

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**  
**Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

**CSUTORÁS GÁBOR ÁKOS**

**AZ Y GENERÁCIÓS MUNKATÁRSOK MEGTARTÁSI LEHETŐSÉGEI A  
KÖZIGAZGATÁSI SZERVEKNÉL**

Doktori (PhD) értekezés

**TÉZISFÜZET**

**Témavezető:**  
**Dr. Linder Viktória**

**Budapest**  
**2020**

# 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 a munkaerőpiacon egyre nagyobb arányban jelen lévő, egyben a recessziók hatásainak leginkább kitett, a munkáltatóval szemben újszerű igényeket támasztó, az úgynevezett Y generációhoz tartozó fiatal 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 nemcsak a vezetés- és szervezéstudomány egyik állandó témája, hanem a közszolgálati személyzetpolitika kiemelt kihívása is lesz a következő években e fiatal generációhoz tartozó munkaerő megtartása. A közszolgálatban a munkaerő megtartás fontosságára való utalás megjelenik jelentős nemzetközi szervezet (OECD) ajánlásában, hazai személyzetpolitikai stratégiák, programok, illetve a kormányzati igazgatásról szóló törvény preambulumban, ugyanakkor sorra jelennek meg a témában kevésbé tudományos igényű munkák is. Miközben világszerte vezetnek be generációmenedzsment intézkedéseket a szervezetek működésébe úgy tűnik, hogy a magyar közszolgálati emberi erőforrás menedzsment területén megjelenő irodalom – bár egyre gyakrabban teszi szóvá a szinte közismert nehézségeket – 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 is 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 igényvezérelté 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 a jogalkotó egy vegyes rendszerű, álláshely-alapú személyzetpolitikát alapozott meg, 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.

Generációs megközelítésből folytatott tudományos kutatásom hiánypótlónak tekinthető a fiatal munkaerő jellemzőinek, elvárásainak megismerésére a közigazgatási munkáltatókkal szemben. Kutatási eredményeim alapján kísérlet tehető következtetések levonására az új generációk megtartásához szükséges feltételek kapcsán a nagy közszolgálati rendszerek és az aktuális jogszabályi környezet alkalmasságát illetően, valamint a gyakorlatban hasznosítható javaslatok tehetők egyrészt a felelős 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.

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

- 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)**

- Feltételezem, hogy a tisztviselők igényeinek szisztematikus vizsgálatára alapozott, generációs különbségeket figyelembe vevő, az adott jogi környezetbe illeszkedő, modern emberi erőforrás menedzsment intézkedések és szolgáltatások bevezetése, illetve fejlesztése által hatékonyan befolyásolható a magyar közigazgatási szervek Y generációhoz tartozó munkaerőjének hosszabb távú elköteleződése. **(H3)**

### **3. KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK**

- körültekintő, mélyreható elméleti és empirikus vizsgálat arra vonatkozóan, hogy egyáltalán léteznek-e olyan eltérő igények a közigazgatási munkáltatókkal szemben, amelyek kifejezetten az Y generációhoz való tartozáshoz köthetők;
- elméleti és empirikus kutatási eredményekre alapuló, többszintű javaslatrendszer kidolgozása a központi kormányzati igazgatási szervek, valamint a területi kormányzati igazgatási szervek személyi állományához tartozó Y generációs munkaerő megtartására.

### **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-magyarozó, 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 strukturálása;

- 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 kormányzati igazgatási 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*

## **5. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE**

Az értekezés nyolc fejezetből épül fel. Az egyes fejezetekben az értekezés címéhez igazodó, logikai sorrendben fejtem ki a tartalmakat.

A bevezetést követően *a második fejezetben* 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.

*A harmadik fejezetben* elemzem a munkaerő megtartás fogalmát, célját, fontosságát, a fluktuáció fogalmát és vizsgálatának módszereit, valamint szintetizálom és csoportosítom a munkaerő megtartására ható tényezőket.

*A negyedik fejezetben* 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. A kutatási téma szűkebb környezetének felvázolása érdekében röviden értelmezem és 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.

*Az ötödik fejezetben* bemutatom saját, széleskörű empirikus kutatásom eredményeit, ezek között kérdőíves kutatásomat a hazai, központi és területi kormányzati igazgatási szervek személyi állománya körében a generációk elköteleződése témájában, melyet interjúkutatással egészítettem ki egy kormányzati főhivatal személyi állományából és elemzem ezek eredményeit. Kísérletet teszek a magyar kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott Y generációs munkaerő identitásprofiljának felvázolására, továbbá az elméleti és empirikus eredményeim alapján összeállítom a magyar kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak komplex, generációtudatos és igényvezérelt megtartási modelljét.

