus Kiadó. ISBN 978-615-5845-18-5 [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/WEB\\_Lapsanszky\\_Paty\\_i\\_Takacs\\_A\\_k%C3%B6zigazgat%C3%A1s%20szervezete%20%C3%A9s%20szervezetijoga.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/WEB_Lapsanszky_Paty_i_Takacs_A_k%C3%B6zigazgat%C3%A1s%20szervezete%20%C3%A9s%20szervezetijoga.pdf) Letöltve: 2020. 01 17.

LEE, Thomas W. – HOM, Peter – EBERLY, Marion – LI, Junchao et al. (2018): *Managing employee retention and turnover with 21st century ideas.* Organizational Dynamics (2018) p. 96 ISSN: 00902616

LENGYEL, Adrien – KÖVESD Nóra (2018): A Z generáció a munkahelyeken. „Együttműködés létrehozása a Z generáció és a munkáltatók között”. Erasmus+ Nagykovácsi, 2018. ISBN 978-963-89960-7-7

LERF, Andrea (2017): *Gen game modell - Multigenerációs együttműködés fejlesztése.* In: Generációso(k)k – Tanulmányok a generációk témakörében. Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft. Gödöllő. (2017) ISBN: 978-963-269-688-1

LESTER, Scott W. – STANDIFER, Rhetta L. – SCHULTZ, Nicole J. – WINDSOR, James M. (2012): *Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination.* Journal of Leadership & Organizational Studies 19(3) Baker College, 2012. pp. 341–354. DOI: 10.1177/1548051812442747

LINDER, Viktória (2007): *Centralizáció – avagy decentralizáció? Útkeresés az emberi erőforrás-gazdálkodási hatáskörök kapcsán a közigazgatásban.* Közigazgatási Szemle 2007/3. szám pp. 36-51 ISSN: 1788-9634

LINDER, Viktória (2008): *Magyar közszerológati humánerőforrás-gazdálkodás nemzetközi összehasonlításban.* in: Kun G. (közr.), Időszaki Közlemények XXXI. szám. ECOSTAT, Budapest p. 82

LINDER, Viktória (2011): *Közszerológati humánerőforrás-gazdálkodás Európában.* Magyar Közigazgatás, Új folyam 3. szám Budapest 2011. december pp. 141–145. ISSN 0865 736 X

LINDER, Viktória (2014): Nemzetközi trendek a közszerológatban. Jogi szabályozás és emberi-erőforrás-gazdálkodási megoldások. Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2014. p. 54-55. ISBN 978-615-5491-31-3

LINDER, Viktória (2018): A közszerológat modernizációjának irányai Magyarországon a nemzetközi tendenciák összefüggésében – irányváltások és útkeresés az ezredforduló után. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2018/4, pp. 76–95. ISSN 2063-9066

LOSEY, Mike – ULRICH, Dave – MEISINGER, Su (2006): *A HR jövője Az emberi erőforrás- menedzsment perspektívái.* HVG kiadó, Budapest p. 33 ISBN 963 9686 069

LŐRINCZ, Lajos (1995): *A szocialista zsákmányrendszertől a merit-system küszöbéig*. In: A magyar közszoigálat – Közigozgatási szakemberképzés a XX. században. Államigozgatási Főiskola, Budapest, 1995, pp. 91–101 ISBN: 0669002760246

LŐRINCZ, Lajos (2010): *A közigozgatás alapintézményei*. Budapest, HVG-ORAC 2010. pp. 335-346 ISBN 978-963-258-109-5

LUDÁNYI, Dávid (2019): *9Preambulum, a törvény hatálya*. In: A kormányzati közigozgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény rövid magyarázata Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest 2019 pp.11-15 ISBN 978-63-498-234-0

LYONS, Kate (2016): *Generation Y, Curling or Maybe: what the world calls millennials*. The Guardian, Word News 2016. március 8.

<https://www.theguardian.com/world/2016/mar/08/generation-y-curling-or-maybe-what-the-world-calls-millennials> Letöltve: 2020. 02 27.

LYONS, S.T. – SCHWEITZER, L. – URICK, M.J. – KURON, L. (2014): *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*. Journal of Organizational Behavior, 35(1), pp.139–157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

LYONS, S.T. – SCHWEITZER, L. – URICK, M.J. – KURON, L. (2015): *Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes*. Industrial and Organizational Psychology, 8, pp 346-356 doi:10.1017/iop.2015.48

LYONS, Sean T. – SCHWEITZER, Linda – URICK, Michael. J. – KURON, Lisa (2019): *A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace*, Journal of Intergenerational Relationships, (2019) 17:1, pp. 1-24 DOI: [10.1080/15350770.2018.1500332](https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332)

MACKY, Keith – GARDNER, Dianne – FORSYTH, Stewart (2008): *Generational Differences at Work: Introduction and Overview*. Journal of Managerial Psychology 23(8) pp. 857-861 DOI: 10.1108/02683940810904358

MAGYARY, Zoltán (1942a): *Magyar Közigozgatás. A közigozgatás szerepe a xx. sz. államában a magyar közigozgatás szervezete működése és jogi rendje*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942 p. 440.

MAGYARY, Zoltán (1942b): *Magyar Közigozgatás*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942 pp. 58-68

MAGYARY, Zoltán (1942c): *Magyar Közigozgatás*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942 pp. 394-398

MAGYARY, Zoltán (1942d): *Magyar Közigozgatás*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942 p. 376

MANNHEIM, Karl (1952): *The Problem of Generations*. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* pp. 276-320 London: Routledge and Kegan Paul <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf> Letöltve: 2020. 04. 25.

