

Csutorás Gábor Ákos

AZ Y GENERÁCIÓS MUNKATÁRSOK MEGTARTÁSI LEHETŐSÉGEI A KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATALBAN

Csutorás Gábor Ákos, Központi Statisztikai Hivatal, csutorasgabor@yahoo.com

Napjainkban és várhatóan a következő években egyre komolyabb kihívás elé állítja a munkaerőpiaci versenyképességüket növelni igyekvő hazai és európai uniós tagállami közigazgatási szervezet, valamint azok emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembereit a stabil munkaerőutánpótlás, a felkészült és elkötelezett személyi állomány biztosítása a magas színvonalú feladatellátáshoz, melynek kulcskérdése az úgynevezett Y generációhoz tartozó munkavállalók megtartása. Tanulmányomban a Központi Statisztikai Hivatal Y generációs munkatársainak megtartása érdekében teszek javaslatokat HR-menedzsment-intézkedésekre a téma hazai és nemzetközi irodalmainak rövid áttekintése és a hivatal fiatal munkatársai körében végzett empirikus kutatás alapján, mely megoldások akár a humánstratégiai szempontból hasonló kihívásokkal szembesülő közigazgatási szervek számára is megfontolásra érdemesek lehetnek.

KULCSSZAVAK:

Y generáció, a munkaerő megtartása, elkötelezettség, közigazgatás, Központi Statisztikai Hivatal

Nowadays and most probably during the upcoming years public administration organisations as well as their human resource management experts in Hungary and other members of the European Union are likely to face the challenge of guaranteeing stable supply of qualified and dedicated staff members in order to stay competitive and ensure high quality performance. Regarding this challenge the retention of Y generation employees is a key issue. Based on Hungarian and international literature on the topic and the results of my empirical research among young staff of the Hungarian Central Statistical Office (HCSO) a set of proposed actions is presented in the paper, which may provide solutions for HCSO and other organisations, which are facing similar strategic challenges in terms of HR management.

KEYWORDS:

Y generation, employee retention, engagement, public administration, Hungarian Central Statistical Office

1. BEVEZETÉS

Napjainkban és várhatóan a következő években egyre komolyabb kihívás elé állítja a munkaerő-piaci versenyképességüket növelni igyekvő hazai és európai uniós tagállami közigazgatási szerveket, valamint azok emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembereit a stabil munkaerő-utánpótlás, a felkészült és elkötelezett személyi állomány biztosítása a magas színvonalú feladatellátáshoz. Az utánpótlás biztosításával kapcsolatban olyan nehézségek jelentkeznek a különböző szervezeteknél, mint például a szakembergárda korösszetételét tekintve az elidősödés és az egyenlőtlen koreloszlás, a jelentős fluktuáció, valamint a csökkenő érdeklődés a fiatalabb munkavállalók részéről a közszféra álláslehetőségei iránt, és a fiatal korosztályhoz tartozók növekvő aránya a hivatalokat elhagyó munkatársak között. Kutatók és főként a versenyszférában működő vállalatok, munkáltatók egy részének szakemberei már évekkel ezelőtt felismerték, hogy a munkaerőpiacon a közelmúltban megjelent és fokozatosan növekvő létszámú, az úgynevezett Y generációhoz tartozó munkavállalók megnyerése és megtartása komoly versenyelőnyt – adott esetben a fennmaradást is – jelentő kulcskérdés. Ezzel összhangban számos e nemzedékkel foglalkozó kutatás és eredményeikre alapozott emberierőforrás-menedzsment program zajlik az egyes munkáltatóknál világszerte, melyekhez felzárkózva végeztem saját kutatásomat a Központi Statisztikai Hivatal személyi állományán.

Annak érdekében, hogy megismerjem az Y generáció jellemzőit, munkahellyel szembeni elvárásait, az elkötelezettségük növelésére alkalmas eszközöket, áttekintettem a témával kapcsolatos hazai és nemzetközi szakirodalmat (melyből e cikkben csak rövidebb kivonat olvasható), valamint empirikus kutatást folytattam a Központi Statisztikai Hivatal Y generációhoz sorolható 202 fő kormánytisztviselője körében. Elvégeztem az elektronikus kérdőívemre beérkezett összesen 124 válasz elemzését, továbbá elemeztem a hivatalt a közelmúltban saját kezdeményezésére elhagyó 12 fő Y generációs munkatárssal lezajlott kilépési interjú eredményeit is. Kutatási eredményeim alapján tett javaslataim kizárólag a vizsgált szervezet HR-menedzsment tevékenységének mozgásterén belül eső területre terjednek ki, így nem számolnak például egy új közszolgálati életpályamodell lehetőségeivel, vagy olyan megoldásokkal, amelyek nem illeszkednek a jelenleg hatályos jogszabályi környezetbe. Javaslataim a KSH mellett más, humánstratégiai szempontból hasonló kihívásokkal szembesülő közigazgatási szervek számára is megfontolásra érdemesek lehetnek, azonban a legmegfelelőbb eszközök megtalálásához további, kiterjedtebb kutatás indokolt.

