

Ünnepi tanulmánykötet  
a 85 éves  
Prof. Dr. Nemes Ferenc DSc.  
tiszteletére

85



Liber amicorum in honorem Franciscus Nemes  
aetatis suae LXXXV.

*Ünnepi kötet a 85 éves Prof. Dr. Nemes Ferenc DSc. tiszteletére*

Ünnepi tanulmánykötet  
a 85 éves  
Prof. Dr. Nemes Ferenc DSc.  
tiszteletére

Liber amicorum in honorem Franciscus Nemes  
aetatis suae LXXXV.

Szerkesztette és a szövegeket gondozta: Budai Balázs Benjámín és Tózsza István

Szerzők:

Almásy Gyula, Baltavári Tamás, Belényesi Emese, Budai Balázs Benjámín, Buskó Tibor László,  
Csuth Sándor, Halász Iván, Hazafi Zoltán, Imre Miklós, Koronváry Péter, Méhes Tamás,  
Nemes Ferenc, Tamás András, Tózsza István.

Magánkiadás

© Budai Balázs Benjámín, Tózsza István felelős szerkesztők

ISBN 978-615-01-9782-1 (Könyv)

ISBN 978-615-01-9783-8 (PDF)

Budapest, 2024.

## Prof. Dr. Nemes Ferenc DSc.



Nemes Ferenc Szombathelyen született, 1938. augusztus 2-án. Szombathelyen érettségizett, majd a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Közgazdász általános szakára járt. Itt 1963-ban egyéves akadémiai ösztöndíjat nyert el a Szovjet Tudományos Akadémia Novoszibirszk-i részlegénél. Az egyetem elvégzése után 1970 szeptemberétől Ford ösztöndíjasként egy-egy szemesztert töltött a Harvard Business School-ban és a MIT Sloan School of Management-jében. 1974-ben PhD (Kandidátusi) fokozatot szerzett szociológia tudományok területén (disszertációjának címe: Vállalati érdekeltség, magatartás és tartalékok főbb összefüggései ipari vállalatoknál), majd 1996-ban az MTA doktora fokozatot szerzett közgazdaságtudományok területen („A szervezeti realitások, a vezetői magatartás és a vezetőképzés néhány alapvető összefüggése a hatvanas évektől napjainkig Magyarországon” című akadémiai doktori értekezése alapján.)

Pályafutását 1961-ben, előadóként kezdte meg a KSH Elnöki Titkárságán, majd 1963-tól 1967-ig tudományos titkár volt az MTA Szociológiai Kutatócsoportjában. 1967-től egyetemi adjunktus és kutatócsoportvezető a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságszociológiai Központjában. 1975-től ugyanitt docens. 1978 és 1990 között tudományos igazgató és címzetes egyetemi tanár az Országos Vezetőképző Központban. 1990-től tanszékvezető egyetemi tanár a Gödöllői Agrártudományi Egyetem (Később Szent István Egyetem, ma Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem) Vezető- és Továbbképző Intézetében. Itt főigazgató helyettesi és főigazgatói feladatokat

látott el 2001-ig. Az Államigazgatási Főiskola (Ma Nemzeti Közszerológáti Egyetem) munkájában alapítása óta vesz részt. Jelenleg a Nemzeti Közszerológáti Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem professzor emeritusa. Törzstag, oktat és témavezető az NKE Közigazgatásutodományi Doktori Iskolájában, valamint a MATE Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskolában.

Oktatási tevékenysége a következő tárgyakra terjed ki: A szociológia alapjai és módszerei, Gazdaságszociológia, Üzem- és munkaszociológia, Szervezetszociológia, Vezetés- és szervezetelmélet, Vezetési ismeretek és módszerek, Szervezettervezés, Szervezetfejlesztés, Szervezet- és vezetésfejlesztés, Emberi erőforrás-gazdálkodás, Szervezeti magatartás, Humánmenedzsment a közigazgatásban, Közszerológáti etika, Vezetés és szervezés, Közigazgatás menedzsment, Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.

Közéleti tevékenysége rendkívül szerteágazó. Tagja az MTA Szociológiai Bizottságának, az MTA Gazdálkodástudományi Bizottságának, az MTA Munkatudományi Bizottságának, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság elnöke. Tagja a Szociológia szerkesztőbizottságának, az Ergonómia szerkesztőbizottságának, a Vezetéstudomány szerkesztőbizottságának, a Harvard Business Manager folyóirat magyar kiadásának volt védnöke.

Munkáját számos díjjal értékelték. Megkapta a Magyar Köztársasági Érdemrend Tisztikeresztjét, a Magyar Zoltán emlékérmét, a Nemzeti Közszerológáti Egyetem aranyérmét, A GATE arany babérkoszorúját, a Vám és Pénzügyőrségért Érem arany fokozatát, a GATE emlékérmét, a Magyar Felsőoktatásért Emlékplakettet. Kítüntették a Szocialista Kultúráért, megkapta a Hevesi Gyula érmet és a Munka érdemrend ezüst fokozatát. Díjainak megkoronázásaként pedig a Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottsága Cursus Vitae Aureus (Arany Életpálya) kítüntetéssel díjazta, 2023. végén.

## Tartalom

<i>Köszöntő</i> .....	6
<i>Almásy Gyula: Köszöntő</i> .....	7
<i>Belényesi Emese: Quo vadis Z generáció?</i> .....	9
<i>Budai Balázs Benjámín: Rövid jelentés a digitális kompetenciák hazai állapotáról</i> .....	23
<i>Buskó Tibor László: Szélgjegyzetek a „megkésett urbanizáció” fogalmához</i> .....	30
<i>Csuth Sándor: A hagyományos menedzsment, mint a digitális állam sikerének kulcsa</i> .....	45
<i>Halász Iván: Így vezettek ők</i> .....	50
<i>Hazafi Zoltán: Az idő múlásáról egyáltalán nem tudományosan, csak úgy, egyszerűn és őszintén (Nemes Ferenc professzor köszöntése)</i> .....	56
<i>Imre Miklós: Nemes Ferenc köszöntése - Egy reneszánsz ember a szocializmusban és a piacgazdaságban.</i> ....	62
<i>Koronváry Péter: Taylor csapágygolyói</i> .....	68
<i>Méhes Tamás: A lex mercatoria mint az egyetemes jog modern kori újjászületése, avagy a kereskedelmi jog a monista-dualista megoldásokon túl</i> .....	73
<i>Tamás András: Találkozások a szociológiával</i> .....	79
<i>Tózsza István - Baltavári Tamás: Nemzeti identitás és szuverenitás a Metaverzumban</i> .....	81
<i>Tózsza István: Bevezetés Nemes Ferenc Körkép-Körkép c. tanulmánya elé</i> .....	108
<i>Nemes Ferenc: Körkép-Körkép – Fél évszázad vezetéstani kor-képe – Nemes Ferenc emléképeiben</i> .....	110

Köszöntő

Drága Féri Professzor Úr!