MARASI, Shelly – COX, Susie – BENNETT, Rebeca (2016): *"Job embeddedness: is it always a good thing?"*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 31 Iss 1 pp. 141 – 153 DOI: 10.1108/JMP-05-2013-0150

- MARKOS, Solomon – SRIDEVI, M. (2010): *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12; December 2010 pp. 89–96.
- MAXWELL, Gill – BROADBRIDGE, Adelina (2014): *Generation Y graduates and career transition: Perspectives by gender*. European Management Journal 32 (2014) pp. 547-553 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.002>
- MÁTHÉ, Gábor (1995): *A magyar közigazgatási képzés történeti modellje*. In: A magyar közszolgálat – Közigazgatási szakemberképzés a XX. században. Államigazgatási Főiskola, Budapest, 1995, pp. 117–120
- McCRINDLE Mark – WOLFINGER Emily (2010): *Az XYZ ábécéje, a nemzedékek megejtározása* Korunk folyóirat 2010. 11. szám pp. 13-18 ISSN: 1222-8338 [http://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458\\_korunk\\_2010-11\\_013-018.pdf](http://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf)  
Letöltve: 2020. 04. 25.
- McKEOWN, Leslie J. (2002): *Retaining Top Employees*. 1 edition Briefcase Books, McGraw Hill p. 230 ISBN-10: 0071387560
- MEIER, Justin – CROCKER, Mitchel (2010): *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*. The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 6, Num. 1, June 2010 pp. 68–78. ISSN 1817-2105
- MERETEI, Barbara (2017): *Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés*. Vezetéstudomány / Budapest Management Review XLVIII. évf. 2017. 10. szám/ ISSN 0133-0179 [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf) Letöltve: 2019.12.17.
- MERKOVITY, Norbert (2019): *Személyzetpolitikai kultúrák, Kormányzati személyzetpolitika*. In: HAZAFI, Zoltán Dialóg Campus Kiadó, 2019. pp. 61-72 ISBN 978-615-6020-82-6
- MEYER, Marius – RODT, Gert – ROBBINS, Michael (2011): *Human resources risk management: Governing people risks for improved performance*. SA Journal of Human Resource Management Vol 9, No 1 pp. 310-321 doi:10.4102/sajhrm.v9i1.366
- MICIK, Michal (2018): *Attracting Millennials with Social Media and Recruitment Websites* In: International Scientific Conference of Business Economics Management and Marketing 2018. Proceedings of International Scientific Conference of Business Economics Management and Marketing 2018, Brno: Masaryk University, 2018, pp. 153-162. ISBN
- MORRELL, Margot –CAPPARELL, Stephanie (2008): *A Shackleton-modell. Déli-sarki expedíció, mint vezetéselmélet*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2008 ISBN 978-963-9686-62-5
- MURPHY, Susan A. (2007): *“Leading a multigenerational workforce.”* AARP, Clare Raines Associates. (2007).
- MYERS, Karen – SADAGHIANI, Kamiab (2010): *Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials’ Organizational Relationships and Performance*. Journal of Business and Psychology 25 (2) pp. 225-238 DOI 10.1007/s10869-010-9172-7
- NAIM, Mohammad, Faraz – LENKA, Usha (2018): *Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework* Emerald Insight Discover Journals, Book & Case studies ISSN: 0142-5455

- NAGY, Ádám – KÖLCSEY, Attila (2019): *Mit takar az Alfa generáció?* Metszetek – Társadalomtudományi folyóirat. 2017/3. szám pp. 20-30. ISSN 2063-6415
- NAGY, Ádám (2017): *Az Alfa generáció magyarországi recepciója.* Kultúra és közösség. IV. folyam VIII. évfolyam 2017/III. szám. Belvedere Meridionale 2017. pp. 53-60 ISSN 0133-2597
- NEMES, Ferenc – SZLÁVICZ, Ágnes (2011): *A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában.* Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 42 (9). pp. 2-14. ISSN 0133-0179
- NEMES, Orsolya (2019): *Generációs mítoszok.* HVG-Könyvek, Budapest. 2019. ISBN 978-963-304-788-0
- NEMESKÉRI, Gyula – PATAKI, Csilla (2007): *A HR gyakorlata.* Ergofit Kft., Budapest. 2007. pp. 310-321. ISBN 978 963 06 3038
- NG, Eddy – PARRY, Emma (2016): *Multigenerational research in human resource management.* Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 34, pp. 1-41. (2016) Emerald Group Publishing Limited. ISSN: 0742-7301
- NG, Eddy S.W. – SCHWEITZER, Linda – LYONS, Sean T. (2010): *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation.* Journal of Business and Psychology 25(2) pp. 281-292 ISSN: 0889-3268
- NÓGRÁDI-SZABÓ, Zoltán – NEULINGER, Ágnes (2017): *Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció.* in Dr. Bányai Edit, Dr. Lányi Beatrix, Dr. Töröcsik Mária (szerk.): Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar: Pécs. (2017) pp. 115–121 ISBN: 978-963-429-1
- NOLAN, Lindsay S. (2015): *The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace.* Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(5) 2015 pp.69-75. ISSN: 1913-8059
- NOVÁK, Katalin (2019): Egy ország akkor lehet sikeres, ha a munkahelyek támogatják a családokat. <https://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/csalad-es-ifjusaguyert-felelos-allamtitkarsag/hirek/egy-orszag-akkor-lehet-sikeres-ha-a-munkahelyek-tamogatjak-a-csaladokat> Letöltve: 2020. 04. 25.
- OXYGENZ (2010): *Generation Y and the workplace.* Annual Report 2010. Johnson Controls.
- ÖZCELIK, Gaye (2015): *Engagement and Retention of Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding.* International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3; 2015. pp. 99-107 ISSN 1833-3850. Canadian Center of Science and Education. doi:10.5539/ijbm.v10n3p99
- PAKSI-PETRÓ, Csilla (2018): *Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban.* Pro PUBliCo bono – Magyar közigazgatás, 2018/2, pp. 106–127 ISSN 2063-9066
- LEISINK, Peter – STEIJN, Bram (2008): *Recruitment Attraction and Selection.* In: Perry J.L. – Hondeghem A. Motivation in Public Management OXFORD University Press, pp. 118–135. ISBN 978–0–19–923403–5
- PAARLBERG, Laurie E. – PERRY, James L. – HONDEGHEM Annie (2008): *From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation.* In: Perry J.L. – Hondeghem A. Motivation in Public Management OXFORD University Press, pp. 268–293. ISBN 978–0–19–923403–5



PETRÓ, Csilla (2014): *A közszolgálati életpálya elemei. Továbbképzési tananyag* Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet Budapest 2014, p. 9 <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10544/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y> Letöltve: 2020.01.17.