2. A MUNKAERŐ MEGTARTÁSA

A munkaerő megtartása több HR szakterületet érintő kérdéskör, a stratégiai emberierőforrás-menedzsment ernyője alatt éppúgy összefügg a motivációval, az ösztönzésmenteléssel, mint a munkatársi elégedettség és elkötelezettség témaköreivel, a tehetségmenedzsmenthez, a kompenzáció- és karriermenteléssel, valamint a fluktuációs vizsgálatokhoz kapcsolódó tevékenységekkel.

Bármely szervezetre igaz, hogy ha nem sikerül megtartania a tehetséges munkatársait, az nemcsak többletköltséget, hanem tudásveszteséget is jelenthet számára. Egy kulcsember

pótlásának költsége kétszerese is lehet az illető éves fizetésének, tudása értékét pedig még nehezebb megbecsülni. A toborzás és a megfelelő munkaerő kiválasztása idő- és erőforrás-igényes tevékenység, ráadásul a tehetséges munkaerőért meg kell küzdeni a versenytársakkal, és egy távozó munkatárs sem mindig viszi jó híret a szervezetnek.¹ Bizonyos mértékű fluktuáció egészséges egy szervezet életében, azonban minél nagyobb, annál nehezebben biztosítható a folyamatosság, a szakértelem, illetve hosszú távú stratégiák megvalósítása.

A tehetséges munkaerő megtartása a szervezetek számára önmagában is nagy kihívás, még nehezebbnek bizonyul ugyanakkor az Y generációhoz tartozó munkatársak elkötelezettségének megteremtése, amely korosztályhoz tartozók egyik fő jellemzője a nagyfokú mobilitási hajlandóság.

2.1. A munkaerő megtartása a közigazgatási szerveknél

Külön figyelemmel érdemes lenni a munkaerő megtartási lehetőségeinek vizsgálatakor a közszolgálat sajátosságaira, hiszen a közszféra és a versenyszféra szervezetei esetében mind az alkalmazott és alkalmazható HR-eszközök, mind a munkatársak értékrendje és a szervezeti kultúrák eltérőek lehetnek, mely feltevéseket kutatási eredmények is igazolnak.

Sokan vizsgálták már azt is, hogy egyáltalán milyen okból választanak az emberek közszolgálati, közalkalmazotti karriert. A legfőbb indokok közt jellemzően a hivatástudat (küldetéstudat), a feladatok funkcionalitása, az elvégzett munka társadalmi értéke szerepel. Sok embert vonz a közszolgálatban, hogy azonosulni tudnak a választott szervezet küldetésével: például védeni szeretnék környezetüket, hazájukat, hatékonyabbá akarják tenni az állami apparátust, vagy éppen más embereken szeretnének segíteni. Valakit kifejezetten a közszférában jelentkező feladatok érdekelnek, és persze vannak olyanok, akik egyszerűen biztonságosabbnak gondolják a közszolgálati karriert, kiegyensúlyozottnak, nyugodtabbnak tartják a munkakultúrát.²

Egyes kutatók szerint a közigazgatásban dolgozók számára a fizetés kevésbé meghatározó tényező a munkájukkal kapcsolatban, mint a versenyszféra munkavállalóinak, ami persze nem azt jelenti, hogy ne tekintenék fontosnak. Ma is igaz, hogy hagyományosan a stabil megélhetés, a gyermekvállaláshoz igazodó munkafeltételek, a garantált előmenetel és a biztos nyugdíj különösen vonzóak a közigazgatási szervek esetében, noha a biztonság és a munkajogviszonyból származó előnyök elsősorban nem a legmagasabban képzett dolgozóknak fontosak. Kutatási eredmények arról is beszámolnak, hogy a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése a közszolgálati dolgozók számára kevesebb problémát okoz, mint a legtöbb vállalati dolgozónak.³

- 1 B. WINGFIELD, J. BERRY: *Retaining Your Employees Using Respect, Recognition and Rewards for Positive Results*, Crisp Fifty-Minute book Series, 2001, 98. (ISBN 13:978156052-6070)
- 2 H. Krasna: *Jobs that matter: find a stable, fulfilling career in public service*, JIST Works Publishing, Indianapolis, 2010, 11. (ISBN 978-1-59357-787-2)
- 3 B. STEIJN, S. DE RUIJTER: *Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM?* EGPA conference, Toulouse, 8-10 September 2010.

Felismerhetők tehát a különbségek a versenyszféra és a közszféra között a munkaerő elkötelezettségére ható tényezők tekintetében, ugyanakkor az is kijelenthető, hogy mára a közszolgáltatásban nemcsak felismerték az emberierőforrás-menedzsment jelentőségét, hanem tudatosan alakítják a HR-politikákat a stratégiai célokkal összhangban. A közszolgálati HR-tevékenységet illetően gyökeresen átalakult a szemlélet, hazánkban a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás kialakítása érdekében összetett rendszermodellt dolgoztak ki,⁴ így az értékes munkaerő megtartásának kérdése, eszközeinek kutatása és megvitatása is előtérbe kerülnek.

