

Csutorás Gábor Ákos

## KOMPLEX, GENERÁCIÓTUDATOS, IGÉNYVEZÉRELT MUNKAERŐ-MEGTARTÁSI MODELL A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

*A Complex, Generation-Conscious, Demand-Driven Employee Retention Model in the Hungarian Public Administration*

**Dr. Csutorás Gábor Ákos** főosztályvezető, Központi Statisztikai Hivatal,  
Humánstratégiai és oktatási főosztály, [Gabor.Csutoras@ksh.hu](mailto:Gabor.Csutoras@ksh.hu)

*A munkaerő megtartásával kapcsolatos munkaerőpiaci kihívásoktól és a megtartás-menedzsmenttel összefüggő HR-trendektől a közigazgatási szervek sem tarthatják távol magukat. Ahhoz, hogy a magyar közigazgatási személyzetpolitika integráns részeként minél hatékonyabban kezelje a munkaerő-megtartás kérdését, munkámban megosztom elméleti és empirikus kutatási eredményeimet és az azokból épített modellt. Eredményeim bemutatását mindazokból a munkaerő megtartására ható tényezőkből képzett csoportosítással kezdem, amelyeket az eddigi tudományos vizsgálatok számításba vettek, majd röviden bemutatom a hazai közigazgatási személyzetpolitikában és gyakorlatban eddig alkalmazott stratégiákat. Ezután ismertetem a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervekre kiterjedt kérdőíves kutatásom eredményeit, aminek keretében többek között vizsgáltam a munkahelyen maradást befolyásoló legfontosabb tényezőket is. Végül, elméleti és empirikus kutatásaim alapján felvázolok a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselőire egy stratégiai alapú, komplex, generációtudatos, igényvezérelt megtartási modellt, amelynek átfogó megközelítése által lehetővé válik hatékonyabb közigazgatási személyzetpolitika kidolgozása és megfelelőbb HR-intézkedések bevezetése a munkaerő megtartása érdekében.*

### KULCSSZAVAK:

generáció, igényvezérelt, közigazgatás, megtartásra ható tényezők, modell, munkaerő-megtartás, munkaerőpiac, személyzetpolitika

*Public administration cannot stay away from challenges on the labour market and HR policies related to retention management. In order to treat the issue of employee retention as effectively as possible as an integral part of the Hungarian public administration employment policy, in this work I share my theoretical and empirical research results and my model based on those results. I will start by presenting my results by grouping together the factors influencing employee retention, that have been taken into account in previous scientific studies, and then I briefly describe the strategies that have been used in Hungarian public administration employment policy and practice. Next I outline some results of my survey among employees of Hungarian central and regional government administration, including the most important factors influencing job retention. Finally, on the basis of my theoretical and empirical research, I outline a strategic, complex, generationally conscious, demand-driven retention model for civil servants in Hungarian central and regional government administration, which, through a comprehensive approach will support the development of more effective public service employment policies and the introduction of more appropriate HR policy measures to retain employees.*

**KEYWORDS:**

demand-driven, employee retention, generation, labour market, model, public administration, public service employment policy, retention factors

## 1. A MEGTARTÁSMENEDZSMENT MEGJELENÉSE NAPJAINK SZERVEZETEIBEN

Az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakemberek számára évtizedek óta nyilvánvaló, hogy a munkaerő megtartása több tényezőtől függ. A megtartással összefüggésben olyan tényezőkről kell rendszerszinten gondolkodni, mint a kompenzáció, a képzés-fejlesztés, a foglalkozási biztonság, a támogató vezetési kultúra és a munkakörülmények.<sup>1</sup> Napjaink szervezeteinél egy hatékony munkaerő-megtartási stratégia több emberierőforrás-menedzsment tevékenységi területre kiterjedő intézkedéseket foglal magában, ideértve a beillesztési, mentori, illetve karriermenedzsment-programokat, az ösztönzés-menedzsmentet és az egyéni fejlesztési igények kielégítését. A környezeti kihívásokra reagálva a hagyományos HR-funkciók tartalma folyamatosan bővül: új feladatok jelennek meg, vagy éppen integrálják a korábban szeparáltan ellátott tevékenységeket. Ma ezért beszélhetünk már „megtartásmenedzsmentről” is, mint HR-funkcióról.<sup>2</sup>

A munkaerő-megtartással kapcsolatos legújabb trendek között említhető, hogy a szervezetek minél inkább fenntartható megoldásokban gondolkodnak az emberierőforrás-menedzsmentben. Munkáltatói oldalról egyes szervezetek arra törekednek, hogy munkatársaikra mint belső ügyfelekre tekintsenek, akik számára a munkáltató céljai jól ismertek és akikkel körültekintően ápolják kapcsolataikat, foglalkoznak a munkahelyi szocializációjukkal, valamint karrierjük során az életciklusukhoz igazodóan változó, speciális elvárásaikat kielégítő munkakörülményeket és munkahelyi szolgáltatásokat biztosítanak. A megtartás kapcsán egyre inkább szerepet kap a generációs sajátosságok megértése és megfelelő kezelése is. Néhol úgynevezett „megtartó specialistát” alkalmaznak, aki e téren képzett szakemberként támogatja a menedzsmentet a fluktuációval járó költségek mérséklése és a munkaerő teljesítményének fokozása érdekében.<sup>3</sup> Munkavállalói oldalról ezzel szemben – különösen a fiatalabb, szellemi munkavállalók esetében – észlelhető egy úgynevezett „gig economy” tendencia, amelynek nyomán a hagyományos, teljes munkaidős, hosszú távú elhelyezkedés helyett gyakorivá válnak a rövidebb idejű vagy projektekre kötött munkaszerződések, a távoli munkavégzés, illetve több szerepkör betöltésére egy vagy akár egyszerre több szervezetnél.<sup>4</sup>

Nyilvánvalóan az elmúlt években a koronavírus-világjárvány – ahogy a gazdasági életre és munkaerőpiacra – e HR-funkcióra is meghatározó befolyással volt a szervezeteknél. Hatásait mindmáig számos kutatás vizsgálja. Ezek között egy széles körű, két fázisban (előbb 508, majd 1041 szervezet részvételével) zajlott 2020-as magyarországi

<sup>1</sup> Palwasha Bibi – Faizuinah B. Pangil – Johanim B. Johari: HRM Practices and Employees' Retention: The Perspective of Job Embeddedness Theory. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4. (2016), 5. 41–47.

<sup>2</sup> Dajnoki Krisztina – Héder Mária: „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27. (2017), E-szám. 84–93.

<sup>3</sup> Roger E. Herman: HR Managers as Employee-Retention Specialists. *Employment Relations Today*, 32. (2005), 1–7.

<sup>4</sup> Diwakar Singh: A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6. (2019), 1. 430.

kutatás összehasonlító jelentése is bemutatta, hogy a pandémiás helyzettel kapcsolatos második, illetve harmadik legnagyobb kihívás a HR-területen a munkatársak megtartása volt.<sup>5</sup> Ugyanezen kutatás arra is rávilágított, hogy mindkét fázisban a válaszadók körülbelül fele szerint nagyon jellemző állítás volt, hogy a kulcsemberek és tehetségek megtartása különösen fontossá vált a szervezet számára, és lépéseket is tettek ennek érdekében.<sup>6</sup> Végül kiemelhető, hogy a válaszadók körülbelül 28%-a úgy ítélte meg mindkét fázis során, hogy a válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR-területek között lesz a megtartásmenedzsment (amivel 16 funkció közül a 6. helyet foglalja el).