*A hatodik fejezetben* összegzem következtetéseimet az eredmények alapján a generációs különbségeket és a különböző generációk megtartásának lehetőségeit illetően a jelenlegi közszolgálati személyzetpolitikai rendszer keretei között.

*A hetedik fejezetben* az elméleti és empirikus kutatási eredményeim és azokból származó következtetéseim nyomán összefoglalom tudományos eredményeimet, melyek egyaránt kínálnak elméleti és gyakorlati megoldásokat a különböző generációkhoz tartozó munkaerő

megtartásával kapcsolatos kihívásokra a magyar közszerológati személyzetpolitika és az egyes szervezetek számára, valamint további kutatáshoz nyújthatnak új elméleti kiindulási és későbbi összehasonlítási alapot. Bemutatom az eredmények gyakorlati hasznosíthatóságát is a következő személyzetfejlesztési stratégia kialakításában, a jogszabályi környezet továbbfejlesztésében és a szervezeti szintű HR menedzsmentben.

A *nyolcadik fejezetben* részletes kifejtem javaslataimat a generációtudatosság megalapozására és az igényvezéreltség rendszerbe illesztésére a közigazgatásban, megfogalmazom a stratégiai és szervezeti szinteken – az adott jogi környezetben – megvalósítható javaslataimat, továbbá a jogi szabályozás továbbfejlesztésére vonatkozó ajánlásaimat is, melyek mindegyike a munkaerőnek a hazai kormányzati igazgatási szerveknél történő hatékonyabb megtartását szolgálhatja.

## **6. AZ ÉRTEKEZÉS ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEI**

### **6.1. H1 hipotézis igazolása**

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 közszerológati 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 fontosnak tartom, 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 hipotézisem igazolást nyert, mivel a munkáltatókkal szembeni eltérő elvárásokat eredményezhet az Y generációhoz tartozás ténye. Azonosítottam olyan Y generációhoz köthető jellegzetességeket, attitűdöket, amelyek más generációkhoz képest eltérő igényeket feltételeznek a közigazgatási munkáltatókkal szemben. Ugyanakkor az informatikai jártasság, a rugalmasság és mobilitás mellett további sajátosságok számossága, jelentősége és fajsúlyossága nem egyértelmű. Fenntartás fogalmazódott meg egyrészt magával az Y generációhoz tartozók pontos lehatárolásával és az életszakasz-, illetve életciklus-hatások kiszűrési lehetőségével kapcsolatban is. (T1)



## 6.2. H2 hipotézis igazolása

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 vizsgálatához 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 adottak a megfelelő bérezés biztosítására. A hipotézis vizsgálatához az eddigi tudományos kutatások eredményeit szintetizálva egy egyéni, négyes csoportosítást készítettem 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 megfelelne. 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 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 sajátoságként, 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 kapcsolatoktól és munkahelyi légkörtől. Az előzetes feltételezésnek ellentmondó eredmény okát abban is kereshetjük, hogy a hosszú ideig elmaradt bérpolitikai jogalkotói döntések először 2014-ben a rendvédelmi területen, majd a kutatásban érintett személyi állomány esetében csak 2019-2020-ban történtek meg, ezért részben e történelmi okokkal is magyarázhatónak tűnik a javadalmazás ilyen meghatározó súlya a válaszadók értékrendjében, ennek mélyreható vizsgálatára ugyanakkor vizsgálatom nem terjedt ki.

Összességében a H2 hipotézisem részben igen, részben nem nyert igazolást. Elméleti kutatási eredmények alapján az Y generáció tekintetében nem jelenthető ki, hogy egységesen a fizetés lenne a legfőbb megtartó erő, míg az empirikus eredményekből az látható, hogy a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselőinek minden generációja – bár nem kizárólagosan – a megfelelő alapfizetést említette legtöbbször a három legfontosabb megtartó erőt jelentő tényező között. Ezen eredmény okainak mélyebb feltárására a disszertáció nem terjed ki, az további kutatások tárgyát képezheti. (T2)

### **6.3. H3 hipotézis igazolása**

A harmadik hipotézis igazolásához elméleti vizsgálódásaim során arra jutottam, hogy mára a kormányzati igazgatási szervek számára alkotott jogi szabályozás egy vegyes, 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 lejár, ahogy a kapcsolódó KÖFOP projekt is, így a továbbiakra nézve írott 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, megjelent a megtartás célja, ugyanakkor az abban megjelent célterületeken felül továbbiakon is érdemes lehet lépéseket tenni.