PETRÓ, Csilla – STRÉHLI-KLOTZ, Georgina (2014): Formálódó új közszolgálati életpálya, különös tekintettel a munkaköralapú rendszer bevezetése irányába tett hazai kísérletekre. *Polgári Szemle*. 10. évfolyam, 3-6. szám ISSN 1786-6553 <https://polgariszemle.hu/archivum/91-2014-oktober-10-evfolyam-3-6-szam/tudomany-toertenelem-tarsadalom/631-formalodo-uj-koeszszolgalmati-eletpalya-kueloenoes-tekintettel-a-munkakoeralapu-rendszer-bevezetese-iranyaba-tett-hazai-kiserletekre> Letöltve: 2020. 03. 10.

PEW (2010): *Millenials. A portrait of generation next. Confident. Connected. Open to change.* (2010) p. 5.

PONGRÁCZ, Tiborné (2013): *A Ratkó-korszak. Korfa*. 2013 március; XIII. évfolyam 1. szám. <http://www.demografia.hu/kiadvanyokononline/index.php/korfa/article/view/727/191> Letöltve: 2020. 04. 25.

POÓR, József – JUHÁSZ, Tímea – HAZAFI, Zoltán – SZAKÁCS, Gábor – KOVÁCS, Ádám (2019): *Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében.* *Opus et Educatio*. 6.évfolyam 3.szám p.310-324. ISSN 2064-9908

PUTZIER, John – BAKER, David (2011): *The Everything HR KIT*. AMACOM Division American Management Association, New York 11 p. ISBN 0814416098, 9780814416099

PWC (2011): *PWC RESEARCH Millennials at work – Reshaping the workplace* <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf> Letölve: 2020. 09. 12.

RAI, Soumi (2011): *Engagement, Social Media and Gen Y: Connecting the dots.* *Asian Journal of Management Research*, 2. javított kiadás 2011 pp. 637–650. ISSN 2229-3795

RESTÁS, Péter – SZABÓ, Zsolt Péter – CZIBOR Andrea (2019): *A munkahelyi elvándorlási szándék pszichológiai okai.* *Replika*, 2019 pp.119–131. DOI: 10.32564/111.8

REYES, John J.C. – NORONA, Marvin I. (2019): *An Employee Retention Model for Millennials in the Philippine Telco Industry* International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bangkok, Thailand, March 5-7, 2019 pp. 242-250 <http://www.ieomsociety.org/ieom2019/papers/76.pdf> Letöltve: 2020.01.15.

RÓBERT Péter, - VALUCH, Tibor (2013): *Generációk a történelemben és a társadalomban.* *Politikatudományi Szemle* XXII/4. pp. 116–139 MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont [http://ess.tk.mta.hu/wp-content/uploads/2013/04/robert\\_valuch.pdf](http://ess.tk.mta.hu/wp-content/uploads/2013/04/robert_valuch.pdf) Letöltve: 2020. 01. 19.

ROBERTSON-SMITH, Gemma – MARKWICK, Carl (2009): *Employee Engagement A review of current thinking.* Institute for Employment Studies, Brighton ISBN 978-1-85184-42-1-0

ROSSEM, Annick H.D. (2018): *Generations as Social Categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce.* *Journal of Organizational Behavior*, November 2018 pp. 434-455 DOI: [10.1002/job.2341](https://doi.org/10.1002/job.2341)

- ROSTA, Miklós (2012): Az új közszolgálati menedzsment és a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program viszonyáról. Polgári Szemle, 8. évf. 3–6. sz. ISSN 1786-6553 <https://polgariszemle.hu/archivum/114-2012-december-8-evfolyam-3-6-szam/szemelvenyek-az-allam-es-kozigazgatas-tudomanybol/496-az-uj-koezszolgalmati-menedzsment-es-a-magyar-zoltan-kozigazgatas-fejlesztési-program-viszonyarol>  
Letöltve: 2020.01.15.
- SADIKU, Matthew N.O. – SHADARE, Adebowale E. – MUSA, Sarhan M. (2017): *Digital Wisdom*. International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering (Volume-7, Issue-8) pp. 72-73 DOI 10.23956/ijarsse/V7I7/0171
- SAKAL, M. – SLAVICH, A. – CHERETYKO, G. (2013): *The Y-generation through the prism of HRM* вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 2. pp. 6-12.
- SAMUEL, Michael O. – CHIPUNZA, Crispin (2009): *Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea*. African Journal of Business Management Vol.3 (8), September, 2009. pp. 410-415, DOI: 10.5897/AJBM09.125 ISSN 1993-8233
- SARRAF, Ahmad Reza Akhavan (2019a): *Generational Groups in Different Countries*. International Journal of Social Sciences & Humanities. Vol. 4, No. 1, 2019, pp. 41-52 ISSN: 2545-420X
- SARRAF, Ahmad Reza Akhavan (2019b): *Managing Multigenerational Organizations*. Economic Alternatives, 2019, Issue 1, pp. 93-105
- SAXENA, Parul – JAIN, Rajiv (2012): *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place*. International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 2, Issue 7, July 2012 pp. 114 –118. ISSN 2277 128X
- SINGH, Diwakar (2019): *A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends*. International Journal of Scientific Research in Science and Technology. Volume 6 Issue 1 pp. 425-431 ISSN: 2395-602X
- SMITH, Gregory P. (2008): “Baby Boomer versus Generation X: Managing the new workforce.” <http://www.businessknowhow.com/manage/genx.htm>
- SMITH, J. W., - CLURMAN, A. (1997): *Rocking the ages: The Yankelovich report on generational marketing*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- SMITH, Travis J. – NICHOLS, Tommy (2015): *Understanding the Millennial Generation*. Journal of Business Diversity Vol. 15(1) 2015 pp. 39-47 ISSN 2158-3889
- SMOLA, Karen – SUTTON, Charlotte D. (2002): *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior 23, (2002). pp. 363–382 ISSN:1099-1379
- SOLYMOSI, Gabriella (2019): *A munka- és pihenőidő, szabadság* In: A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény rövid magyarázata. Közszolgalmati jogi szabályok a Kit.-ben. Nemzeti Közszolgalmati Egyetem, Budapest, 2019. pp.50-58 ISBN 978-963-498-234-0
- SOULEZ, Sebastian – GOLLIOT-SOULEZ, Chloé (2011): *Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y*. Recherche et Application en Marketing, 2011 Vol. 26. No. 1., p. 39-55
- SPAIN, Everett – GROYSBERG, Boris (2016): *Making Exit Interviews Count*. Harvard Business Review. April 2016. pp. 88–95. ISSN 0017-8012