Régi tartozásukból törlesztenek kollégáid és tisztelőid. És most már tudom, hogy teljesen soha nem fogunk tudni törleszteni, mert amennyit próbálunk tenni érted, annak többszörösét kapjuk vissza, és a számla egyre csak nő.

Mert te az egyik utolsó, különleges típusa vagy egy eltűnőben lévő embertípusnak: a TANÁRnak. Már hallgató koromban is arra lettem figyelmes, hogy nálad túl tökéletes minden: a cipőd kifogástalanul kifényesítve, az inged élre vasalva, a nyakkendőd könnyörtelenül pontosan beállítva, semmi lazítást nem engedve. Aztán – ahogy egyre jobban megismertelek – rájöttem, hogy a külsőségekkel megegyezően a munkamoráloed is támadhatatlan. Rendkívüli precizitásodat csak irigyelni tudtam és csodálom, irigylem mindmáig.

Emlékszem, mikor átküldtem neked egy megjelenés előtt álló könyvem kéziratát, hagyadkozva bölcsességedre, te néhány napon belül, kinyomtatva, fejezetenként összefűzve, kézzel írt korrektúrával adtad vissza. Alaposságod megdöbbentett.

Az elmúlt negyedszázad alatt már látom, hogy ezek nem egyszeri felvillanások, hanem ez az alapértelmezés. Nem veszel semmit félvállról és több mint 60, felsőoktatásban legyűrt év után is úgy tartasz előadást, konzultálsz, vagy veszel részt egy értekezleten, mint ha az első volna. Ugyanazzal a szakmai érdeklődéssel, lelkesedéssel, erős fókuszáltsággal. Nálad valahogy minden kerek.

Következetességed, tartásod messzeföldön híres. Egy olyan etalon vagy, akit nemhogy másolni, megközelíteni is nehéz a mai világban.

Nem csupán azért szeretnék most neked köszönetet mondani, mert a menedzsment oktatásához kedvet csináltál, meghatároztad a pályaaorientációm, nem csupán azért, mert ilyen kolléga és mentor csak a legszerencsésebbeknek jut, hanem azért is, mert azon kevesek közé tartozol, akik a pályán tartanak. Mert tudod, van egy ígéretem neked... (sietek, de olykor a rajtam kívülálló tényezők hátráltatnak ebben.)

Isten éltesen sokáig!

Szeretettel ölellek:

Budai Balázs

## Almásy Gyula<sup>1</sup>: Köszöntő

Születésnapod alkalmából én nem egy tanulmánnyal szeretnék felköszönteni, hanem egy kis személyes visszaemlékezéssel az elmúlt több mint húsz évre, aminek egy részét együtt tölthettem Veled.

1990-ben kerültem az Államigazgatás Főiskolára, és bevallom akkor még fogalmam sem volt arról, hogy egyszer tanár leszek, sőt arról végképp nem, hogy mit is jelent a vezetés, illetve a szervezés.

Első ismerkedésem a tárggyal már hozzád is kötődik, hiszen a Gállos Zsuzsa tanárnő által jegyzett „A szervezési ismeretek alapjai” című jegyzetből tanultam meg a szervezéstudomány alapjait. Ennek a könyvnek Te voltál az egyik lektora, amit akkor még persze nem tudtam. Mint ahogy azt sem, hogy mit is jelent a lektorálás... Arra is tisztán emlékszem, hogy elsőként a könyvben bemutatott japán szervezési módszerek ragadtak meg a fejemben.

Ebben az időszakban még egy teljes év, azaz két félév volt szentelve az általános vezetési fogalmaknak, a szervezési irányzatoknak, a különböző elméleteknek. De ez nem volt véletlen, hiszen igazgatásszervező diplomát állítottak ki minden hallgatónak, így nekem is. Persze előtte még megismerkedtem a közigazgatási szervezés című tárggyal és annak tematikájával, Csuth Sándornak (későbbi mentorom, kollégám és barátom) és Baitz Bandi bácsinak köszönhetően. Ez is két félév volt, így összesen négy féléven keresztül foglalkozhattam szervezési ismeretekkel.

1995-ben aztán elköteleztem magamat az Államigazgatási Főiskola mellett, ahol azóta is, ki tudja hány intézményi névcsere mellett oktatok. Még fiatal tanársegéd voltam 1999-ben, amikor megérkeztem az akkor még egyszerűen Szervezési Tanszéknek nevezett munkahelyemre. Ebben az időben tanszékünkön tanított Gállos Zsuzsa tanárnő, Csuth Sándor tanár úr, valamint Zsubori Edina tanárnő, a tanszéket Szabó Pista bácsi vezette, aki pszichológiát tanított. Ebben az időben a pszichológia tárgy a szervezési tanszék keretein belül kapott helyet.

Emlékszem, hogy mekkora hatással volt rám az a teljesen másfajta megközelítés, amivel Te ismertettél meg, a szervezés-, illetve a vezetéstudomány kapcsán. Az amerikai management központú megközelítés, a sokkal inkább gazdasági irányultságú vezetési elméletek egészen új dimenziót nyitottak meg számomra.

Ahogy teltek azévek egyre többet dolgoztunk együtt, rengeteg alkalommal vizsgáztattunk, államvizsgáztattunk. Emlékszem, hogy a sok közös vizsgáztatás alatt mennyi új információt, szakmai tudást, másfajta megközelítést kaptam tőled, mint amihez „házon belül” hozzá voltam szokva. Emlékszem arra az alaposságra, amit megismerhettem mind

---

<sup>1</sup> Adjunktus a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karán, oktató a Közszerzési és Infotechnológiai Tanszéken.

a vizsgán, mind a szakma más területein. Néha egy-egy vizsga felért egy-egy kiselőadással, amiből mindig sokat tanultam.

Később szobatársak is lettünk, és számtalan hosszú beszélgetés volt az eredménye ennek az időszaknak. Persze nemcsak a vezetéstudományról, hanem az élet számtalan területéről tudtunk és tudunk beszélgetni. Közös sportunk a tenisz, amiről szintén sokat diskuráltunk.

Később az a megtiszteltetés ért, hogy egyetemi jegyzetem, illetve könyvem lektora voltál, a már megszokott szakmai alapossággal. Mivel több témában is születtek jegyzetek, könyvek, mindig örültem, amikor egy-egy jegyzet vagy tanulmány lektorálását elvállaltad.

Amikor a doktori disszertációmát készítettem, több alkalommal is szakmai támogatásodról biztosítottál, sőt nagy megtiszteltetés volt számomra, hogy több más kedves kollégával együtt megtisztelteted a doktori védésemet a Pécsi Tudományegyetem Állam-és Jogtudományi Karán éppen 10 évvel ezelőtt.