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. Egyes országokban közigazgatásában megjelent az életciklus-szemléletű karriermenedzsment és sok helyütt alkalmaznak gyakorlati megoldásokat a fiatal munkaerő megtartására. A hazai közszolgálati emberi erőforrás menedzsment területén is rendre felmerülnek ehhez kapcsolódó kérdések, igények, azonban ez idáig alig zajlottak tudományos vizsgálatok a különböző generációkhoz tartozók jellegzetességei, megszólításuk, megnyerésük és rendszeren belül tartásuk célszerű formájára, módjára,

elméleti modellek kidolgozására, ezekkel alátámasztott gyakorlati megoldási javaslatok megfogalmazására. Abban nehéz lenne állást foglalni, hogy az Y generáció igényeire mely nagy közszolgálati rendszertípus biztosítja a leghatékonyabb reagálási képességet, de a generációs sajátosságok közt szereplő rugalmasság és magas fokú mobilitás miatt egy nyíltabb, decentralizált, munkakör-alapú rendszerben lehetséges elégséges mozgástér olyan HR menedzsment folytatására, amelynél az igényvezéreltség erőteljesebben megjelenhet. Mindez persze csak akkor lehet igaz, ha nem egy zsákmányrendszerről beszélünk, tehát az érdekek és a valós teljesítmény elismerése is garantált számukra, valamint bizonyos szinten érvényesül az a pályabiztonság is, amelyet a versenyszférában nem kaphatnak meg. Emellett ennek kapcsán is felmerül a korábban tagalt esetleges életciklus-hatás, azaz a ma még fiatal generációk igényei életkoruk előrehaladtával átalakulhatnak, így nem tudhatjuk, valójában mennyi ideig maradhat vonzó számukra egy ilyen típusú rendszer. Ettől függetlenül nem is feltétlenül érdemes egy a generáció számára legmegfelelőbb rendszer megnevezése arra is tekintettel, hogy ma már leginkább vegyes rendszerekről lehet beszélni, melyek bármelyikében lehet az Y generáció igényeire jól illeszkedő domináns elem vagy elemek. Emellett nem is célszerű egy közszolgálati rendszer egészét egyetlen generációhoz rendelni megfelelés szempontjából, hiszen egy jó rendszernek minden generáció számára megfelelőnek kell lennie.

A harmadik hipotézis igazoltnak tekinthető az empirikus kutatás oldaláról, hiszen az Y generáció megtartása érdekében a kérdőíves felmérésben is azonosításra kerültek univerzálisan, generációktól függetlenül alkalmasnak látszó 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 igazolást nyert azzal, hogy az Y generációhoz tartozók megtartása támogatható olyan modern, akár egyszerű, a közigazgatástól nem idegen (noha egyes szervezeti kultúrákban még nem feltétlenül jellemző) emberi erőforrás menedzsment intézkedések bevezetésével, amelyek értelmezhetők a jelenlegi jogi keretrendszerben. A megfelelő eredmények eléréséhez azonban csak a közigazgatásban foglalkoztatottak jogviszonyát aktuálisan meghatározó szabályozás és az emberi erőforrás menedzsment módszerek együttes, összehangolt alkalmazása lehet célravezető. A siker feltétele pedig az előbbiekhöz szükséges, a vezetők és HR szakemberek oldalán rendelkezésre álló kompetenciakészlet is. A hipotézis igazolásához fontos kitétel, hogy az alkalmazott

eszközöknek nem feltétlenül kell célzottan egyetlen generációra kiterjednie, sőt, a hatékony személyzetpolitikának minden generáció igényeire tekintettel kell lennie. A legjobb megoldások komplex megközelítéséhez, további tudományos vizsgálatához és az aktuális személyzetpolitikai rendszerbe illesztéséhez kidolgoztam a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek tisztviselőire egy generációtudatos, igényvezérelt megtartási modellt, mely számításba veszi a témakörben feltárt szekunder és saját primer kutatási eredményeimet. Az elméleti modellnek megvannak a kapcsolódási pontjai az aktuális kormányzati személyzetfejlesztési projektek célrendszeréhez, a külső, illetve jogszabályi környezethez, valamint hozzáilleszhető a stratégiai alapú, integrált közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás rendszermodelljéhez. Figyelembe veszi továbbá a munkaerő megtartására ható valamennyi külső és belső tényezőt, szervezeti körülményt, alapoz tudományos eredményekre, tisztviselői felmérések empirikus adataira, a fluktuációval kapcsolatos tényadatokra, egyben tekintettel van mind a generációs, mind az életkortól független, egyéni tulajdonságokra. (T3)