- SPITZER, Alan B. (1973): *The Historical Problem of Generations*. The American Historical Review Vol. 78, 5 pp. 1353-1385. DOI: 10.2307/1854096
- STATNICKÉ, Gita (2016): *Managing generational diversity in the organization*. Global Academic Society Journal: Social Science Insight, Vol. 8, No. 18, pp. 9-19. ISSN 2029-0365
- STATNICKÉ, Gita (2019): An expression of different generations in an organization: a systematic literature review. society. integration. education Proceedings of the International Scientific Conference. Volume V, May 24th -25th, 2019. pp. 273-291
- STEENACKERS, Kelly – GUERRY, Marie-Anne (2016): *Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium*. International Journal of Manpower, 37(3), pp. 494-510. doi:10.1108/IJM-09-2014-0184
- STEIJN, Bram – DE RUIJTER, Sietske (2010): *Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM?* EGPA conference Toulouse, 8-10 September 2010
- STEWART, Jeanine S. – GOAD OLIVER, Elizabeth – CRAVENS, Karen S. – OISHI, Sigiero (2017): *Managing millennials: Embracing generational differences*. Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. Business Horizons (2017) 60, pp. 45-54. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.08.011
- STRAUSS, William – HOWE, Neil (2017) *The next 20 Years: How Costumer and Workforce Attitudes Will Evolve* Harward Bussiness Review 2017 July-August pp. 45-47 ISSN: 0017-8012
- SUJANSKY, Joanne – FERRY-RED, Jan (2009): *Keeping the Millennials. Why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken NJ p. 240 ISBN-13: 978-0470438510
- SZABÓ, Andrea – KISS, Balázs (2013): *Konfliktus és generáció. A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai*. Politikatudományi Szemle (2013) XXII/4. pp. 97–115 MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont. ISSN 2064-6550
- SZABÓ, Katalin (2017): *Generációmenedzsment*. In: Generációso(k)k - Tanulmányok a generációk témakörében. Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft. Gödöllő. 2017 pp. 106-123 ISBN: 978-963-269-688-1
- SZABÓ, Katalin – KELEMEN, Andrea – KÖMÍVES, Péter M. (2017): *Az Y generáció és az álláskeresés*. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017) . No. 4. ISSN: 2498-700X
- SZABÓ, Szilvia (2014): *A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány) Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 1-56 ISBN 978-615-5269-45-5 [https://magaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07\\_HR\\_EletpalyaModell\\_AR\\_OP2217.pdf](https://magaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AR_OP2217.pdf) Letöltve: 2020.01.11.
- SZABÓ, Szilvia (2019): *Generációmenedzsment*. In: Belényesi E., Koronváry P., Szabó Sz. (2019): *Közszolgálati szervezés és vezetélmélet*. Dialóg Campus Kiadó, 2019. pp. 155-160 ISBN 978-615-6020-29-1
- SZAKÁCS, Gábor (2013b): *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*. Közszolgálati Humán Tükör 2013. pp. 1-77. ISBN:9786155269400

SZAKÁCS, Gábor (2013a): Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. ISBN 978-615-5491-17-7

SZAKÁCS, Gábor (2014): *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban* Nemzeti Közszolgálati Egyetem p. 120 ISBN 978-615-5305-86-3

SZAKÁCS, Gábor (2019): *A kormányzati személyzetpolitika megvalósítását szolgáló stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati modellje*. In: Hazafi Zoltán (2019): *Kormányzati személyzetpolitika*. Dialóg Campus Kiadó, 2019. pp. 127-175 ISBN 978-615-6020-81-9

SZÁSZVÁRI, Karina (2010): *Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák tartalmi vizsgálata és összefüggése a kognitív stílussal*. *Alkalmazott pszichológia* XII. évfolyam 3–4. szám (2010) p. 31–53. ISSN 1419-872 X

SZLÁVICZ, Ágnes – SZRETYKÓ, György (2013): *Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek eem-rendszereinek új kihívásai*. *Tér-Gazdaság-Ember*. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2013. május; I. évfolyam 1. szám. pp. 69-84 ISSN | 2064-1176

SZRETYKÓ, György (2012): *Az Y generáció, a munkáltató vonzónak tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia*. *Humánpolitikai Szemle*, 2012. július-augusztus Komplex Kiadó pp. 3–12. HU-ISSN 0865-7009

TARDOS, Katalin (2017): *Életkor és esélyegyenlőség Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében*. MTD Tanácsadói Közösség; Belvedere Meridionale, Budapest; Szeged. 2017 ISBN 978-963-12-7568-1

TAYLOR, Jeanette (2012): *Public Service Motivation and Work Preferences of the Millennials in Australia*, in Eddy Ng, Sean Lyons, Linda Schweitzer (eds), *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*, Northampton: Edward Elgar, pp.20-41. DOI: 10.4337/9780857933010

TAYLOR, Melissa K. (2018): *"Xennials: a microgeneration in the workplace"*, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 2018 Issue: 3, pp.136-147 <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2017-0065>

PAIS, Ella Regina (2013): *Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához – tanulmány* Tudomány kommunikáció a Z generációnak. Pécsi Tudomány Egyetem Pécs 2013 pp. 2-20 ISBN 978-963-642-991-1 [https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais\\_alapvetesek\\_a\\_z\\_generacio\\_tudomany-kommunikaciojához\\_-\\_tanulmány\\_2013.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmány_2013.pdf) Letöltve: 2020.02.15.