Közben Tanszékünk számtalanszor átalakult, új nevet kapott. Az én oktatási tevékenységem is egyre inkább a közigazgatási szervezés felé irányult. Felhasználva az általad is oktatott Vezetés –és szervezési ismeretek című tárgyat, új tárgyak születtek. Ilyen volt a szervezetfejlesztés a közigazgatásban, a közigazgatási technológia, a közigazgatási minőségbiztosítás, az Applikációk a közigazgatásban, hogy csak néhányat említsek.

Sajnos a Nemzeti Közszolgálat Egyetemen a szervezési és vezetési tárgyak elsődleges szerepe meggyengült, így most a Közigazgatási Vezetés és Szervezés tárgyon belül vagyok, vagyunk kollégáimmal kénytelenek a vezetési ismeretek alapjait is megtanítani a hallgatóknak. Mindössze egy félévben...

Sajnos amióta a Nemzeti Közszolgálati Egyetem új otthonába költöztünk, a szobatársi viszonyunk megszűnt.

Azóta sokkal kevesebbet találkoznak, sokkal kevesebb tapasztalatot cserélünk, és sajnos kevesebbet is beszélgetünk.

De bízom benne, hogy a közeljövőben ismét sikerül találkoznunk és beszélgetni, nemcsak a múlttól, hanem a jelenről és a jövőről is.

Születésnapod alkalmából Kívánok Neked Jó Egészséget és további sok energiát a munkában és a hétköznapi életben!

Dr. Almásy Gyula



## Belényesi Emese<sup>2</sup>: Quo vadis Z generáció?

„Megfelelő embert a megfelelő helyre!” – hangzik az ismerős mondás, ami a munkavállaló és munkáltató közötti kölcsönös érdekközösségre utal. Az egyénnek fontos, hogy megtalálja a számára kielégítő munkahelyet, a szervezetnek pedig, hogy megfelelő kompetenciákkal rendelkező személyekkel töltsse be az álláshelyeket. A közigazgatásnak érdeke a minőségi munkaerő pályára vonzása, beillesztése és pályán tartása, azaz a pályorientáció, a mentorálás és a tehetséggondozás, amelyek az integrált humánerőforrás menedzsment részét képezik. A tanulmány célja a Z generáció, mint munkavállaló és a közigazgatás, mint munkáltató igényeinek feltárása, illetve a közszolgálati humánerőforrás utánpótlási stratégiájának vizsgálata révén, az ebben rejlő potenciális lehetőségek feltárása. Először a változás indukcióját tekintjük át, azaz a digitális korszak által generált új munkavállalói és a munkáltatói igényeket. Ezután megvizsgáljuk, hogy a felvetett változtatási igényekre milyen válaszokat fogalmazott meg a magyar közigazgatás, azaz az utóbbi időszak fejlesztési programjait, illetve az ezek által ígért eredményeket.

### 1. A munkavállalók új igényei, avagy mit akar a digitális generáció?

A közszolgálatban ugyanúgy tevékenykednek különböző generációkhoz tartozó munkatársak, mint a többi szektorban, így érdemes figyelemmel lenni ezek hatására a versenyképességre, illetve a szolgáltatói szemléletre. Jelenleg új belépőként elsősorban a Z generáció tagjai jelennek meg ezen szektor szervezeteiben. Ahhoz, hogy jobban megértsük az ebből fakadó új kihívásokat, tekintsük át először röviden az egyes generációk jellemzőit, illetve a munkavállalóként megjelenő igényeit.

A munkavállalás generációk közötti kutatásának alapja, hogy a különböző generációk eltérő sajátosságokkal rendelkeznek, más korszakban nőttek fel, más társadalmi, kulturális és politikai hatások érték őket. A generációs elméletet William Strauss és Neil Howe amerikai történészek alapozták meg az 1991-ben megjelent „*Generations*” című könyvükkel. Ebben azt állítják, hogy az egymást követő emberi generációk világlátásában, értékrendjében és viselkedésében egy mintázat fedezhető fel, ami ciklikusan ismétlődik. Szerintük egy ilyen ciklus (saeculum) hozzávetőleg egy emberöltőt, 80 évet tart és az alábbi szakaszokból áll:<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Egyetemi docens a Nemzeti Közszerkezési és Infotechnológiai Tanszéken. Karán, oktató a Közszerkezési és Infotechnológiai Tanszéken.

<sup>3</sup> Szabó, Attila: *A generációs elmélet spiráldinamikai értelmezése*. 2015. <http://blog.integralakademia.hu/a-generacios-elmélet-spiráldinamikai-értelmezése/> (2021. július 14.)

- *Felemelkedés (High)* – krízis utáni időszak, amikor az új intézmények konszolidálódnak, az individualizmus pedig háttérbe szorul. Ilyen korszak volt például a Nyugat felemelkedése a második világháborút követően.
- *Ébredés (Awakening)* – a személyes hitelesség vágyából megszületik az egyéni autonómia és ezzel gyengíteni kezdi az intézményrendszert. Erre példa a 60-as évek Amerikájának hippy korszaka, amely elhozta a tudatosság új ébredését.
- *Kibontakozás (Unraveling)* – az intézmények meggyengülnek és az egyéni individualitás dominál. Ilyen volt az Egyesült Államok gazdasági fellendülése az 1980-as évek közepétől az ezredfordulóig.
- *Fordulópont (Fourth Turning)* – ekkor történik a társadalom újraszerveződése. Az elavult intézményrendszer lebontásában és az egyének valamely új csoport felé való elköteleződésében csúcsosodik ki. Történhet békés vagy agresszív úton.