Noha egy sajátos foglalkoztatási jogviszonyról van szó, a munkaerőpiaci jelenségek és a HR-trendek változásai alól a közigazgatás sem lehet kivétel. Ebben a szektorban is olyan ösztönzési politika és munkafeltételek kialakítása járhat sikerrel a tisztviselők megtartása tekintetében, amely megfelel korunk munkavállalói igényeinek, elismeri teljesítményüket. A korszerű közigazgatásban is szükséges kidolgozni a munkaerő megtartásának stratégiáját, amelynek olyan vezérelemek mentén kell haladnia, mint a világos elvárások és HR-politikák meghatározása, nem túlterhelésre épülő, hanem kihívást jelentő munkafeladatok biztosítása a tisztviselők számára, illetve megbecsülésük, munkájuk megfelelő értékelése, befektetés a karriermenedzsmentjükbe és szakmai fejlesztésükbe, az igényekhez illeszkedő juttatási csomagok biztosítása, valamint a transzparens és nyílt kommunikáció kultúrájának megteremtése.<sup>7</sup>

Az OECD „*fit for purpose*” közszolgálati biztosítására vonatkozó 2019-es ajánlásában alapelveként jelent meg a szükséges képességekkel és kompetenciákkal rendelkező dolgozók vonzása és megtartása a munkaerőpiacról. Ennek érdekében elvi szinten rögzítették, hogy a közszolgálati munkáltatók valós választási lehetőséggé váljanak, és ehhez olyan munkáltatói márkával rendelkezzenek, amely megfelel a jelentkezők értékeinek, olyan motivációinak, mint a közjóért való tenni akarás. Rögzítették azt is, hogy meg kell tudni határozni, mi vonzza és tartja meg a képzett munkaerőt és ezt fel kell használni a foglalkoztatással kapcsolatos intézkedésekhez, ideértve a kompenzációt és az anyagi ösztönzőket is, tehát a megfelelő bérezést, versenyképes fizetés biztosítását a közigazgatásban, figyelembe véve az adott ország gazdasági fejlettségi szintjét és körülményeit. Végül meghatározták azt is, hogy proaktív módon szükséges keresni a lehetőségeit az alulreprézantált kompetenciakészlettel rendelkező csoportok vonzásának.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Poór József et al. (szerk.): *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Első–második–harmadik hullám összehasonlítása*. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 2021. 43.

<sup>6</sup> Poór et al. (2021): i. m. 44–46.

<sup>7</sup> Marwa Gaber Ahmed Fahim: *Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention. Review of Economics and Political Science*, 3. (2018), 2. 20–39.

<sup>8</sup> OECD: *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. OECD/LEGAL/0445 (2019).

## 2. A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁRA HATÓ TÉNYEZŐK

A munkaerő megtartására ható tényezőket évtizedek óta vizsgálja számos kutató. Ezekből csak néhány példát említve Christeen 2014-ben nyolc megtartó tényezőt azonosított: menedzsment, támogató munkakörnyezet, szociális támogatás és fejlődési lehetőségek, önállóság, kompenzáció, megfelelő munkaterhelés, munka-magánélet egyensúlya.<sup>9</sup> Walker korábban hét befolyásoló tényezőt azonosított, amelyekkel 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. Hausknecht pedig összesen 12 megtartási tényezőt azonosított, amelyek az elmúlt 60 évben megjelentek a különböző szakirodalomokban. Kutatása alapján a legtöbbször említett maradási okok a munkával való elégedettség, a pénzbeli ösztönzők, a szervezeti elköteleződés, a szervezet presztízse voltak.<sup>10</sup>

A fentiekén túl, speciálisan a közigazgatásban a munkaerő megtartására hathat még egyes források alapján a közszolgálati értékek szakmán belüli képviseletének támogatása és az oktatási rendszerben való megjelenítése, ezen értékek népszerűsítése, a munkavállalást megelőzően szakmai gyakorlati, ismerkedési lehetőség biztosítása a potenciális jövőbeli munkatársak számára. A közigazgatás esetében érdemes lehet eleve olyan munkatársak kiválasztása, akik számára értéket jelent a „köz szolgálatába állni”, így az ilyen jellegű feladatok ellátása jó eséllyel lehet megtartó tényező a saját értékrendjük és az intézmény értékei közötti összhang megteremtése által. Ezzel kapcsolatban fontos lehet biztosítani a megfelelő lehetőséget az új belépőknek, hogy megismerkedjenek a szervezet ezen értékeivel, küldetésével, történetével és az értékeket tükröző, elvárt viselkedéssel, valamint olyan teljesítményértékelési rendszert, amely az ennek megfelelő hozzáadott értéket el is ismeri. Érdemes olyan munkaköröket kialakítani, amelyekben egyértelmű a feladatot ellátó számára, milyen konkrét társadalmi haszna és jelentősége van a tevékenységnek, illetve olyan kihívást jelentő feladatokat definiálni, amelyek kapcsán világos, azok hogyan járulnak hozzá a szervezeti, illetve a nemzeti sikerekhez, továbbá az ösztönzési rendszert is kellően összhangba kell állítani a szervezet küldetésével és elért eredményeivel.<sup>11</sup>

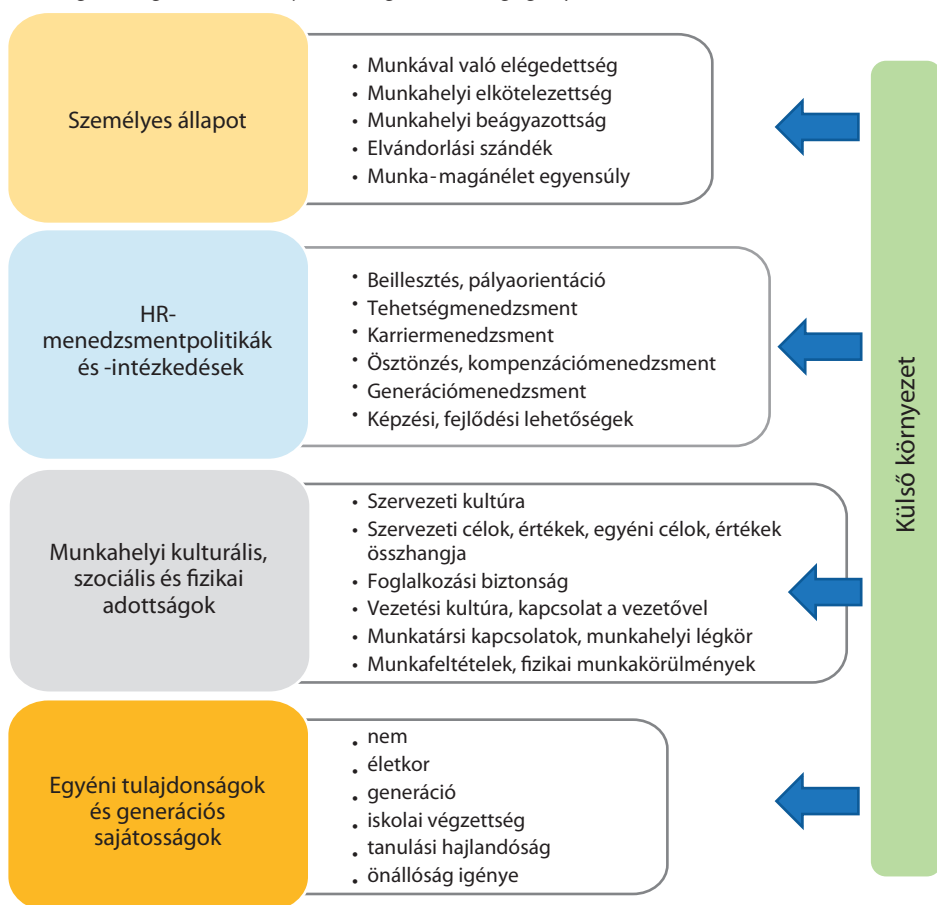
A témában zajlott kutatásaim során kialakítottam egy egyéni csoportosítást azokból a munkaerő megtartására ható tényezőkből, amelyeket az eddigi tudományos vizsgálatok számításba vettek. A tényezőkből így képzett négy csoport az alábbi (1. ábra):

<sup>9</sup> Bodjrenou Kossivi – Ming Xu – Bomboma Kalgora: Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4. (2016), 261–268.