TEGYEY, Andrea C. (2019): *Az egyes generációk motiválhatóságának kérdései*. III. Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia. Tanulmánykötet. Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz 2019. pp.25-32 ISBN 978-963-396-119-3

THIJS, N. – HAMMERSCHMID, G. – PALARIC, Enora (2018): *A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. ISBN: 978-92-79-80740-4 doi: 10.2767/13319

THUMA, Orsolya (2016): *Generációs különbségek a munka és az iskola világában*. In: Korkép – XXI. századi kihívások. Szerk: Fenyvesi Éva – Vágány Judit. Budapesti Gazdasági Egyetem. (2016) pp. 213-232 ISBN: 978-615-5607-20-2

- TOLBIZE, Anick (2008): Generational differences at the workplace. Research and Training Center on Community Living. University of Minnesota. [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf) Letöltve: 2019. 11.02.
- TORRINGTON, Derek – HALL, Laura – TAYLOR, Stephen (2008): *Human Resource Management*. 7th edition. Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-71075-2 <http://www.ilt.edu.vn/upload/files/thu-vien/nhan-su/human-resource-management-7th.pdf> Letöltve: 2020.01.10.
- TÓTH, Nándor T. (2013): X és Z között. Betört a munkaerőpiacra az Y-generáció. Közszolgálat, 2013. III. ISSN 2062-5014
- TSAUR, ShengHsiung– YEN, Changhua (2018): *Work-leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter?* Tourism Management 69 (2018) pp. 121-131 Elsevier Ltd.
- TULGAN, Bruce (2009): Not everyone gets a trophy. How to manage the millennials P: Willey J. Canada 2009 ISBN: 978-1-119-19075-2
- URICK, Michael J. (2012): *A Multiparadigm Approach*. Journal of Business Diversity. (2012) 12. pp. 103-115. [http://www.na-businesspress.com/JBD/UrickMJ\\_Web12\\_3\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JBD/UrickMJ_Web12_3_.pdf) Letöltve: 2020. 03. 10.
- VANCE, Robert J. (2006): *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Society for Human Resource Management Foundation (SHRM Foundation), Alexandria VA (2006) p. 45 <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employee-Engagement-Commitment.pdf> Letöltve: 2020.01.11.
- VIECHNICKI, Peter (2015): Understanding Millennials in government - Debunking myths about our youngest public servants. Deloitte University Press. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/201603\\_Pa\\_Millennials-in-govt.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/201603_Pa_Millennials-in-govt.pdf) Letöltve: 2020. 04. 25.
- Vol. 78, No. 5 (Dec., 1973), pp. 1353-1385 DOI: 10.2307/1854096
- WALKER, Alan (2005): *The emergence of age management in Europe*. International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), pp. 685-697 ISSN 1440-5377
- WESTOFF, Charles F. (1954): Differential Fertility in the United States: 1900 to 1952. American Sociological Review Vol. 19, No. 5 (Oct., 1954), pp. 549-561 DOI: 10.2307/2087793
- WINGFIELD, B. – BERRY, J. (2001): *Retaining Your Employees Using Respect, Recognition and Rewards for Positive Results*. Crisp Fifty-Minute book Series, p. 98 ISBN-13:978156052-6070.
- WINTER, J. M. (1977): Britain's 'Lost Generation' of the First World War. Population Studies, Vol. 31, No. 3 (Nov., 1977), pp. 449-466. <https://web.viu.ca/davies/H482.WWI/Winter.LostGeneration.Britain.pdf> Letöltve: 2020.01.11.
- WINTER, Richard P. – JACKSON, B.A. (2015): *Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service*, The International Journal of Human Resource Management, pp. 1997-2015 DOI: 10.1080/09585192.2015.1102161
- WONG, A. WAN, J.P., HONG GAO J. (2017): *How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work*. Tourism Management Perspectives 23 (3127) (2017) pp. 140-150. ISSN: 2211-9736

WOODWARD, Ian C. – VONGWASDI, Pisitta – MORE, Elisabeth A. (2015): *Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research*, INSEAD the Business School for the World. (2015) pp. 1-71 DOI: 10.2139/ssrn.2630650 ISBN: 1556-5068

ZEMKE, Ron – RAINES, Clare – FILIPCZAK, Bob (2000): *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM ISBN: 798-0-8144-3235-8

### **Jogszabályok**

1870: XLII. t.-c. a köztörvényhatóságok rendezéséről 67. §

1871: XVIII. t.-c. a községek rendezéséről 74. §

1878. évi V. törvénycikk a magyar büntetőtörvénykönyv a büntettekről és vétségekről

1883: I. t.-c. a köztisztviselők minősítéséről

1896. évi 1196/P.M. számú rendelet

1900: XX. t.-c. a községi közigazgatási tanfolyamokról

1929: XXX. t.-c. a közigazgatás rendezéséről

1933: XVI. t.-c. a közigazgatás rendezéséről szóló 1929: XXX. t.-c. módosításáról és kiegészítéséről 39. §

1940. évi XVIII. t.-c. a magyar állam biztonságát és nemzetközi érdekét veszélyeztető egyes cselekmények büntetéséről 3.§

1951. évi 7. törvényerejű rendelet a Munka Törvénykönyvéről

1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról 1. § (3)

2007. évi LXXXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény módosításáról

2010. évi CXXVI. törvény, a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

2012. évi XCIII. törvény a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról

2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról 280. § 15. pont

2019. évi CIX. törvény a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény, valamint egyes törvényeknek a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvénnyel kapcsolatos módosításáról 37. § (9)

1896. évi 1196/P.M. számú rendelete A Magyar Királyi Pénzügyminisztérium Ügykörére Vonatkozó Szolgálati Szabályok Gyűjteménye, módosítása az

2310/1934. M.E. rendelet a gyakorlati közigazgatási vizsga megszervezéséről

1150/1945. M.E. rendelet a közalkalmazottak képesítéséről

25/1977. (VII.9.) MT rendelet a központi államigazgatási szervek vezetőinek és ügyintézőinek képesítési rendszeréről

9/1995. (II. 3.) Korm. rendelet a köztisztviselők képesítési előírásairól

35/1998. (II. 27.) Korm. rendelet a közigazgatási szakvizsgáról

29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól

273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről

70/2019. (IV.4.) Korm. rendelet a személyügyi központról, a kiválasztási eljárásról és a közzétételi eljárásról

338/2019. (XII.23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről

86/2019. (IV.23.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról

88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről 109/A §.