Strauss és Howe szerint ezeknek az időszakoknak megvannak a maguk archetipikus embertípusai: a felemelkedés embertípusa az új értékek felé vágyódó *próféta*, az azt követő ébredés a szabadságkereső *nomádoké*, akiket a kibontakozás során vagyongyarapító *hősök* követnek, végül a fordulópont elviselni kényszerülő *művészek* zárják a kört. Egy-egy ilyen időszak körülbelül 20 évet tart és az aktuálisan ereje teljében lévő generáció aktivitása fémjelzi. A szerzők azt is kiemelik, hogy a proféta és a hős domináns generációk, vagyis meghatározó szerepet játszanak a fejlődésben, míg a nomád és a művész inkább elszenvedik az átalakulást, ezért ők az ún. recesszív generációk.<sup>4</sup>

Howe és Strauss elmélete alapján, a jelen korszakunkat alakító négy generáció: a Baby Boom, az X, az Y és a Z generáció:<sup>5</sup>

- A *Baby Boom generáció (próféták)* a második világháború után születtek, abban az időszakban szocializálódtak. Alapvető jellemzőjük a tekintélytisztelet, alázat és nagyfokú alkalmazkodóképesség. Az aktív munkaerő állományból nekik a legnehezebb a technológiai fejlődéssel lépést tartani. Alapvető igényük van a hosszútávú, biztos munkahelyre, a tényszerű, korrekt és multon alapuló teljesítményértékeléseket szeretik. Ők még a hagyományos, frontális jellegű iskolarendszerben nőttek fel, nehéz számukra az online tanulást megszokni, sokan még a számítógépektől is távol tartják magukat.
- Az *X-generáció (nomádok)* tagjai fiatalként vagy fiatal felnőttként éltek meg a rendszerváltást, az internet és a számítógép elterjedését, illetve a mobiltelefonok megjelenését is. Leginkább a karrier, a státusz és az anyagi ösztönzők jellemzőek rájuk, szeretik a rugalmas képzési formákat, a kis csoportos tréningeket, a munkahelytől távoli, elvonulós, bulizós lehetőségeket.

---

<sup>4</sup> Szabó, Attila, 2015. u.o.

<sup>5</sup> Howe, Neil – Strauss, William: *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company, 1991.

- Az *Y-generáció (bócsók)* tagjai már a fogyasztói társadalom, a technikai újítások és az innováció világába születtek, számukra mindennapos az új technikai eszközök kipróbálása, jellemzően több digitális eszközt is egyszerre használnak. Szüleik kemény munkával töltött életét látva kifejezetten elutasítják a kemény, értelmetlen munkát, a hierarchiát és a tekintélytisztelést is, őket leginkább az önmegvalósítással lehet motiválni. Fontos számukra a munka, a magánélet és a szabadidő egyensúlya, olyan munkahelyeken szeretnek dolgozni, ahol erre megfelelő rugalmasságot kapnak. Szeretik a versenyhelyzeteket, igényük van az önálló döntéshozatalra. Tanulni bárhol tudnak, minél több forrásból, annál jobb, a lényeg, hogy egyéni, interaktív, számítógéppel támogatott, rugalmas rendszerből tehessék azt meg.<sup>6</sup>
- A *Z-generáció (művészek)* egyik kiemelt jellemzője az értékek változása. Az információ bármikor elérhető számukra, de mivel nem tanulták meg a kritikai gondolkodást, hajlamosak mindent elhinni, amit az interneten olvasnak. Veszélyeztetettségük ebben a tekintetben a legnagyobb, hiszen véleményüket, értékítéletüket sokszor kizárólag az interneten olvasottak alapján határozzák meg<sup>7</sup>). A nagyfokú nyitottság miatt ráadásul pillanatok alatt alakítanak ki vadidegen emberekkel kapcsolatokat, ezzel párhuzamosan csökken az életükben a hosszútávú, igazi barátságok száma. Egyes kutatók a digitális generáció elmagányosodását is előre vetítik.<sup>8</sup>

A *digitális bennszülött* és *digitális bevándorló* fogalmakat Marc Prensky vezette be a 2001-ben megjelent, "Digital Natives, Digital Immigrants" című cikkében. A digitális bennszülöttek, vagy más néven a digitális nemzedék az 1995 után születettek, alapvetően másként gondolkodnak és más módon dolgozzák fel a környezetükből érkező információkat, mint a korábbi generációk. Ők ahhoz vannak hozzászokva, hogy minden információ azonnal a rendelkezésükre áll (hiszen az interneten szinte mindennek azonnal utána tudnak nézni), szeretnek egyszerre több dologgal foglalkozni és sokkal hatékonyabbak csapatmunkában és hálózatban, mint egyedül. Igényük van az azonnali megerősítésre és a gyakori jutalmazásra.<sup>9</sup> Emellett azonban sokkal öntudatosabbak is, tisztában vannak azzal, hogy a tudás a kulcsot jelenti majd a megélhetésük szempontjából.<sup>10</sup>

Ami a munka világát illeti, a jelenkort alakító aktív munkavállalók a négy domináns generáció: a Baby Boom, az X, az Y és a Z generáció tagjai. Kutatások kimutatták, hogy technológiai, munkahelyváltási, lojalitási és javadalmazási aspektusban különbözőségek jellemzik az egyes generációkat:<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> Schäffer, Balázs: *A legifjabb titánok - Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról*. Boook Kiadó, Budapest, 2015.

<sup>7</sup> Tari, Annamária: *Z generáció*. Tericum Kiadó, Budapest, 2011.

<sup>8</sup> Schäffer, Balázs, 2015. u.o.

<sup>9</sup> Prensky, Marc: Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 2001/1. 1-6.

<sup>10</sup> Prievara, Tibor: *A 21. századi tanár*. Neteducatio Kft., Budapest, 2015.

<sup>11</sup> Szabó, Szilvia: A vezetésmenedzsment innovációja - új kihívások a közszolgálatban. In: Belényesi – Koronváry – Szabó (2018): *Közszolgálati vezetés és szervezés*. Dialóg Campus, 2019.

- *Technológiai aspektus.* A Baby Boom generáció tagjai bizonytalanul viszonyulnak a technológiai újításokhoz, nem bízzák azokra magukat. Az Y generáció tagjai már sokkal fogékonyabbak, internetfüggők, a mindennapokban és a munkavégzésük során is alkalmazzák a technológiai eszközöket. A Z generáció tagjai akár egyszerre több dolgot is jól, magabiztosan tudnak használni, megosztják a figyelmüket.
- *Munkahelyváltási aspektus.* A Baby Boom generáció tagjai félnek a munkahelyváltás okozta bonyodalmaktól, inkább megkímélik magukat ettől, kitolva ezzel a tűrőképesség idejét. Az Y generáció hisz abban, hogy több lábon kell állnia, egyszerre akár több szinten, több karriert is képes építeni. A legfiatalabb Z generációról nincsenek munkahelyváltással kapcsolatos visszajelzések, hiszen a legidősebb tagjai is csak 19 évesek.
- *Lojalitás és javadalmazás.* A Baby Boom generáció lojalitása értelmében inkább hosszabb távon számol a bérezéssel is. Az X generáció hedonista módon elvárja az azonnali javadalmazást, a fiatalabbak a teljesítményük alapján való bérezést igénylik, saját piaci értéküknek megfelelően. Az idősebb generáció tagjai elfogadják, hogy számukra a munkahely érdekei előrébb valók a sajátjaiknál, ennél fogva rendkívül lojális viselkedést tanúsítanak. Az X generáció inkább a munkaközösséghez, csoportokhoz és egyénekhez ragaszkodik. A fiatalabbak már a saját kapcsolati hálójukhoz, önmagukhoz és a márkákhoz lojálisak.
- *A hierarchiához való viszony.* A Z generáció nem hisz a hierarchiában, kizárólagosan a megszerzett tudást tiszteli és ismeri el, ezáltal a tudásalapú vezetést preferálja. Az Y generációnak fontos, hogy elegendő szabadságot és felelősséget kapjon a vezetőjétől. Az idősebb generáció tagjai inkább hisznek a pozíció tiszteletében és a tekintélyelvű vezetésben, éppen ezért el is várják, hogy megadják számukra az alapvető tiszteletet.