<sup>10</sup> Bidisha Lahkar Das – Mukules Baruah: Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14. (2013), 2. 9.

<sup>11</sup> Laurie E. Paarlberg – James L. Perry – Annie Hondeghem: From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. In Perry James L. – Annie Hondeghem: *Motivation in Public Management*. Oxford, Oxford University Press, 2008. 286.

1. személyes állapot (és ennek komplex mutatói): a munkával való elégedettség, a munkahelyi elkötelezettség, a munkahelyi beágyazódás, elvándorlási szándék, a munkamagánélet egyensúlya;
2. HR-menedzsmentpolitikák és -intézkedések: a munkakör kialakítása, beillesztés és pályaorientáció, tehetségmenedzsment, karriermenedzsment, ösztönzésmenedzsment, kompenzációmenedzsment, képzési-fejlődési lehetőségek, generációmenedzsment;
3. munkahelyi kulturális, szociális és fizikai adottságok: szervezeti kultúra, vezetési kultúra és stílusok, a vezetővel való kapcsolat, a foglalkoztatási biztonság, a szervezeti vízió, értékek és célok, valamint az egyéni értékek és célok összhangja, munkatársi kapcsolatok és munkahelyi légkör, a (rugalmas) munkavégzés feltételei, infrastruktúra, technológia és fizikai munkakörülmények;
4. egyéni tulajdonságok és generációs sajátosságok: nem, életkor, generációs identitás, végzettség, tanulási hajlandóság, önállóság igénye.



1. ábra • A munkaerő megtartására ható tényezők összesítése

Forrás: a szerző szerkesztése

## 2.1. A külső környezet hatása a munkaerő megtartására

Fentiek mellett további, ötödik csoportként kezelhető a *külső környezet*, hiszen természetesen a gazdasági, társadalmi helyzet, különösen a válságok vagy éppen egy világjárvány, illetve az aktuális munkaerőpiaci helyzet is alapvető befolyással vannak a munkaerő megtartására. A közigazgatás esetében idesorolható a foglalkoztatás jogi, szabályozási környezete, a kormányzati személyzetpolitika meghatározó jellege is. Ezek azonban már mind olyan tényezők, amelyekre sem az egyén, sem adott szervezet nem lehet érdemi befolyással. A később bemutatott empirikus kutatásomban is ezért fókuszáltam inkább a ténylegesen befolyásolható elemekre.

A külső környezet kapcsán is érdemes külön említeni a munkahelyi elvárásokkal kapcsolatos (olykor „generációs” vélt) különbségeket, amelyek akár abból is adódhatnak, hogy egyes generációk képviselői eleve más munkaerőpiaci helyzetben kezdenek el dolgozni, ami alatt globális és lokálisabb körülményeket egyaránt érthetünk. Jelentősége lehet, hogy az adott „történelmi” időszak munkakultúrájában jobban meghatározott a munkaidő vége, vagy természetes a túlóra, ebből adódóan pedig mennyire nyer teret a munkahelyi stressz, és mennyire szempont a munkaerőpiacon jelen lévő szervezetek számára a családbarát munkakörnyezet biztosítása. Míg korábban domináltak a személyes kapcsolatok a munkavégzés során, ma már nem is feltétlen találkoznak egymással az együtt dolgozó munkavállalók. A koronavírus-világjárvány nyomán a szellemi munkát végzők esetében mára szinte alapelvárásként jelenik meg az otthoni vagy az úgynevezett „hibrid” munkavégzés lehetősége, amely bár a fenti csoportosításban a HR-menedzsmentpolitikák és -intézkedések, valamint a munkahelyi adottságok közé tartozik, súlyát mégis a külső környezet változása növelte meg. Olyannyira, hogy az OECD és az Európai Unió közös kezdeményezése, a SIGMA-program keretében kiadtak egy ötlettárat kifejezetten közigazgatási szervek és azok HR-szakemberei, vezetői számára is, amelyek támogatják a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodást, ideértve többek között a távmunka lehetőségének biztosítását.<sup>12</sup>

Amikor a munkaerőpiac telítettebb, a követelmények is egyre magasabbak. A mai generációk már olyan digitális világban élnek, ahol a munkaerőpiaci boldogulásnak alapfeltételévé vált az informatikai jártasság, számítógépes ismeretek nélkül lassan elképzelhetetlen a szellemi munkavégzés. 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>13</sup>

A munkaerőpiaci helyzetre értelemszerűen a tágabb értelemben vett gazdasági prosperitás jelentős hatással van, ahogy a gazdasági válságok is befolyásolják a munkahelyhez való

<sup>12</sup> SIGMA: *Human Resource Management in the Context of Coronavirus (COVID-19)*. (2020). 9.

<sup>13</sup> Karen Myers – Kamiab Sadaghiani: Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25. (2010), 2. 235.

hozzaállást. Gazdasági recesszió időszakában a munkavállalók szempontjai közül előtérbe kerülnek a foglalkoztatási biztonság és a pénzügyi ösztönzők. Ezekkel a változásokkal 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>14</sup>

Mindemellett egy válság óhatatlanul előidézhethet költségcsökkentési igényt, így a közigazgatásban akár létszámcsökkentési kényszereket, aminek idején némiképp maga a munkaerő-megtartás is háttérbe szorul, ezzel ellentétes célok jelölhetők ki. A közigazgatás egyik sajátossága lehet még ilyen szempontból a „zsákmányrendszer” érvényesülése is, amelynek révén adott esetben a megtartás igénye sem merül fel, különösen vezetői pozíciókban például politikai változásokat követően, vagy akár politikai párton belüli erőviszonyok változásaikor.

Az előbb kifejtett külső hatásokra vagy a mindenkori jogszabályi környezetre egy adott munkáltatónak vagy a munkavállalónak kevésbé van bármiféle ráhatása, ezért jelen munkámban sem ezeket taglalom részletesebben, hanem egy olyan modellt vázolok majd fel – a későbbiekben bemutatandó empirikus és az eddig röviden vázolt elméleti kutatási eredményeimet egyaránt figyelembe véve –, amely a magyar kormányzati igazgatási szervek tisztviselőinek megtartása érdekében valamennyi tényezőt integrálja.

### 3. MEGTARTÁSI STRATÉGIÁK A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI SZEMÉLYZETPOLITIKÁBAN

Magyarországon a rendszerváltást követően az élethosszig való alkalmazás modelljének érvényesülését elősegítő, zárt típusú, alapjellegetben kötött rendszerű foglalkoztatásról beszélhetünk a közigazgatásban,<sup>15</sup> ami eleve a kinevezett tisztviselők hosszú távú megtartására épített. Ugyanakkor olyan 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 máig gyakorta változik.<sup>16</sup> A közszolgálati életpályához 2011-től a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programok (Programok) adtak elméleti alapot, a karrierrendszer előnyeit

<sup>14</sup> Ipkín A. Wong – Yim King Penny Wan – Jennifer Hong Gao: How to Attract and Retain Generation Y Employees? An Exploration of Career Choice and the Meaning of Work. *Tourism Management Perspectives*, 23. (2017), 148.