89/2019. (IV.23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők teljesítményértékeléséről

1278/2010. (XII.15.) Kormányhatározat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrehozásáról

1021/1960. (IX.3.) Kormányhatározat a képesítési rendszer bevezetéséről

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020

[https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](https://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) Letöltve: 2020. 04. 25.

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0

[https://infoter.hu/attachment/0011/10551\\_magyary\\_program.pdf](https://infoter.hu/attachment/0011/10551_magyary_program.pdf) Letöltve: 2020. 04. 25.

EUR-Lex (2000): A Tanács 2000/78/EK irányelve (2000. november 27.) a foglalkoztatás és a munkavégzés során alkalmazott egyenlő bánásmód általános kereteinek létrehozásáról. Az Európai Közösségek Hivatalos Lapja 2000. 12.2 pp- 79-85

Idegen Szavak Gyűjteménye kohorsz fogalom: <https://idegen-szavak.hu/keres/kohorsz> Letöltve: 2020. 04. 25.

KSH generáció fogalom:

[https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p\\_lang=HU&p\\_menu\\_id=220&p\\_ot\\_id=200&p\\_obj\\_id=646&p\\_session\\_id=45377894](https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=220&p_ot_id=200&p_obj_id=646&p_session_id=45377894) Letöltve: 2020. 04. 25.

Magyar Értelmező Kéziszótár generáció fogalom: <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/g-2CDF3/generacio->

[2D1E0/?list=eyJmaWx0ZXJzIjogeyJNVSI6IFsiTkZPX0xFWF9MZXhpa29ub2tfMUJFOEiXX0sICJxdWVyeSI6ICJnZW5lcix1MDBIMWNpXHUwMGYzIn0](https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/k-359B8/korosztaly-38424/) Letöltve: 2020. 04. 25.

Magyar Értelmező Kéziszótár korosztály fogalom: <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/k-359B8/korosztaly-38424/> Letöltve: 2020. 04. 25.

PORTFOLIÓ (2017): Mégis van remény, íme a top 7 megatrend, ami megmentheti az emberiséget <https://www.portfolio.hu/uzlet/20171111/megis-van-remeny-ime-a-top-7-megatrend-ami-megmentheti-az-emberiseget-267701> Letöltve: 2020. 04. 25.



# MELLÉKLETEK

## ÁBRAJEGYZÉK

2.1 ábra: Lyons és társai dinamikus, szocio-ökológiai, munkahelyi generációs identitás modellje.....	27
2.2 ábra: A generációhoz tartozást meghatározó tényezők .....	28
2.3 ábra: A nyugati, születési dátum szerinti generációs csoportosítás legkorábbi kezdő és legkésőbbi végdátumai a különböző forrásokban .....	35
2.4 ábra: Generációs tagolódás Magyarországon az egyéni idő, a történeti idő és a szocializáció szerint Róbert és Valuch munkája alapján .....	38
2.5 ábra: Alkalmazásban állók átlagos állományi száma az általános közigazgatásban a központi költségvetési szervezetek körében 2019 január-november között .....	46
2.6 ábra: Az Y generáció általános jellemzőinek összesítése a vizsgált források alapján...	67
2.7 ábra: Az Y generációsok csoportosítása a munkahellyel kapcsolatos elvárásaik szerint .....	69
2.8 ábra: Generációs különbségek megjelenése a munkahellyel szembeni elvárásokban ..	73
2.9 ábra: Az X, Y és Z generáció fogalmait HR politikájukban használó szervezetek aránya Magyarországon 2014-2015-ben.....	77
3.1 ábra: A tényalapú megtartási stratégia elemei Allen et al. (2010) alapján .....	97
3.2 ábra: A munkaerő megtartására ható tényezők összesítése .....	118
4.1 ábra: Életciklus-alapú megközelítés a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020-ban .....	150
4.2 ábra: A „Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt célrendszerének kapcsolódása a „Szolgáltató állam” stratégiai céljához.....	151
4.3 ábra: Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje .....	152
4.4 ábra: Konceptcionális keretrendszer az Y generációs munkaerő megtartásához .....	176
4.5 ábra: Y generációs munkaerő megtartási modellje a Fülöp-szigeteki Telco-nál.....	176
5.1 ábra: A válaszadók születési idő szerinti generációs csoportosítása .....	188
5.2 ábra: A válaszadók összetétele különböző szempontok szerint .....	189
5.3 ábra: A válaszadók megoszlása a jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő alapján.....	190
5.4 ábra: Az elképzeléseknek maradéktalanul megfelelő munkáltatónál eltölteni kívánt legtöbb idő, generációs bontásban .....	191
5.5 ábra: A hosszabb távú (legalább 5 éves) munkavégzési szándék egy magyar közigazgatási szervnél, generációs bontásban .....	192
5.6 ábra: Az Y generáción belüli klaszterek véleménye a hosszú távú közigazgatási munkavégzésről.....	194
5.7 ábra: Az X generáción belüli klaszterek véleménye a hosszú távú közigazgatási munkavégzésről.....	195
5.8 ábra: A közigazgatási szervek, mint munkáltatóval kapcsolatban leggyakrabban említett 25 jelző minőségének aránya, generációs bontásban.....	198
5.9 ábra: Generációs különbségek a munkaerő megtartását aktuálisan befolyásoló legfontosabb három tényező megítélésében.....	200

5.10 ábra: Várható változások az Y generáció megtartását befolyásoló legfontosabb tényezőkben 10 éves időtávon.....	202
5.11 ábra: A magyar közigazgatás Y generációs dolgozóinak identitásprofilja (generációs jellemzők).....	209
5.12 ábra: A magyar közigazgatás Y generációs dolgozóinak identitásprofilja (meghatározó körülmények) .....	209
5.13 ábra: Generációs, igényvezérelt munkaerőmegtartási modell a közigazgatásban.....	212