Szabó Éva azonban arra is felhívja a figyelmet, hogy a munkahelyi sikerekhez és a teljes élethez szükség van megfelelő és hatékony társas készségekre és megküzdési stratégiákra is. Ezzel pedig úgy tűnik, a digitális generáció is nehezen birkózik meg. Bár rendkívül magabiztosnak, sokszor akár önelégültnek tűnnek, a digitális kommunikáció adta lehetőségek hatására hajlamosak elszigetelődni. Chou és Edge (2012) kutatása pedig arra is rámutatott, hogy minél több időt tölt valaki a Facebook-on, annál elégedetlenebb az életével, és annál kevésbé érzi értékesnek magát.<sup>12</sup>

A digitális nemzedék sajátosságainak vizsgálata után, tekintsük át azt is, hogy milyen igényei vannak a munkáltatóknak a digitális korszakban.

## **2. A munkáltatók új igényei, avagy mire van szüksége a szervezetnek a digitális korszakban?**

Az idők során folyamatosan fejlődő emberi léthez egyre hatékonyabb és összetettebb szervezeti formák párosultak. Ez a fejlődés folyamatosan halad, jelenleg is épp egy

---

<sup>12</sup> Szabó, Éva: *A digitális szakadékon innen és túl. A tanárszerep változása a XXI. században.* 2015.  
<http://www.eltereader.hu/en/kiadvanyok/digitalis-nemzedekkonferencia-2015/> (2021. július 14.)

fordulópontot élünk meg, ahol az extenzív fejlődés helyét az intenzív veszi át, és az eredményesség mellett egyre fontosabb tényező hatékonyság, ezek a változások generálják a szervezetek új jellemzőit.

A munkaerő jellemzőinek változása következtében, válaszként, új menedzsment funkciók is megjelennek a szervezetekben:<sup>13</sup>

- *Kompetenciamentedzsment.* A szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését, ezáltal a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.
- *Generáciomentedzsment.* Új menedzsment funkció, amely a HR-tevékenységet generációs (életkori) sajátosságok alapján szervezi.
- *Vezetésmenedzsment.* A vezetésnek a szervezet sikeres működésében betöltött funkcióinak és azok betöltési módszereinek menedzselése.
- *Életminőség-menedzsment.* Az élhető munkahely megteremtése.
- *Munkáltatói márka.* Specifikus ajánlatokra épül, amelyeket egy szervezet közvetít a jelenlegi és lehetséges munkavállalók felé, speciális toborzási eszköz.

A munkáltatónak ugyanúgy érdeke a *beválás*, azaz az egyén és a választott pálya, munkakör, pozíció valós megfelelése, mint a munkavállalónak. A pályaorientáció a toborzási és kiválasztási rendszerekre is hatással van, hiszen megkönnyíti az esetleges utánpótlást, előmenetelt a szervezetben, és a beválásban is csökkentí a kockázati tényezőket. A szervezeti utánpótlás-tervezés célja a jó munkatársak megszerzése és megtartása: azoknak a szakembereknek a vonzása és kiválasztása, akik a legmegfelelőbbek lehetnek a jövőbeli munkakör betöltésére.

Ebben segíthet pl. a *munkáltatói márka*, ami olyan specifikus ajánlatokra épül, amelyeket egy szervezet közvetít a jelenlegi és lehetséges munkavállalók felé. Speciális toborzási eszköz, minősége határozza meg azt, hogy miként teljesít a jelenlegi munkaerő, és azt is, hogy milyen munkavállalói kört tud bevonni az adott szervezet. Munkaerő-piaci szemszögből sikeres szervezet az, amelyet a munkavállalók vonzóbbnak tekintenek, mint a versenytársakat.

Fontos a *karrier perspektívák* (nézőpontok) figyelembevétele is, amelyek alapvetően az életpálya egyéni és szervezeti dimenzióit vizsgálják. Elmondható, hogy a szervezet célkitűzései és az egyéni indíttatások között nincs sorrendiség. Nem előrébb való egyik sem a másikkal, a kettő szorosan összefügg. Egymást segítve és erősítve valósulhat meg a kitűzött célok elérése mindkét oldalon. Az együttműködés csak akkor képes hatékonyan

---

<sup>13</sup> Szabó, Szilvia, 2018. u.o.

működni a gyakorlatban, ha az egyéni és szervezeti célok valahol találkoznak, összhangban vannak.<sup>14</sup> A szervezeti és egyéni karrier perspektívákat a 20. táblázat hasonlítja össze.

1. táblázat. A szervezeti és egyéni karrier perspektívák összehasonlítás a digitális korszakban.

<i>Szervezeti karrier perspektívák</i>	<i>Egyéni karrier perspektívák</i>
A szervezet jövőbeli személyzeti igényét határozza meg.	Az egyén a képességeit és az érdeklődését határozza meg.
Karrierutakat tervez.	Élet- és munkacélokat tervez.
Felméri az egyéni képességeket és tréning-szükségletet.	Felméri az alternatív utakat a szervezeten belül és kívül.
Összeilleszti a szervezeti igényt és az egyéni képességeket.	Feltárja a változásokat az érdeklődésben és célokban, ahogy az életszakasz változik.
Auditálja és fejleszti a szervezet karrier-rendszerét.	

A Bill Gates Alapítvány felmérte a 21. századi készségeket, vagyis, hogy a leendő munkáltatók milyen kompetenciákat várnak el a jövőbeni munkavállalóiktól. Ez az öt 21. századi kompetencia:<sup>15</sup>

1. *Együttműködés* - vagyis meg kell tanulni párban vagy csoportban dolgozni, a munkáért közös felelősséget vállalni, közös érdemi döntéseket hozni.
2. *Tudásépítés* - azt is szükséges megtanulni, hogyan építsenek fel új tudást, akár úgy, hogy több tantárgy területéről származó ismeretet kell ötvözniük.
3. *Értelmes és indokolt IKT-használat* - vagyis nem az a megoldás, hogy mindig, minden helyzetben, mindenáron a legújabb technológiákat használjuk, hanem azt, hogy az adott célnak megfelelően tudjunk és merjünk bánni ezekkel az eszközökkel.
4. *Valós problémák megoldása és innováció* - vagyis el kell sajátítani azt a képességet, hogy az iskolán kívüli világban létező valós problémákra keressenek megoldásokat.
5. *Önszabályozás* - vagyis annak képessége, hogy előre megadott feltételek mentén tervezhetik és újratervezhetik munkájukat.