<sup>15</sup> Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina: Formálódó új közszolgálati életpálya, különös tekintettel a munkakör-alapú rendszer bevezetése irányába tett hazai kísérletekre. *Polgári Szemle*, 10. (2014), 3–6. 370.

<sup>16</sup> Linder Viktória: A közszolgálat modernizációjának irányai Magyarországon a nemzetközi tendenciák összefüggésében – irányváltások és útkeresés az ezredforduló után. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2018), 4. 85.



megőrizve a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást feltételező hatékonyság és a teljesítmény értékeivel ötvözve.<sup>17</sup> Míg a Programok rendszerszintű javaslati „weberiánus” elemeket tartalmaztak, a szervezeti szintű változtatások inkább a *New Public Management* elveihez köthetők. A személyzeti igazgatást centralizált formában vázolták, ugyanakkor a szervezeti szintű HR-tevékenységben hangsúlyozták a menedzsmenteszközök alkalmazását.<sup>18</sup>

Később elkészült a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (Stratégia) is az Európai Unió fejlesztéspolitikai ciklusához igazodóan a 2014–2020-as időszakra, ami felépítésében, logikájában néhol eltért a Programoktól, de alapvető céljait és fejlesztési irányait tekintve azok folytatásának, átdolgozásának tekinthető.<sup>19</sup> A Stratégia a legfontosabb feladatok között azonosította a kulcsfontosságú tevékenységeket ellátó, kimagasló teljesítményű tisztviselők megtartását, a szakértői életpályára helyezéssel, valamint vonzó szakértői karrierutak kialakításával, egyénre szabott karriermenedzsmenttel, a munkakörök relatív értékéhez és a teljesítményhez igazított bérezéssel. A Stratégiában a generációs szemlélet is megjelent azáltal, hogy az életpályával való elégedettséget növelő tényezőként határozta meg azon jóléti, szociális és egyéb szolgáltatásokat, amelyek az egyes életpályaszakaszokat jellemző sajátos problémák megoldásában segítenek. Az életpályamodell szükséges tartalmi elemeként definiálta a megoldásokat az egyes életpályaszakaszok 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 nemcsak a munkavállalói, hanem a munkáltatói oldalról a generációváltás miatt fellépő problémák kezelésében is. Bár a dokumentum következetesen „egyéni szabott karriermenedzsmentet” említ, ezzel összefüggésben az egyéni generációs különbségei helyett inkább életciklus-alapú különbségeket nevesít. Az eltérő életpályaszakaszokhoz kötött beavatkozások és az esetleges generációs vonatkozás leginkább mint „generációváltás”, azaz fiatalok és idősek be-, illetve kiáramlása skáláján jelent meg.<sup>20</sup> E Stratégia időszaka már lejárt, így jelenleg nincsen publikált, átfogó stratégiai dokumentum, amelyből kiderülnének a megtartásmenedzsmenttel kapcsolatban irányadó aktuális célkitűzések.

A Stratégia alapfeltételként rögzítette az egyes közszolgálati életpályák kialakításához és működtetéséhez a stratégiai szemléletű, kompetenciaalapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszer kidolgozásának igényét. Ennek megfelelően rendszermodellben foglalták egységbe azokat a tényezőket, amelyek nélkül nem lehetséges a hatékony közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás. A modellben nehéz lenne egyetlen helyét megtalálni a munkaerő megtartásának, hiszen e tevékenységek több HR-folyamatnál is szerepet

<sup>17</sup> Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium: *Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0* (2011. június 10.). 44.

<sup>18</sup> Rosta Miklós: Az új közszolgálati menedzsment és a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program viszonyáról. *Polgári Szemle*, 8. (2012), 3–6. 32–65.

<sup>19</sup> Magyarország Kormánya: *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020* (2015). 6.

<sup>20</sup> Magyarország Kormánya (2015): i. m. 68.

kapnak, kezdve a megfelelő toborzástól, a beillesztésen át az ösztönzésmenedzsmentig. Ha azt vizsgáljuk, hogy konkrétan hol nevesíti a modell magát a megtartást, akkor egyértelműen a harmadik HR-folyamatnál, azaz az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztésnél (közszolgálati életpálya-menedzsment) történik meg. E folyamaton belül pedig 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 való bekerülés funkciója során a beillesztési politika kidolgozásával és végrehajtásával kapcsolatos (például mentorálási) feladatellátás, az életpályán való előrehaladás menedzsmentjében 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.<sup>21</sup> A közszolgálati személyzetpolitika céljai megvalósításának részleteit a „Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, kormányzati projektből ismerhetjük meg meg.<sup>22</sup> A munkaerő megtartása ebben a projektben célként jelenik meg, és célterületként ehhez kapcsolódik a pályakezdők beillesztése, a pályaorientáció, valamint a mentori rendszer és a kiválasztás-tehetséggondozás.<sup>23</sup>

A Programokban és a Stratégiában előirányzott egységes közszolgálati életpályamodell és az alapját képező munkaköri rendszer bevezetése a gyakorlatban elakadt. Az elmúlt években egymástól eltérő koncepciójú jogállási törvények születtek a közigazgatásban, a rendvédelemben és a honvédelemben, ezek munkaköri struktúráját nem hangolták össze. 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>24</sup> A civil közigazgatás személyi állománya is háromféle jogállásban látta el a feladatait 2018-ban, egyes tisztviselők pedig néhány éven belül több különböző törvény hatálya alá is tartozhattak.<sup>25</sup> A stratégiai törekvések egyértelműen a zárt rendszertől való elmozdulást jelezték, amiben a különböző rendszerek elemei keverednek és egy „eklektikus jogi környezetet alkotnak”, amely ebben a formájában nem szolgálhatja a közszolgálat stabilitását.<sup>26</sup> Ezzel együtt a jelenleg hatályos, kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) preambulumban a jogalkotó úgy fogalmazta meg fő jogpolitikai céljait a törvénnyel, hogy az többek között a magyar kormányzati tisztségviselők szolgálatának nagyobb anyagi elismerését, valamint

<sup>21</sup> Szakács Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. 2014. 13.

<sup>22</sup> Hazafi Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 83.

<sup>23</sup> Kovácsné Székér Enikő: *KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 beszámoló a projekt előrehaladásáról és a KIT. törvénnyel való összefüggéseiről*. A közigazgatás személyügyi tevékenységeinek változásai a kormányzati igazgatási törvény tükrében – közigazgatási szakmai konferencia II. 2019.

<sup>24</sup> Hazafi (2019): i. m. 80.

<sup>25</sup> Linder (2018): i. m. 80.