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1.1 táblázat: Primer kutatások .....	13
1.2 táblázat: A generációhoz tartozást meghatározó tényezők alapjai és azok kritikái.....	29
2.2 táblázat: Az Y generáció egyedi elnevezései az egyes országokban.....	32
2.3 táblázat Generációs csoportosítás születési időintervallumok alapján a különböző forrásokat átlagolva .....	35
2.4 táblázat: Hagyományos és modern munkahelyek összehasonlítása Smith alapján.....	68
3.1 táblázat: Kilépési interjú minta.....	94
3.2 táblázat: Megtartó interjú minta .....	96
3.3 táblázat: SWOT analízis minta a munkaerő megtartásához egy közigazgatási szervnél .....	120
3.4 táblázat: Kockázati lista a munkaerő megtartásához közigazgatási szerveknél .....	121
3.5 táblázat: A munkaerő megtartással kapcsolatos kockázatok értékelése .....	122
3.6 táblázat: Kockázatsökkentő intézkedések.....	124
4.1 táblázat: Az európai unió tagállamaiban működő közszolgálati rendszerek.....	140
5.1 táblázat: Az X és Y generációsok által a közigazgatási szervekkel, mint munkáltatókkal összefüggésben leggyakrabban említett szavak .....	197
5.2 táblázat: Elégedettségi tényezők megítélése az X és Y generációs kilépő munkatársak által .....	205
5.3 táblázat: A munkahely előzetes elképzeléseknek való megfelelése az X és Y generációs új belépő munkatársak körében.....	206
5.4 táblázat: Elégedettségi tényezők megítélése az X és Y generációs új belépő munkatársak által.....	207

## KÉRDŐÍV - GENERÁCIÓS SAJÁTOSSÁGOK A MUNKAHELYEN

1. **Olvasott, vagy hallott már bármit az úgynevezett Y generációról?**
  - igen
  - nem
  
2. **Kérem, írja le azokat a jelzőket, amelyek Ön szerint az Y generációhoz tartozókat leginkább jellemzik!**
  
3. **Mi a legtöbb idő, amennyit eltöltene pályafutásából egyazon munkáltatónál, ha az maradéktalanul megfelel elképzeléseinek? (Nem feltétlenül egyazon munkakörben. Nem számítva az esetleges GYED, GYES időtartamát.)**
  - Kevesebb, mint 1 év
  - 1-3 év
  - 4-6 év
  - 7-10 év
  - 11-15 év
  - 16-20 év
  - Egész pályafutásomat el tudom képzelni egyazon munkáltatónál
  - Nem kívánok válaszolni
  
4. **Kérem, válassza ki az alábbi tényezők közül, amik miatt Ön ilyen hosszan egyazon munkahelyen maradna! A három legfontosabbat jelölje!**
  - Foglalkoztatási biztonság, stabilitás
  - Jó kapcsolat a vezetővel, megfelelő vezetési kultúra
  - Jó kapcsolat a munkatársakkal, jó munkahelyi légkör
  - Számomra megfelelő alapfizetés
  - Jó kiegészítő juttatások (pl. cafeteria, eü. és szoc. szolgáltatások)
  - A kiváló teljesítmény elismerése
  - Rugalmas munkavégzési lehetőségek (pl. home-office, távmunka)
  - Egyéni tehetséggondozás, személyes mentor biztosítása
  - Kihívást jelentő és/vagy kreatív munkafeladatok
  - Hatékony munkaszervezés (pl. egyenletes terhelés, világos felelőségek)
  - Karrierlehetőségek
  - Képzési-fejlődési lehetőségek
  - Külföldi tapasztalatszerzési lehetőségek
  - Családbarát szolgáltatások (pl. gyermekfelügyelet, gyermekbarát iroda)
  - Ergonomikus, modern munkakörnyezet és IT infrastruktúra
  - A munka társadalmi értéke
  - A munkáltató presztízse, jó hírneve
  - Egyéb:
  - Nem kívánok válaszolni

**5. Kérem, válassza ki az alábbi tényezők közül, hogy várhatóan 10 év múlva melyek lesznek azok a tényezők, amik miatt a munkahelyen maradna! A három legfontosabbat jelölje! (a válaszok egyezhetnek az előző kérdésekre adottakkal)**

- 10 év múlva már nem szeretnék/nem fogok dolgozni
- Foglalkoztatási biztonság, stabilitás
- Jó kapcsolat a vezetővel, megfelelő vezetési kultúra
- Jó kapcsolat a munkatársakkal, jó munkahelyi légkör
- Számomra megfelelő alapfizetés
- Jó kiegészítő juttatások (pl. cafeteria, eü. és szoc. szolgáltatások)
- A kiváló teljesítmény elismerése
- Rugalmas munkavégzési lehetőségek (pl. home-office, távmunka)
- Egyéni tehetséggondozás, személyes mentor biztosítása
- Kihívást jelentő és/vagy kreatív munkafeladatok
- Hatékony munkaszervezés (pl. egyenletes terhelés, világos felelőségek)
- Karrierlehetőségek
- Képzési-fejlődési lehetőségek
- Külföldi tapasztalatszerzési lehetőségek
- Családbarát szolgáltatások (pl. gyermekfelügyelet, gyermekbarát iroda)
- Ergonomikus, modern munkakörnyezet és IT infrastruktúra
- A munka társadalmi értéke
- A munkáltató presztízse, jó hírneve
- Egyéb:
- Nem kívánok válaszolni

**6. Kérem, írja le azokat a jelzőket, amelyek eszébe jutnak egy közigazgatási szervről, mint munkáltatóról!**

**7. El tudja képzelni, hogy hosszabb távon (legalább 5 év) egy magyar közigazgatási szervnél végezzen munkát?**

- igen
- nem
- nem kívánok válaszolni

**8. Kérem, adja meg születési évét!**

**9. Kérem, adja meg nemét!**

- férfi
- nő
- nem kívánok válaszolni

**10. Kérem, adja meg lakóhelye típusát!**

- Főváros
- Megyei jogú város
- Város (nem megyei jogú város)
- Község
- Tanya
- Nem kívánok válaszolni

**11. Kérem, adja meg legmagasabb, befejezett iskolai végzettségét!**

- Általános iskola
- Szakiskolai szakképesítés
- Középfiskolai/gimnáziumi érettségi, érettségit követő felsőfokra nem akkreditált OKJ szakképzés
- Felsőfokú végzettség (felsőfokra akkreditált OKJ szakképzés, főiskola, egyetem, PhD)
- Nem kívánok válaszolni