A fentiek alapján egyébként a képzők részéről is nagyon komoly szemléletbeli változásra van szükség annak érdekében, hogy a digitális generáció ezen kompetenciák birtokában kerüljön majd a munkaerőpiacra.

<sup>14</sup> Szabó, Szilvia, 2018. u.o.

<sup>15</sup> Prievara, Tibor, 2015. u.o.



Az általános munkáltatói igények bemutatása után, tekintsük át, hogy a közszolgálat milyen választ fogalmaz meg a szervezeteiben felmerülő igényekre, azaz milyen módon tudja támogatni a digitális generációt a közintézményekben.

### 3. Átfogó koncepció a közszolgálati humánerőforrás utánpótlására

A közszolgálatban is szükség van felkészült, elhivatott fiatal munkatársakra, ezért kiemelten fontos az utánpótlás biztosításának kérdése, a megfelelő személyeknek a közszolgálati pályára vonzása, életpályára állítása és a professzionális munkaerő megtartása. Az ennek szellemében megalkotott Közszolgálat- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020<sup>16</sup> hangsúlyozza tehetséges fiatalok pályára vonzásának, majd pályára illesztésének szükségességét, illetve a közszolgálati vezetők kiválasztási, továbbképzési rendszerének fejlesztési igényét, a professzionális vezetői kultúra kialakulásának fontosságát. Mindez biztosítani tudja a magas színvonalú, versenyképes közszolgáltatásokat és a szervezeti célok elérését, valamint a kívülről érkezők számára is vonzó munkafeltételek megteremtését.<sup>17</sup>

Ennek egyik eszköze lehet egyfajta generációmenedzsment stratégia, melynek megvalósítása érdekében létrehozták a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projektet. Ennek célja a közszolgálati pályára vonzást, beillesztést és pályán tartást szolgáló humánerőforrás menedzsment eszközeinek kialakítása, az életpályák működtetési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közszolgálati kompetenciák fejlesztése.<sup>18</sup>

A versenyképes személyi állomány megteremtésének hármas célrendszerét tekintve a következő részletes fejlesztéseket célozták meg:<sup>19</sup>

#### 1. Pályára vonzás:

- a. a belügyi rendészeti és közigazgatási ismereteket választható tantárgyként beillesztik a középiskolai tanrendbe,

---

<sup>16</sup> *Közszolgálat- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014-2020)*. Budapest, 2015. p. 67.

[http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_fejleszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia.pdf)

<sup>17</sup> Belényesi, Emese – Kriskó, Edina: *A pályaaorientációs képzés szerepe a közigazgatás utánpótlásának biztosításában*. Tájékoztató kiadvány. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018.

<sup>18</sup> Szakács, Édua: *A pályakezdeők beillesztését támogató mentori rendszer bevezetésének lehetőségei a közszolgálatban*. Tájékoztató kiadvány. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018.

<sup>19</sup> Hajnal, György: *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* Esettanulmány egy magyar ESZA támogatással megvalósult projektről az „ESZA-támogatások előrehaladásának értékelése a közigazgatásban” (PAPA) tanulmány keretében. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxemburg, 2020. <http://www.europa.eu/> (2021. július 14.)

- b. előkészítenek új rendészeti és közigazgatási OKJ szakképesítéseket,
  - c. új rendszert dolgoznak ki a hivatásos pályára készülők kiválasztására, melynek középpontjában a kompetencia áll,
  - d. népszerűsítik a közszolgálati pályát különböző rendezvényeken.
2. *Pályára illesztés:*
- a. mentori rendszert alakítanak ki a közigazgatási és rendvédelmi szerveknél,
  - b. a rendészeti vezető-kiválasztási rendszert továbbfejlesztik, és bevezetik az irányító feladatokat ellátó munkakörökre, illetve a megfelelő átalakításokkal kidolgozzák a közigazgatásra is.
3. *Pályán tartás:*
- a. fejlesztik a pályamódosítást és az átjárhatóságot támogató HR-rendszereket,
  - b. kialakítják a közszolgálati humán erőforrás tudásbázisát és portálját,
  - c. bevezetik a KÖZSZTÉR-t, azaz a szervezeti teljesítményértékelést,
  - d. a KSZDR adattárház rendszer létrehozása, ami támogatja majd a személyügyi döntéseket és tevékenységeket.

A projekt keretében, mindhárom területen – közszolgálati pályára vonzás, pályára illesztés, pályán tartás – 2018-ban országos szintű igényfelmérő kutatások zajlottak, melynek eredményeképpen kialakultak azok a koncepciók, amelyek gyakorlatba ültetése részben már megtörtént, részben még folyamatban van.

### **3.1 A közszolgálati pályára vonzás: pályaorientáció**

A közszolgálati pályaorientációval kapcsolatos igényfelmérés célja az volt, hogy megismerjük a pályaorientáció érintett szereplőinek véleményét, szükségleteit, majd az összegyűjtött információkról szóló értékelő elemzés és szakmai javaslat segítségével közvetlen inputot szolgáltatassunk a közszolgálati pályaorientációs rendszer felállításához.

Az igényfelmérő kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a közszolgálati pályaorientációs képzésre szükség van, ugyanakkor megfelelően kell propagálni azért, hogy az ezekkel kapcsolatos információk eljussanak a közszolgálati szervekhez és az állampolgárok széles köréhez. Be kell mutatni a pálya speciális jellemzőit, vonzónak számító elemeit azért, hogy azok válasszák ezt a pályát, akiket valóban vonzanak azok az értékek, amiket a közszolgálat képvisel. E mellett érdemes megismertetni a középiskolás tanulókkal, mint potenciális pályaválasztókkal a közszolgálati szerveknél betölthető munkakörök sokrétűségét is.

A közszolgálati pályaorientációs képzés érintett szereplői és szerepük:<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Belényesi, Emese – Kriskó, Edina, 2018. u.o.



- Közzszolgálati vezetők – szervezeti tapasztalatok és elvárások.
- Közzszolgálati HR szakemberek – humán erőforrás-menedzsment tudás és tapasztalat.
- Szakpolitikai vezetők (Belügyminisztérium) – szakmai irányítás.
- Egyetemi oktatók, kutatók – kutatási eredmények és módszertan kidolgozása.
- Iskolavezetők, tanárok – pedagógiai tudás és tapasztalat, közvetlen kapcsolat a tanulókkal.
- Középiszkolai tanulók – képzés célcsoportja, potenciális pályaválasztók.