<sup>26</sup> Balázs István: *A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig*. Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó, 2016. 119.

a közszolgálat és a családi élet összeegyeztethetőségét szolgálja, amelyek végső soron a munkaerő jobb megtartására irányulnak.<sup>27</sup>

#### 4. MEGTARTÁSMENEDZSMENT A HAZAI KÖZIGAZGATÁSI GYAKORLATBAN

A Kit. bevezetését követően a gyakorlatban a közigazgatási tisztviselői pálya biztonsága csökkent,<sup>28</sup> hiszen egy nyílt, álláshelyalapú rendszer állt működésbe a kormányzati igazgatási szervezeteknél,<sup>29</sup> a munkáltatói jogkört gyakorló vezetők számára nagy mozgásteret engedő rendelkezésekkel. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a Kit. magával hozta az illetmények emelésének lehetőségét is, aminek korábbi problémáit a munkaerő közigazgatásban tartása vonatkozásában a legtöbb hazai empirikus kutatási eredmény azonosította. E kutatások kiemelték, hogy amíg a bérrrel 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 jellemzők.<sup>30</sup>

A jelenleg működtetett humán funkció hatékonyságának, eredményességének, erős és gyenge oldalainak beazonosítására, illetve az általánosságban még nem alkalmazott humán funkciókkal kapcsolatos elvárások megismerésére az elmúlt években a Nemzeti Közszolgálati Egyetem folytatott empirikus kutatásokat. A közszolgálati HR-tudás-transzfer kiépítése érdekében végzett 2017-es kutatás jelentéséből például kiderül, hogy a legfontosabb ismeretátadáshoz kapcsolódó témaigény egy közszolgálati HR szakmai fórumon a közszolgálati HR-szakemberek számára a munkaerő-megtartás, munkaerő-elemzés lenne. Ezt több mint 30 tudásmegosztási témakör közül értékelték a legkiemelkedőbbnek.<sup>31</sup>

Honvédelmi területen kutatók által is megfogalmazódott, hogy mielőbb választ szükséges találni a hivatás attraktivitását érintő kérdésekre, ami alapján további fontos kutatási területként azonosítható többek között a versenyképes megtartóerő, vagy éppen a motivációs eszközök kombinációs lehetőségei. A téma jelentőségét és aktualitását az is növeli, hogy az elmúlt évtized gazdasági válsága és az ezt követő fellendülés szakemberhiányt hozott magával. A közszolgálat jövőjét érintően kidolgozott elképzelések, stratégiák is arra

<sup>27</sup> 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról, Preambulum.

<sup>28</sup> Merkóvity Norbert: Személyzetpolitikai kultúrák. In Hazafi Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 126.

<sup>29</sup> Linder (2018): i. m. 81.

<sup>30</sup> Poór József et al.: Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6. (2019), 3. 322.

<sup>31</sup> Kriskó Edina – Szabó Szilvia: A közszolgálati HR szakmai fórum bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In Csóka Gabriella – Szakács Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései III.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. 157.

ösztönöznek, hogy kiemelten foglalkozunk a fiatalokkal, felkészítésükkel, előmenetelükkel.<sup>32</sup>

Maga a HR-menedzsment stratégiai szintre emelése ugyanakkor a mai napig komoly kihívást jelent a közigazgatásban. A változtatásokra szervezeti szinten – talán a munkavégzés jellegzetességeiből, „hivatásszerűségéből”, valamint a szűkebb jogi, költségvetési, hierarchikus működési keretektől 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 emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos munkavégzést.<sup>33</sup> 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>34</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>35</sup> továbbá mindezek alapfeltételeként elengedhetetlen lenne egy alapvetéseit tekintve állandósult foglalkoztatási jogszabályi környezet. A közigazgatásban fejlesztett utánpótlási, illetve vezető-utánpótlási programok<sup>36</sup> azt feltételezik, hogy a stratégia jelentős ráfordításokkal képzett és belső úton „kinevelt” jövőbeli munkaerőre, vezetőkre épül. Emiatt komoly költségeket, mérhető veszteséget jelent (és akár kilátástalan helyzeteket eredményezhet) az, ha a szervezetek sikertelen megtartási stratégiák nyomán elveszítik a kiválasztott tehetségeiket.

Összességében kijelenthető, hogy a versenyszférában működő szervezetekhez hasonlóan a megtartás-menedzsment egy kiforrottabb HR-funkcióként kellene hogy megjelenjen a következő években a közigazgatásban is, természetesen a mindenkor aktuális foglalkoztatási szabályozásokhoz igazodóan. Ehhez először is fel kellene tárni a munkatársak távozási és munkahelyen maradási okait egyaránt, amire jelenleg nincsenek általánosan, egységesen alkalmazott eszközök, felmérések, interjúk. Ahol vannak, ott sem feltétlenül tervezetten vagy rendszeres jelleggel, hanem inkább reaktív módon valósulnak meg.

<sup>32</sup> Zsezerán Anikó: A stratégiák szerepe a közszolgálat emberi erőforrás utánpótlás rendszerében, különös tekintettel a Honvédelmi Minisztérium új szakmai gyakorlati programjára. *Hadmérnök*, 13. (2018), KÖFOP-szám. 264–286.

<sup>33</sup> Szakács Gábor: *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*. Közszolgálati Humán Tükör, 2013. 55.

<sup>34</sup> Szakács Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. ÁROP – 2.2.21 Tudás-alapú közszolgálati előmenetel. 2013. 6–7.

<sup>35</sup> Paksi-Petró Csilla: Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2018), 2. 108.

<sup>36</sup> Csutorás Gábor Ákos – Hollósy-Vadász Gábor – Krepelka Ágnes: *Konceptió a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001, 2018.

A stratégiákat és az alacsonyabb szinteken született döntéseket, intézkedéseket azonban fontos lenne megfelelő empirikus információkra, tudományos eredményekre, ismert jó gyakorlatokra alapozni, szemben a szubjektív vagy csak kiemelt esetekből származó egyéni benyomások, negatív tendenciák észlelését követő pánikreakciók helyett.<sup>37</sup>

Tényalapú megtartási stratégia kidolgozásához tudatosan, különböző módszerekkel gyűjtött és értelmezett adatoknak kellene rendelkezésre állniuk, ideértve például fluktuációs elemzéseket, fókuszcsoporthoz beszélgetéseket vagy elégedettségvizsgálatokat,<sup>38</sup> amelyek intézményesített formában nincsenek jelen a hazai szervek gyakorlatban. Általánosan, de csak szervezeti szinten sem vázolható valószínűleg egyetlen, kizárólagos sikerrel alkalmazható megoldás, hiszen a megtartásra ható tényezőknek nincsen minden egyént teljesen egyformán befolyásoló kombinációja. Nem is lehetséges a különböző életkörülmények közt élő, eltérő igényű egyénekre egységes tervet lefektetni. Ugyanakkor törekedni lehet olyan HR-politika kidolgozására a közigazgatásban is, amely többféle megoldást kínál akár életrészekben, akár generációs sajátosságokra is figyelemmel, és ehhez tényadatokat, tudományos és központi, illetve szervezeti szinten végzett empirikus kutatási eredményeket is felhasznál.<sup>39</sup>

## 5. EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A 2020. január 23. és 2020. február 7. közötti időszakban online kérdőíves kutatást folytattam a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek foglalkoztatottjai körében. Az államigazgatási szervek körét szűken értelmeztem, aminek oka egyrészt, hogy a teljes magyar közigazgatást lefedő kutatásra egyénileg reálisan nem vállalkozhattam, másrészt viszont megpróbáltam egy minél nagyobb létszámú, olyan tisztviselői kört elérni, akiknek foglalkoztatására a hatályos jogszabályi környezetben lehetőleg egyazon jogszabály terjed ki (Kit.), ugyanakkor autonóm államigazgatási szervek foglalkoztatottjai esetében ez a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény (Küt.) volt.

A kutatásom keretében 30 magyar közigazgatási szerv (20 kormányhivatal, 7 minisztérium, 2 központi hivatal és 1 autonóm államigazgatási szerv) HR-vezetőjét kerestem meg azzal, hogy továbbítsa kérdőívemet szervezetek munkatársainak, amit követően összesen 1338 választ kaptam. A megkeresettek közül 3 minisztérium, illetve 1 központi hivatal nem vett részt a felmérésben, illetve nem adott visszajelzést. A szervezetek mindegyikénél legalább 500 fő volt a foglalkoztatottak létszáma, ugyanakkor mivel létszámuk a kitöltés

<sup>37</sup> Leigh Branham: *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. New York, American Management Association, 2005. 5.

<sup>38</sup> David G. Allen – Phillip C. Bryant – James M. Vardaman: Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24. (2010), 2. 61.