**12. Kérem, adja meg, jelenleg milyen típusú munkahelyen dolgozik!**

- Jelenleg nincs munkahelyem
- Államigazgatási szervnél
- Helyi önkormányzatnál
- A közsféra egyéb szervezetében, intézményében (iskola, kórház, bíróság, ügyészség, stb.)
- Nagyvállalatnál
- Kis- és középvállalatnál, egyéni vállalkozóként
- Egyéb, a fentiekbe nem sorolható szervezetnél (nonprofit szervezet, egyházi fenntartású intézmény stb.)
- Nem kívánok válaszolni

**13. Kérem, adja meg mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén!**

- Jelenleg nincs munkahelyem
- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-3 éve
- 4-6 éve
- 7-10 éve
- Több, mint 10 éve
- Nem kívánok válaszolni

**14. Kérem, adja meg milyen beosztásban dolgozik jelenlegi munkahelyén?**

- Jelenleg nincs munkahelyem
- Alkalmazott
- Középvezető
- Felső vezető, ügyvezető
- Egyéni vállalkozó, önfoglalkoztató
- Nem kívánok válaszolni

**15. Kérem, jelölje meg, jelenlegi munkahelye előtt milyen típusú munkahelye(ke)n dolgozott! Jelölje az összeset, amelyik érvényes! Ha jelenleg nem dolgozik, kérem, az összes korábbi munkahelyének típusát adja meg!**

- Nem dolgoztam még sehol
- Jelenlegi munkahelyemen kívül nem dolgoztam máshol
- Államigazgatási szervnél
- Helyi önkormányzatnál

- A közsféra egyéb szervezetében, intézményében (iskola, kórház, bíróság, ügyészség, stb.)
- Nagyvállalatnál
- Kis- és középvállalatnál, egyéni vállalkozóként
- Egyéb, a fentiekbe nem sorolható szervezetnél (nonprofit szervezet, egyházi fenntartású intézmény stb.)
- Nem kívánok válaszolni

**16. Nevel 18 év alatti gyermeket, gyermekeket?**

- igen
- nem
- nem kívánok válaszolni

# PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK A KUTATÁSI TÉMÁBAN

(2020.09.12. állapot szerint)

## Tudományos folyóirat cikkek:

Csutorás Gábor Ákos (2020): *Új generáció a közszolgálati életpályán*. Új Magyar Közigazgatás. 13. évf., 2. sz. Wolters Kluwer Kiadó, 2020. pp. 10-21. ISSN 2060-4599. pp. 10-21.

Gábor Ákos Csutorás (2020): *Retention of Generation Y in Hungarian public service*. Public Administration and Society. 1/2020. Univerzita Pavla Jozefa, 2020. pp. 33-52. ISSN: 2453-9236  
[http://www.vsas.fvs.upjs.sk/files/PDFsam\\_Csutoras\\_VEREJN--SPR-VA\\_1\\_2020\\_akt.pdf](http://www.vsas.fvs.upjs.sk/files/PDFsam_Csutoras_VEREJN--SPR-VA_1_2020_akt.pdf)

Csutorás Gábor Ákos (2018): *A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében*. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 2018 (1). pp. 16-24. ISSN 2064-43611 <http://real.mtak.hu/79551/7/TaylorNo31-16-24.pdf>

Csutorás Gábor Ákos (2018): *A magyar közigazgatási szakemberek elméleti és gyakorlati képesítési követelményeinek jogtörténeti áttekintése*. Jogtörténeti Szemle. 2016/4. pp. 48-56. [http://real.mtak.hu/82512/1/Jogtorteneti\\_Szemle\\_50-58\\_CsG.pdf](http://real.mtak.hu/82512/1/Jogtorteneti_Szemle_50-58_CsG.pdf)

Csutorás Gábor Ákos (2016): *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban*. Pro Publico Bono 2016/1, Budapest. pp. 92–107. <http://real.mtak.hu/50487/1/csutoras-gabor-akos-az-y-generacios-munkatarsak-megtartasi-lehetosegei-a-kozponti-statisztikai-hivatalban.original.pdf>

## Konferenciaközlemények:

Gábor Ákos Csutorás (2018): *Onboarding and staying on board: Career-orientation program and retention interviews in HCSO*. UNECE Workshop on Human Resource Management and Training, Oslo, 12-14 September 2018.  
[https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.58/2018/mtg4/Session\\_4\\_paper\\_GaborCsutoras.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.58/2018/mtg4/Session_4_paper_GaborCsutoras.pdf)

Gábor Ákos Csutorás (2016): *Retention possibilities of Y generation staff in the Hungarian Central Statistical Office*. UNECE Workshop on Human Resource Management and Training. Krakow, 7-9 September 2016.  
[https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.54/2016/Session\\_3\\_H\\_U\\_Paper\\_Gabor\\_Csutoras.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.54/2016/Session_3_H_U_Paper_Gabor_Csutoras.pdf)

## Interneten elérhető publikációk:

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes (2018): *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001  
<https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Koncepci%C3%B3%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1s%20vezet%C5%91%20ut%C3%A1np%C3%B3tl%C3%A1s%C3%A1t%20biztos%C3%ADt%C3%B3%20tehets%C3%A9ggondoz%C3%A1si%20program%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez.pdf>



Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes (2018): *Közigazgatási tehetséggondozási program – Módszertani útmutató a közigazgatás vezető utánpótlási program résztvevőinek*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Budapest, 2018.

[https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Tehetsegmentor\\_utmutato\\_VEGL.PDF](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Tehetsegmentor_utmutato_VEGL.PDF)

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy–Vadász Gábor, Krauss Ferenc Gábor, Kriskó Edina, Stréhlí-Klotz Georgina, Szakács Gábor: *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019. KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001. A kézirat lezárásának dátuma: 2018. augusztus 31.

<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15743/A%20kozszo%20galati%20tisztviselok%20e%20let-%20es%20munkakorulmenyei.pdf;jsessionid=FBF9DAC4DF58BF4F5276B3069C739268?sequence=1>