Végkövetkeztetésem egyetlen mondatban úgy összegezhető, hogy kutatási eredményeim alapján a jövőben a hatékonyabb munkaerő megtartás érdekében a közigazgatásban sem kerülhető meg az új generációkhoz tartozó munkaerő attitűdjeinek, munkahelyekkel szembeni elvárásainak tudományos igényű megismerése és tudatosítása, ezekhez igazodóan a munkaerő megtartás eszközkészletének rendszerbe illesztése egy komplex, generációtudatos, igényvezérelt megközelítésben, mind személyzetpolitikai, majd jogalkotási, mind pedig szervezeti szinteken úgy, hogy ne generációs különbségek megszüntetésére, hanem az azokból származó előnyök kiaknázására, egyfajta generációs harmóniára irányuljanak, ide értve generáció- és életszakasz-specifikus, valamint generációktól függetlenül hatékonyan alkalmazható emberi erőforrás menedzsment intézkedéseket és tevékenységeket.

## **7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

Kutatási eredményeim, következtetésem és azokból származó javaslataim összességében a magyar közszolgálati személyzetpolitika és a magyar közigazgatási szervek szintjén, a különböző generációkhoz tartozó munkaerejének megtartásával kapcsolatos aktuális és jövőbeli 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.

- Rendszerbe foglaltam a generációhoz tartozást meghatározó tényezőket, definiáltam a munkaerő megtartására ható tényezőket és strukturáltam a munkahellyel szembeni elvárások alkotóelemeit.
- Felvázoltam a magyar kormányzati igazgatási szervezetekben foglalkoztatott Y generációs munkaerő identitásprofilját.
- Megalkottam a magyar kormányzati igazgatási szervezetnél foglalkoztatottak komplex, generációtudatos, igényvezérelt megtartási modelljét.
- Stratégiai szintű javaslatokat fogalmaztam meg az Y generáció hatékonyabb megtartásának céljából a magyar közszolgálati személyzetpolitika következő időszakra szóló stratégiájához, javaslatokat teszek a hatályos jogi szabályozás módosításaihoz a munkaerő hatékonyabb megtartása érdekében, valamint a magyar közigazgatási szervek számára az Y generációs munkaerejük hatékonyabb megtartását szolgáló szervezeti szintű HR intézkedésekre.

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 intézkedések 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 munkaerejük 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**

### **8.1. Stratégiai szintű javaslatok**

- A közigazgatási személyzetpolitika következő időszakra szóló stratégiája tisztázza az életpályával kapcsolatos szándékokat és ennek kapcsán jelenjen meg a generációs megközelítés.
- A stratégiában a munkaerő megtartásával kapcsolatos kihívások rendszerben kezelt módon, a kidolgozott generációtudatos és igényvezérelt modell szerint jelenjenek meg.
- A közigazgatási személyzetpolitikában a tudományos eredmények figyelembevételével mellett jelenjen meg az empirikus vizsgálatok rendszerbe illesztése és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában a tisztviselői oldal igényeinek megismerése, többek között a generációmenedzsment támogatására.
- A HR politikában jelenjenek meg univerzálisan (generációktól függetlenül) megtartó erőt jelentő, életpálya-szakaszhoz illeszkedő, valamint generációs-specifikus megoldások és az életpálya rugalmassága

### **8.2. Szervezeti szintű javaslatok**

- Toborzási-kiválasztási stratégiák és eszközök felülvizsgálata
- Megtartó interjúk, kilépési interjúk és/vagy rendszeres elégedettségmérés gyakorlatának bevezetése
- Rugalmas munkavégzési lehetőségek gyakorlatának értékelése és továbbfejlesztése

### **8.3. Hatályos jogi szabályozás továbbfejlesztési javaslatai**

- Összhang megteremtése az álláshely betöltési követelmények és a teljesítményértékelés keretében értékelendő kompetenciák között
- Az álláshelyi elismerés funkciójának átgondolása
- Támpontok a bérsávon belüli illetmény meghatározásához
- A családbarát juttatások és szolgáltatások lehetőségeinek rugalmasabbá tétele