<sup>39</sup> Csutorás Gábor Ákos: Új generáció a közszolgálati életpályán. *Új Magyar Közigazgatás*, 13. (2020), 2. 19.

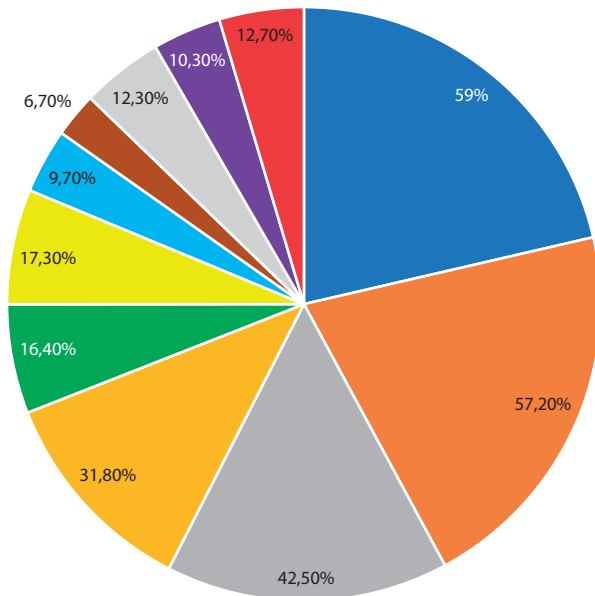
időszaka alatt is napról napra változhatott, valamint az egyes szervezetek létszáma nem is nyilvános, a pontos válaszadási arány nem meghatározható. A tisztviselők közvetlen elektronikus elérhetőségéhez nem volt hozzáférésem, ahogy azt sem követhettem nyomon, hogy a HR-vezetők pontosan hány munkatársnak továbbították a kérdőívet. A kitöltése önkéntes volt, kitöltésre ösztönző eszközt nem alkalmaztam, illetve kötelezés sem történt. Más korábbi, hasonló felmérések során beérkezett válaszadói számokhoz képest meglátásom szerint magasnak tekinthető a több mint 1300 fő válasza, és ezúton is köszönetemet fejezem ki mindazoknak, akik részt vettek a kutatásban, vagy bármilyen módon segítették annak megvalósulását.

### **5.1. A munkaerő megtartását befolyásoló három legfontosabb tényező**

Kutatásom keretében megvizsgáltam, hogy a központi és területi kormányzati igazgatásban foglalkoztatott tisztviselők – többek között generációk szerinti bontásban – miként vélekednek azokkal a munkaerő-megtartást befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban, amelyek az elméleti kutatásaim alapján áttekintett szakirodalmakban leggyakrabban előfordultak, és amelyekre ténylegesen hatással lehetnek a közigazgatási munkáltatók az aktuális jogszabályi környezetben. A kapcsolódó kérdőíven a három legfontosabb tényezőt kellett megjelölni, amelyek miatt a lehető leghosszabb ideig a munkahelyen maradna a válaszadó.

Az eredményekből kiderül, hogy az összes válaszadó 59%-a jelölte meg a számára megfelelő alapfizetést, 57,2% 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 (például otthoni munkavégzés, távmunka) pedig 16,4% sorolta ide. Érdekes lenne megvizsgálni, hogy az utóbbi jelentősége a pandémiát követő időszakban mennyiben értékelődhetett fel a tisztviselők körében.

A felmérés meglepő eredménye volt, hogy az 1335-ből 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 eredményekből nem vonható le olyan következtetés, hogy ezeket ne tartanak fontosnak, hiszen összesen 17 tényezőt kellett a legfontosabb hármat kiválasztaniuk, de az egyértelműen látható, hogy a válaszadók döntő többsége számára ezek nem kerültek be a legkiemelkedőbb három befolyásoló tényező közé (2. ábra).



- Számomra megfelelő alapfizetés
- Jó kapcsolat a munkatársakkal, jó munkahelyi légkör
- Foglalkoztatási biztonság, stabilitás
- Jó kapcsolat a vezetővel, megfelelő vezetési kultúra
- Rugalmas munkavégzési lehetőségek (például home office, távmunka)
- Kihívást jelentő és/vagy kreatív munkafeladatok
- Képzési-fejlesztési lehetőségek
- Családbarát szolgáltatások (például gyermekfelügyelet, gyermekbarát iroda)
- Hatékony munkaszervezés (például egyenletes terhelés, világos felelősségek)
- A kiváló teljesítmény elismerése
- Jó kiegészítő juttatások (például cafeteria, eü. és szoc. szolgáltatások)

**2. ábra • A munkaerő megtartását befolyásoló legfontosabb három tényező**  
 Forrás: a szerző kutatási eredményei

Összességében az látható, hogy a vizsgált időszakban és tisztviselői körben az adott tisztviselő számára megfelelő fizetés volt a legfontosabb szempont a munkahelyen maradásban (annak vizsgálata nélkül, hogy egyébként az aktuális fizetésük mértékével elégedettek-e), de hasonlóan lényegesek számukra a jó munkatársi kapcsolatok is, továbbá elég meghatározó még a foglalkoztatási biztonság.

Az összesített eredmények rövid áttekintése után érdemes kitérni az esetleges különbségekre abban is, hogy a válaszadók közel egyharmadát kitevő Y generáció (az 1981 és 1995 között született tisztviselők) miként vélekedett az átlaghoz képest. Az eredményekből az derül ki, hogy a megfelelő alapfizetés az Y generáció körében is az első helyen szerepel



a legfontosabb tényezők között, sőt esetükben még nagyobb súllyal jelent meg, több mint kétharmaduk megjelölte ezt a tényezőt. Náluk a jó munkatársi kapcsolatok is valamivel fontosabbnak látszanak, mint ha a teljes válaszadói kört vizsgáljuk (őket is beleértve). Van még 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 (a kettő között feltételezhető összefüggés is a gyakorlatban, hiszen a rugalmas munkafeltételek nem kizárólag, de a családosoknak biztosan kedveznek).

Lényegében minden más tényezőt az átlaghoz képest kevésbé tekintettek fontosnak az Y generációsok. Következésképpen megfogalmazható, hogy a három legfontosabb, megtartást befolyásoló tényező valójában nem tér el az idősebb és fiatalabb generációk esetében, így e tényezőkhöz kapcsolódó intézkedésekkel generációktól függetlenül sikeres lehet a közigazgatási szerv a munkaerő megtartásában. Ettől függetlenül az újabb generációk eltérő elvárásai is azonosíthatók a megtartás terén az alapján, hogy a jó kiegészítő juttatásoktól eltekintve valamennyi tényezőt az átlagtól némiképp eltérő arányban említettek a legfontosabbak között, valamint az átlagnál fontosabbnak látják a rugalmasságot és a családbarátságot.

A kérdőív emellett számos további érdekes eredményt hozott, amelyeket további publikációkban tesztek részletesebben közzé.

## 6. KOMPLEX, GENERÁCIÓTUDATOS, IGÉNYVEZÉRELT MUNKAERŐ-MEGTARTÁSI MODELL

Elméleti és empirikus kutatásaim eredménytermékeként komplex, generációtudatos, igényvezérelt megtartási modellt vázoltam fel a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselőire.