A közzszolgálati pályáorientációs képzés, azaz a *közzszolgálati ismeretek* választható tantárgy bevezetése a középiskolai oktatás rendszerébe során elsősorban a gyakorlati jellegű szakmai ismeretek erősítésére kell helyezni a hangsúlyt, mivel a pályakezdők esetében főleg ezek hiányosak. Másik fontos célja a képzésnek az analízáló-szintetizáló képességek, illetve a szociális kompetenciák fejlesztése, ezek segítik majd a tanulókat a majdani munkahelyükön való beilleszkedésben, kollégákkal, ügyfelekkel való együttműködésben. A közzszolgálati pályáorientációs képzésben való részvétel mindenképpen hasznos: hozzájárul a megalapozott döntéshez, és sokkal felkészültebb fiatalok kerülhetnek ki az iskolákból, ami nemcsak számukra, hanem bármelyik munkáltató számára előnyös.

### 3.2 A közzszolgálati pályára illesztés: mentori rendszer

A közzszolgálati pályára illesztéssel kapcsolatos igényfelmérés célja az volt, hogy megismerjük a szervezetek beillesztési gyakorlatát és a már működő jó gyakorlatokat. Emellett fontos szempont volt még a szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlatának megismerése és egy lehetséges mentori programmal, a mentorok kompetenciáival, kiválasztásával és képzésével kapcsolatos szervezeti igények feltérképezése.

Az elvégzett igényfelmérő kutatás eredményeit felhasználva került kialakításra a mentori rendszer módszertana. A mentori folyamat időtartama 3 hónap, melynek szakaszai és azok célja a következő:<sup>21</sup>

- 1. szakasz: 1-2 hét
  - *Kapcsolatfelvétel* – a mentor és a mentorált ismerkedésének segítése, a bizalmi kapcsolat kialakulásának megalapozása, a mentorált pozitív szervezeti fogadásának támogatása.
  - *Orientáció* – a mentorált alapvető hely- és személyismeretének kialakítása; az alapvető szervezeti ismeretek megszerzése, a szervezeti értékek megismerése; a

---

<sup>21</sup> Szakács, Édua, 2018. u.o.

legfontosabb munkafolyamatok megismerése, a munkába illesztő felkészítéseken történő részvétel támogatása.

- *Céljelölés* – az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, kölcsönös visszajelzés a mentor és a mentorált között; a mentorálási folyamat céljainak pontosítása, a fejlesztési célok összeállítása; a mentorálási időszak ütemezése.
- 2. szakasz: 1-2 hónap
  - *Aktív beillesztés* – a mentorált támogatása a legjellemzőbb szakmai feladatok gyakorlati elsajátításában, a szervezeti kultúra értékeinek integrálásában és abban, hogy a közvetlen szervezeti egység tagjai befogadják őt.
- 3. szakasz: 1 hónap
  - *Támogató beillesztés* – a mentorált támogatása a szakmai fejlődésben, a komplex feladatok elsajátításának segítése; a mentorált szervezeti megtartásának támogatása.

A mentori rendszer elsődleges célja a szakmai fejlesztés és a szervezeti integráció; rugalmas felépítésű, meghatározott keretek között lehetőséget kínál a szervezetek saját megoldásainak érvényesítésére. Szükséges a mentori rendszer működtetésének koordinációjáért felelős szervezeti egység működtetése: a résztvevő szervezetek ezekkel együttműködve végzik a mentorálást. A mentorok kiválasztása kompetenciaalapú, a szervezetvezetői véleménynek, az önértékelésnek és az objektív kompetenciamérésnek egyaránt szerepe van a kiválasztásban. A mentorok képzése komplex és gyakorlatorientált, és folyamatos szakértői támogatást kapnak feladataik ellátásához és fejlődésükhöz.

### **3.3 A közszolgálati pályán tartás, előmenetel: tehetséggondozás**

A közszolgálati pályán tartással, előmenetellel kapcsolatos igényfelmérés célja az volt, hogy megismerjük hogyan definiáljuk a vezetői tehetséget, hogyan válasszuk ki őket, szükség van-e a vezetői tehetségek támogatására, milyen módszer a legalkalmasabb erre, és ez hogyan kapcsolódik az utánpótlás többi rendszeréhez.

Az elvégzett igényfelmérő kutatás eredményeit felhasználva kialakításra került a közszolgálati tehetséggondozási rendszer folyamata. A folyamat három szakaszra oszlik: a vezetői tehetség kiválasztása, a tehetség fejlesztése, és a tehetség utógondozása. A három szakaszt megelőzi a tehetség mentorok személyének kiválasztása és felkészítése.

A program javasolt időtartama az egyedi körülményektől és lehetőségektől függően, 3-6 hónap. Ilyen egyedi tényezők és körülmények lehetnek pl. a vezetővé válás sürgőssége, a

szervezeti gyakorlási lehetőségek száma, gyakorisága, és a tehetség mentor, illetve a vezetői tehetség leterheltsége. A folyamat szakaszai és céljuk a következők:<sup>22</sup>

- 0. szakasz: *Tehetségmentorok kiválasztása és felkészítése* – belső kiválasztás, központi felkészítés, felmérés.
- 1. szakasz: *Vezetői tehetségek kiválasztása* – belső kiválasztás, központi felkészítés, felvétel a programba.
- 2. szakasz: *Vezetői tehetségek fejlesztése* – tehetségfejlesztési terv készítése, egyéni fejlesztés és képzések, időközi értékelés.
- 3. szakasz: *Vezetői tehetségek utógondozása* – záró értékelés, utógondozás, karriertámogatás.

A közszolgálati vezetői utánpótlás egyik hatékony eszköze a tehetséggondozás, amelyet az alábbi célok figyelembevételével javasolt megvalósítani:

- a közszolgálati vezetői tehetségek hatékonyabb azonosításának támogatása;
- a mentori tevékenységet végző vezetők kiválasztása, képzése, képességeinek hatékonyabb kiaknázása és tevékenységük megbecsülése;
- a vezetők és tehetségek közötti együttműködés fejlesztése;
- a korszerűbb, megalapozottabb közszolgálati vezető-kiválasztás és a vezető-utánpótlási adatbankba kerülés támogatása;
- a közszolgálati vezetői tehetségek egyéni fejlesztési igényeinek megfelelő kompetenciafejlesztése és továbbképzésük támogatása;
- a közszolgálatban dolgozó vezetői tehetségek elkötelezettségének növelése, a fluktuáció mértékének csökkentése körükben;
- a vezetői tehetségek előmenetelének, karrierépítésének mentorok közreműködésével történő támogatása;
- a vezetői karrierút vonzóbbá tétele a közszolgálatban dolgozók számára.