## 9. A SZERZŐNEK A TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓI

### 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 (2016): *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\\_HU\\_Paper\\_Gabor\\_Csutoras.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.54/2016/Session_3_HU_Paper_Gabor_Csutoras.pdf)

### Interneten elérhető publikációk:

Csutorás Gábor Ákos (2020): *Közszolgálaton belüli munkakörülmények*. In: Szakács, G. – Stréhlí Klotz, G. (szerk.): *A közszolgálati tisztviselők élet és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2020. pp. 165-195 ISBN 978-963-498-141-1 (PFD)  
<https://nkerpo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15743/A%20kozszolgالاتi%20tisztviselok%20elet-%20es%20munkakorulmenyei.pdf;jsessionid=FBF9DAC4DF58BF4F5276B3069C739268?sequence=1>



Csutorás Gábor Ákos (2020): *Munkakör alapú emberierőforrás-gazdálkodás az Európai Unió tagállamainak közigazgatásában*. In: Gáspár M., Szakács G. (szerk.): *Munkakör alapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (ország tanulmányok)* Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, (2020) pp. 66-84

[https://nkerpo.uni-](https://nkerpo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15742/Munkakor alapu%20humaneroforas%20gazdalkodas.pdf;jsessionid=BB6CC0AF7E0730272DB4E034822E190D?sequence=1)

[nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15742/Munkakor alapu%20humaneroforas%20gazdalkodas.pdf;jsessionid=BB6CC0AF7E0730272DB4E034822E190D?sequence=1](https://nkerpo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15742/Munkakor alapu%20humaneroforas%20gazdalkodas.pdf;jsessionid=BB6CC0AF7E0730272DB4E034822E190D?sequence=1)

Csutorás Gábor Ákos, Hollósy-Vadász Gábor, Krepelka Ágnes (2018): *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

[https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-](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%20biztos%C3%AD%C3%B3%20tehets%C3%A9ggondoz%C3%A1si%20program%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez.pdf)

[hu/Koncepci%C3%B3%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1s%20vezet%C5%91%20ut%C3%A1np%C3%B3tl%C3%A1s%20biztos%C3%AD%C3%B3%20tehets%C3%A9ggondoz%C3%A1si%20program%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez.pdf](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%20biztos%C3%AD%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-](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Tehetsegmentor_utmutato_VEGLPDF)

[hu/Tehetsegmentor\\_utmutato\\_VEGLPDF](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Tehetsegmentor_utmutato_VEGLPDF)

## 10. RÖVID SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Csutorás Gábor Ákos 2010-ben okleveles közigazgatási szakértő diplomát szerzett a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Karán és ugyanezen évben emberi erőforrások alapszakos közgazdász diplomát a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán. 2015-ben végzett vezetés és szervezés mesterszakon, okleveles közgazdászként szintén a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán. 2016-ban kezdte meg doktori tanulmányait a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájában, ahol a tanulmányi és publikációs kötelezettségek, valamint a komplex vizsga teljesítését követően abszolutóriumot szerzett. Kutatási területei a stratégiai emberi erőforrás menedzsment és a generációmenedzsment a közszolgálatban. Felsőfokú általános, valamint jogi és közigazgatási szakmai angol nyelvvizsgával, továbbá olasz nyelvből középfokú nyelvvizsgával rendelkezik. 2014-ben részt vett az Erasmus for Public Administration programon, illetve különböző európai uniós képzéseken, valamint rendszeresen jelent meg előadónaként az ENSZ által szervezett HR világkonferenciákon, ahol 2016-ban a konferencia legjobb előadása díjjal ismerték el. Eddigi 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” c. projekt keretében kutatómunkában, melyekhez kapcsolódóan publikációkat is jegyez. A diplomaszerzést követően rövid minisztériumi és önkormányzati munkavégzést követően a Központi Statisztikai Hivatalban helyezkedett el, ahol 3 évet humánpolitikai referensként, majd 4 évet HR osztályvezetőként dolgozott, 2019 óta pedig főosztályvezető a szervezet Humánstratégiai és oktatási főosztályán. Eddigi szakmai karrierje során számos szakterületi projektben és szervezetfejlesztési feladatban vett részt, valamint folyamatos nemzetközi szakmai aktivitást is tanúsított nemzetközi munkacsoportokban és workshop-okon.