A kidolgozott komplex megtartási modell jelentősége az alábbiakban foglalható össze:

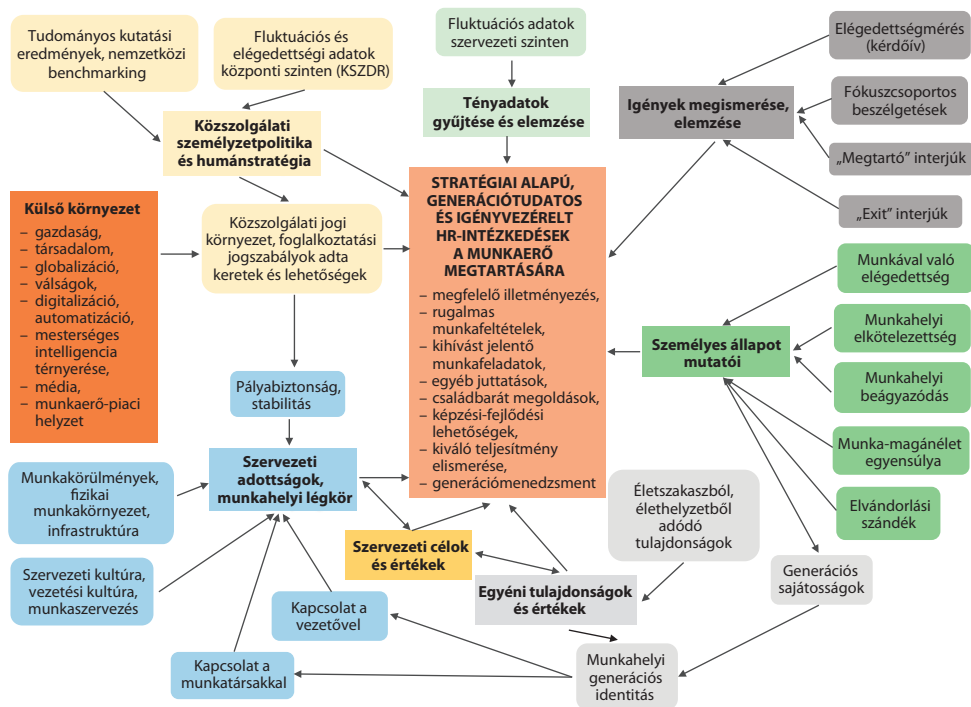
- *tudományos kutatásokon és eredményeken alapul*: számításba veszi a témakörben releváns széles körű nemzetközi és hazai szakirodalmi tartalmat és tudományos kutatási eredményeket, továbbá szervezeti jó gyakorlatokat;
- *illeszkedik a közszolgálati személyzetpolitikához*: kapcsolódási pontokkal rendelkezik kormányzati személyzetfejlesztési projektek célrendszeréhez, az aktuális közszolgálati jogi keretrendszerhez, valamint illeszthető a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás rendszermodelljéhez is;
- *komplex megközelítésű*: figyelembe veszi a munkaerő megtartására ható valamennyi külső (környezeti) és belső (helyi, szervezeti) tényezőt, körülményt;
- *tényadatokra és empirikus adatokra egyaránt épít*: egyaránt alapoz a fluktuációval kapcsolatos tényadatokra és tisztviselők körében végzett (elvégzendő) központi és szervezeti szintű felmérések empirikus adataira és az ezekből származtatható igényekre, továbbá a vizsgálatok adatai alapján a foglalkoztatottak aktuális személyes állapotáról képezhető mutatókra;



– *figyelembe veszi az egyéni és generációs különbségeket is:* tekintettel van az egyéni életciklusból, életrszakszból adódó jellemzőkre és a speciális személyes tulajdonságokra, illetve a (munkahelyi) generációs identitásra is.

A modell mindezen szempontok, körülmények és adatok integrációjával definiálja a munkaerő megtartását befolyásoló (az empirikus kutatási eredmények által kiemelt) legfontosabb stratégiai emberierőforrás-menedzsment intézkedéseket.

A komplex modellt az alábbi, 3. ábra mutatja be.



**3. ábra •** Komplex, generáció tudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a közigazgatásban

*Forrás: a szerző szerkesztése*

## 7. ÖSSZEZGÉS ÉS JAVASLATOK

Elméleti és empirikus kutatási eredmények igazolják, hogy a jövőben a hatékonyabb munkaerő-megtartás érdekében a közigazgatási személyzetpolitikában sem kerülhető meg a megtartásmenedzsment eszközkészletének rendszerbe illesztése egy olyan komplex megközelítésben, amely stratégiai alapú, generáció tudatos, valamint a munkaerőpiac változásai által is alakított tisztviselői oldali igényeket is figyelembe veszi. Minderre természetesen a hatályos közszolgálati jogi környezetbe integrálható módon van szükség.

Mindenekelőtt fontos lenne a magyar közigazgatási személyzetpolitika következő időszakához új, tudományos eredményekre, nemzetközi tapasztalatokra és jó gyakorlatokra is alapozó stratégia megalkotására, amelyben tisztázottak az életpályával, illetve a hagyományos, élethosszig való foglalkoztatással kapcsolatos szándékok is. E stratégia egyértelművé tehetné a munkaerő-megtartással kapcsolatos célokat, az elmúlt években a foglalkoztatást illetően ténylegesen megvalósult jogi szabályozást is figyelembe véve. A megtartásmenedzsmenthez kapcsolódóan jelenleg is zajlanak központi (és helyenként szervezeti szintű) fejlesztések, és a jogi keretek is biztosítanak ehhez rugalmas mozgásteret, azonban a témáról – súlyának megfelelően – mint az egyik legfontosabb személyzetpolitikai kihívásról, egy komplex, modellszerű formában történő gondolkodás támogathatja leginkább a célok elérését. A témakör átfogó, központi szintű megközelítése és értelmezése támogathatja a szervezeti szinteken szigetszerűen esetleg már meglévő jó gyakorlati megoldások rendszerbe helyezését, egyben arra is rávilágíthat, hogy hol vannak hiátusok, és hol lehet leginkább tere további új (vagy már bevezetni tervezett), centralizáltan kezelt módszertani fejlesztéseknek és ajánlások kidolgozásának. Természetesen láthatóan szükség lenne a szervezeti kultúrák, vezetői, illetve HR-kompetenciák fejlesztésére is.

A folyamatosan változó környezet és elvárások fényében, a személyi állománnyal kapcsolatos tényadatok a közszolgálati döntéstámogatási rendszer keretében való gyűjtése és felhasználása mellett, célszerű lenne hangsúlyt fektetni a tisztviselői oldal igényeinek megismerésére is empirikus úton. Nemcsak *ad hoc* jelleggel, átfogó projektek keretében, hanem rendszerbe illesztett, szervezett módon, szervezeti szinten is és rendszeresen, ezáltal időben összehasonlíthatóan. A stratégiában a közigazgatási személyi állomány megfelelő utánpótlásának biztosítása érdekében szükséges lenne többek között megjeleníteni az egyéni életciklus-alapú megoldások mellett egy generációs megközelítést is. Javasolható olyan HR-politika alkalmazása, amelyben egyaránt hangsúly van a személyi állomány minden generációja számára univerzálisan megtartó erőt jelentő megoldásokon, az egyéni életpályaszakaszokhoz illeszkedő megoldásokon, továbbá az egyes generációk esetében kiemelhető szempontokon is.

Fentiek támogatása érdekében kutatási eredményeim alapján kidolgoztam egy olyan komplex modellt, amely úgy jut el a munkaerő megtartása érdekében alkalmazható stratégiai alapú, generációtudatos és igényvezérelt HR-menedzsment intézkedésekhez, hogy alapul veszi először is a munkaerő megtartását mindenkor befolyásoló aktuális külső környezetet, ideértve a gazdasági-társadalmi és munkaerőpiaci helyzetet, megatrendeket, válságokat. Az elméleti modellben a központi és szervezeti szinten alkalmazható intézkedésekhez olyan kormányzati személyzetpolitika ad keretet, amely figyelembe veszi a közszolgálat személyi állományára vonatkozóan központi szinten gyűjtött fluktuációs és elégedettségi adatokat és nemzetközi gyakorlatokat, valamint tudományos kutatási eredményeket is, és mindezekre építve alakítja ki a közszolgálati foglalkoztatás jogi szabályozását.