A digitális korszak által generált új munkavállalói és munkáltatói igények és a magyar közszolgálat fejlesztési projektjeinek áttekintése után, térjünk rá az ezek nyomán várható eredményekre.

#### **7.4 Milyen eredményeket ígér a közszolgálati humánerőforrás fejlesztése?**

A fejlesztési projektek célkitűzése volt a szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó humánerőforrás menedzsment rendszer bevezetése. Ennek megfelelően, a várt eredmény a versenyképes közszolgálat, ezen belül a korszerű

---

<sup>22</sup> Krepelka, Ágnes: *A tehetséggondozás, mint a vezetői utánpótlás egyik eszköze a civil közigazgatásban*. Tájékoztató kiadvány. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018.

közszolgálati humán erőforrás megalapozása, ami a meglévő személyi állomány fejlesztése mellett, feltételezi az utánpótlás tervszerű, folyamatos és megalapozott biztosítását.

A fejlesztési projektek két fő cél megvalósulásához járultak hozzá:<sup>23</sup>

1. *Az első a közszolgálat tervszerű személyi utánpótlásának biztosítása, kiemelt figyelemmel az állomány megtartására és a beilleszkedést segítő intézmények bevezetésére, működtetésére és fejlesztésére.* Ezek az intézmények hozzájárulnak egy korszerűbb humán erőforrás menedzsment kialakításához, az utánpótlás új szemléletű karriert támogató rendszerén (pl. tehetségkiválasztás és -gondozás, vezető kiválasztás és -utánpótlás), valamint a közszolgálati életpályák közötti átjárhatóságot elősegítő HR-szervezeten keresztül.
2. *A másik a teljes közigazgatási rendszert érintő információs rendszer kidolgozása és bevezetése képezi, amely támogatja a közszolgálati humán erőforrás menedzsment szakszerűségét és hatékonyságának javulását.*

A kettő szorosan kapcsolódik egymáshoz, az egyes célterületek és az ezekhez rendelt szakmai tevékenységek pedig egymást kiegészítve járultak hozzá az eredmények megvalósításához.

Ahhoz azonban, hogy a fejlesztést célzó programok hosszú távon is sikeresek legyenek, szükség van a közigazgatási szervezetek emberi erőforrásának igényeit és elvárásrendszerét ismerő, a munkaerő-tervezésben, létszámgazdálkodásban, toborzásban és kiválasztásban, illetve a majdani teljes körű életpálya-menedzsmentben részt vevő szakemberek és a személyi állományt irányító vezetők közreműködésére. A közigazgatási szervezetekben ők a kulcsemberek, akik kulcsszerepet töltenek be, nélkülük a közszolgálati humán erőforrás fejlesztési program nem valósulhat meg. A következő cél tehát az érintett vezetők generációmenedzsment iránti érzékenyítése.

## **Összefoglalás**

A munkahelyeken a generációk közötti különbségek intenzitása és gyakorisága növekvő tendenciát mutat. A különböző korcsoportok eltérő gondolkodásmódja, szokásai, ismeretei meghatározzák az egyén munkaképességét, ezáltal a munkateljesítményét is. A munkaszervezetek hatékony működése szempontjából elengedhetetlen a generációs sokszínűség pozitív hatásainak felismerése, mint a humánstratégia és a humán erőforrás-gazdálkodás építőköve. A hatékony generációmenedzsment egy olyan vezetési módszer, amely a generációs különbségeket is figyelembe veszi a szervezet tevékenységeinek

---

<sup>23</sup> A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. NKE kiadvány. <https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/K%C3%96FOP%202-1-5%20Bemutat%C3%B3%20kiadv%C3%A1ny.pdf>

koordinálásakor. Céltudatosan épít ezekre a célok elérése érdekében, és a különböző generációk által a szervezetbe behozott hozzáadott értékekből profitál. A generációmenedzsment az integrált stratégiai humán erőforrás-menedzsment fontos része, melynek szükségszerűségét számos vezető felismeri és elismeri. Megvalósulása bár fokozatosan, de folyamatosan zajlik, tehát elmondhatjuk: a jövő elkezdődött a közigazgatásban is.

### Felhasznált források

- Belényesi, Emese – Kriskó, Edina: *A pályáorientációs képzés szerepe a közigazgatás utánpótlásának biztosításában*. Tájékoztató kiadvány. Nemzeti Közszołgálati Egyetem, 2018.
- Hajnal, György: *A versenyképes közszołgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* Esettanulmány egy magyar ESZA támogatással megvalósult projektről az „ESZA-támogatások előrehaladásának értékelése a közszołgatásban” (PAPA) tanulmány keretében. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxemburg, 2020. <http://www.europa.eu/> (2021. július 14.)
- Howe, Neil – Strauss, William: *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company, 1991.
- Krepelka, Ágnes: *A tehetésgondozás, mint a vezetői utánpótlás egyik eszköze a civil közszołgatásban*. Tájékoztató kiadvány. Nemzeti Közszołgálati Egyetem, 2018.
- Prensky, Marc: Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 2001/1. 1-6.
- Prensky, Marc: Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently? *On the Horizon*, 9(6), 2001/2 1-6.
- Prievara, Tibor: *A 21. századi tanár*. Neteducatio Kft., Budapest, 2015.
- Schäffer, Balázs: *A legifjabb titánok - Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról*. Boook Kiadó, Budapest, 2015.
- Szabó, Attila: *A generációs elmélet spiráldinamikai értelmezése*. 2015. <http://blog.integralakademia.hu/a-generacios-elmélet-spiráldinamikai-ertelmezese/> (2021. július 14.)
- Szabó, Éva: *A digitális szakadékon innen és túl. A tanárszerep változása a XXI. században*. 2015. <http://www.eltereader.hu/en/kiadvanyok/digitalis-nemzedekkonferencia-2015/> (2021. július 14.)
- Szabó, Szilvia: A vezetésmenedzsment innovációja - új kihívások a közszołgálatban. In: Belényesi – Koronváry – Szabó (2018): *Közszołgálati vezetés és szervezés*. Dialóg Campus, 2019.

*Ünnepi kötet a 85 éves Prof. Dr. Nemes Ferenc DSc. tiszteletére*

- Szakács, Édua: *A pályakezdők beillesztését támogató mentori rendszer bevezetésének lehetőségei a közszolgálatban*. Tájékoztató kiadvány. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2018.
- Tari, Annamária: *Z generáció*. Tericum Kiadó, Budapest, 2011.
- Tari, Annamária: *#yz Generációk online*. Tericum Kiadó, Budapest, 2015.
- *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. NKE tájékoztató kiadvány. <https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/K%C3%96FOP%202-1-5%20Bemutat%C3%B3%20kiadv%C3%A1ny.pdf>
- *Közszolgálat- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014-2020)*. Budapest, 2015. p. 67. [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)