A modell felhívja a figyelmet arra is, hogy a legsikeresebb, szervezeti szintű megoldások kidolgozásához célszerű helyben is empirikus úton a tisztviselők igényeinek minél jobb megismerése különféle módszerekkel, így például kérdőíves felmérés, valamint „megtartó”



7. Dajnoki Krisztina – Héder Mária: „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27. (2017), E-szám. 84–93. Online: <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
8. Fahim, Marwa Gaber Ahmed: Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention. *Review of Economics and Political Science*, 3. (2018), 2. 20–39. Online: <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
9. Hazafi Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest, Dialóg Campus, 2019.
10. Herman, Roger E.: HR Managers as Employee-Retention Specialists. *Employment Relations Today*, 32. (2005), 1–7. Online: <https://doi.org/10.1002/ert.20058>
11. Kossivi, Bodjrenou – Ming Xu – Bomboma Kalgora: Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4. (2016), 261–268. Online: <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
12. Kovácsné Szekér Enikő: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 beszámoló a projekt előrehaladásáról és a KIT. törvénnyel való összefüggéseiről. A közigazgatás személyügyi tevékenységeinek változásai a kormányzati igazgatási törvény tükrében – közigazgatási szakmai konferencia II. 2019. Online: [https://bmprojektekt.kormany.hu/download/3/f8/82000/Kov%C3%A1csn%C3%A9rSzek%C3%A9r%20Enik%C5%91\\_%C3%81ttekint%C5%91el%C5%91ad%C3%A1s.pdf](https://bmprojektekt.kormany.hu/download/3/f8/82000/Kov%C3%A1csn%C3%A9rSzek%C3%A9r%20Enik%C5%91_%C3%81ttekint%C5%91el%C5%91ad%C3%A1s.pdf)
13. Kriskó Edina – Szabó Szilvia: A közszolgálati HR szakmai fórum bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In Csóka Gabriella – Szakács Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései III*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. 118–170. Online: [https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Kutatasi\\_jelentes\\_III\\_jav.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Kutatasi_jelentes_III_jav.pdf)
14. Lahkar Das, Bidisha – Mukules Baruah: Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14. (2013), 2. 8–16. Online: <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
15. Linder Viktória: A közszolgálat modernizációjának irányai Magyarországon a nemzetközi tendenciák összefüggésében – irányváltások és útkeresés az ezredforduló után. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2018), 4. 76–95.
16. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium: *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0* (2011. június 10.). Online: [https://infoter.hu/attachment/0011/10551\\_magyary\\_program.pdf](https://infoter.hu/attachment/0011/10551_magyary_program.pdf)
17. Magyarország Kormánya: *Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020* (2015). Online: [https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)
18. Merkóvity Norbert: Személyzetpolitikai kultúrák. In Hazafi Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 61–72.

19. Myers, Karen – Kamiab Sadaghiani: Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25. (2010), 2. 225–238. Online: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
20. OECD: *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. OECD/LEGAL/0445 (2019). Online: [www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf](http://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf)
21. Paarlberg, Laurie E. – James L. Perry – Annie Hondeghem: From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. In James L. Perry – Annie Hondeghem: *Motivation in Public Management*. Oxford, Oxford University Press, 2008. 268–293.
22. Paksi-Petró Csilla: Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2018), 2. 106–127.
23. Petró Csilla – Stréhli-Klotz Georgina: Formálódó új közszolgálati életpálya, különös tekintettel a munkaköralapú rendszer bevezetése irányába tett hazai kísérletekre. *Polgári Szemle*, 10. (2014), 3–6. 369–389. Online: <https://polgariszemle.hu/archivum/91-2014-oktober-10-evfolyam-3-6-szam/tudomany-toertenelem-tarsadalom/631-formalodo-uj-koezszolgالاتi-eletpalya-kueloenoek-tekintettel-a-munkakoeralapu-rendszer-bevezetese-iranyaba-tett-hazai-kiserletekre>
24. Poór József – Juhász Tímea – Hazafi Zoltán – Szakács Gábor – Kovács Ádám: Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6. (2019), 3. 310–324. Online: <https://doi.org/10.3311/oep.331>
25. Poór József – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó Szilvia – Szabó Katalin – Tóth Arnold: *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Első–második–harmadik hullám összehasonlítása*. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 2021. Online: [http://real.mtak.hu/134063/1/POOR\\_et-al\\_Korona\\_HR\\_1-vs-2-vs-3.pdf](http://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_Korona_HR_1-vs-2-vs-3.pdf)
26. Rosta Miklós: Az új közszolgálati menedzsment és a Magyar Zoltán Közigazgatásfejlesztési Program viszonyáról. *Polgári Szemle*, 8. (2012), 3–6. 32–65. Online: [https://polgariszemle.hu/images/content/pdf/psz\\_2012.\\_3-6.szam\\_4.pdf](https://polgariszemle.hu/images/content/pdf/psz_2012._3-6.szam_4.pdf)
27. SIGMA: *Human Resource Management in the Context of Coronavirus (COVID-19)* (2020). Online: [www.sigmaweb.org/publications/SIGMA-HRM-coronavirus-inventory-ideas-09072020.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/SIGMA-HRM-coronavirus-inventory-ideas-09072020.pdf)
28. Singh, Diwakar: A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6. (2019), 1. 425–431. Online: <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
29. Szakács Gábor: *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*. Közszolgálati Humán Tükör, 2013.
30. Szakács Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. 2013.

31. Szakács Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. 2014.
32. Wong, Ipkin A. – Yim King Penny Wan – Jennifer Hong Gao: How to Attract and Retain Generation Y Employees? An Exploration of Career Choice and the Meaning of Work. *Tourism Management Perspectives*, 23. (2017), 140–150. Online: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>
33. Zsezserán Anikó: A stratégiák szerepe a közszolgálat emberi erőforrás utánpótlás rendszerében, különös tekintettel a Honvédelmi Minisztérium új szakmai gyakorlonoki programjára. *Hadmérnök*, 13. (2018), KÖFOP-szám. 263–288. Online: [www.hadmernok.hu/180kofop\\_16\\_zsezseran.pdf](http://www.hadmernok.hu/180kofop_16_zsezseran.pdf)

### **Jogi forrás**

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról

**Dr. Csutorás Gábor Ákos** főosztályvezető, a Központi Statisztikai Hivatal Humánstratégiai és oktatási főosztályának vezetője. Okleveles közigazgatási szakértő és vezetés-szervezés mesterszakos közgazdász végzettségekkel, illetve angol felsőfokú általános, valamint jogi és közigazgatási szaknyelvi nyelvvizsgálattal rendelkezik. 2021-ben szerzett doktori (PhD) fokozatot a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájában. Kutatási területe a közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment és a generációmenedzsment. 11 éve dolgozik a közigazgatásban HR-területen, 7 éve vezetőként. Ezalatt részt vett számos szakmai projektben, szervezetfejlesztési feladatban és folyamatos nemzetközi szakmai aktivitást is tanúsított különböző munkacsoportokban és konferenciákon. Tudományos karrierje során részt vett a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” projekt keretében a Ludovika Kiemelt Kutatóműhelyben, valamint a KÖFOP-2.1.2.-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt kutatómunkájában. Eredményeit folyamatosan publikálja hazai és nemzetközi tudományos folyóiratokban.