2.2. Az Y generáció jellemzői

Az Y generáció szinonimájaként a különböző forrásokban egyaránt használatosak a következő elnevezések is: Millenniumi generáció, Ezredfordulósok, Net-generáció, E-generáció, Facebook-generáció, Google-generáció, Nintendo-generáció, Digitális Bennszülöttek, „Cybergyerek”, de akárhogy is hívják őket, a szerzők minden esetben ugyanazokra a – jelenleg 20-as, 30-as éveikben járó – fiatalokra gondolnak. A különböző elnevezések mellett a korcsoport életkor szerinti definiálása is eltérő az egyes irodalmakban. Legtágabban véve az Y generáció kifejezéssel illetettek születési ideje az 1978–2002 közötti időszakra tehető.⁵ Földrajzi elhelyezkedés tekintetében is nehéz behatárolni az Y generáció tagjait: hisz a világon bárhol, egy afrikai faluban is élhet az Y generációhoz tartozó fiatal, ha például rendelkezik széles sávú internet-hozzáféréssel. Mégis e nemzedék tagjai közzé jellemzően a nyugati civilizáció fejlettebb területein élő fiatalokat sorolják a források.⁶

Általános jellemzőik között szerepel az informatikai jártasság, a digitális technológia magas szintű ismerete, a magabiztosság és célorientáltság. Motiváltak, képzetek, és nagyobb elvárásaik vannak mind az egész étellel, mind munkahelyükkel kapcsolatban, mint bármely korábbi nemzedék tagjainak. Mindezek persze általános megállapítások, melyek nem feltétlenül igazak a korcsoport minden tagjára, és nem állítható az sem, hogy az 50 év felettiek között nincs olyan, aki ugyanezen tulajdonságokkal bír. Az viszont bizonyos, hogy minden generáció tagjaira nagy hatással vannak azon kor politikai, technológiai, gazdasági, társadalmi, kulturális eseményei, trendjei, amelyben felnőnek. Az Y-ok esetében az azonnali kommunikáció széles körű lehetőségei, a számítógép és az internet, a társadalmi hálózatok, közösségi média egyértelműen befolyásolták a szocializáció jelentéstartalmát, az online játékok, a chatelés, az internetes társkeresés, a flashmobok mind az önkifejezés formáivá váltak számukra.⁷

Az Y generációs fiatalok jellemzően elfogadóbbak a kulturális és egyéb különbözőségekkal kapcsolatban, hangsúlyos számukra az egyéniség, az önállóság, a kapcsolatteremtés és kap-

4 BOKODI M., HAZAFI Z., KUN A., PETROVICS Z., SZAKÁCS G.: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás = Új közszolgálati életpálya. Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás*, szerk. HAZAFI Z., Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 185. (ISBN 978-615-5269-33-2)

5 A. TOLBIZE: *Generational differences in the workplace*, Research and Training Center on Community Living University of Minnesota, 2008, 21.

6 TÓTH N. T.: *X és Z között. Betört a munkaerőpiacra az Y-generáció*, *Közszolgálat*, 3(2013. dec.)/11, 2013, 34–35.

7 FERINCZ A.: *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben = Ekonomické Štúdie – Teória a Prax*, Komarno, szerk. KARLOVITZ János Tibor, 2013, 220–228. (ISBN 978-80-971251-2-7)

csolattartás igénye, a munka és magánélet egyensúlyának fenntartása. Míg a nyugati országok fiataljai körében gyakoribb az optimizmus, a közép-kelet-európai országok huszonévesei körében jobban tetten érhető a szkeptikusság és ebből is eredően a fokozottabb mobilitás a nyugati országok irányában. Fontos számukra a csapat és a csapatmunka, a komoly innovációs hajlandóság és a folyamatos személyes fejlődés igénye jellemzi őket.⁸

2.3. Az Y generáció elvárásai a munkahellyel szemben

Az Y generáció munkához való hozzáállása bizonyos tekintetben megegyezik az X és más korábbi generációk tagjaival, viszont eltérő értékrendjük nyomán jelentős különbségeket is mutat. Míg az X generációhoz tartozók alapgondolata, hogy „a munka ahhoz szükséges, hogy egzisztenciát teremthess magadnak”, az Y generáció számára inkább a munkájuk és magánéletük egyensúlya a hangsúlyos.⁹ Nem az érdekli őket elsősorban, hogy miként tudnak beilleszkedni a munkahelyi életbe, hanem inkább az, miként illeszkedik a munkahely az ő saját életükhöz.¹⁰ Az Y-ok rendkívül öntudatos korosztály lévén el tudnak köteleződni egy szervezethez, azonban bármikor és könnyedén hajlamosak el is hagyni azt, ha például nem látnak ott megfelelő karrierlehetőséget. A munkahely számukra csak egy a sok közül, bármikor lecserélhetik, akárcsak egy terméket: megvásárolják és használat után eldobják.¹¹

A munkahely biztonságával kapcsolatos elvárásuk kicsit ellentmondásos: miközben elvárják a munkáltatótól a biztonságot, sokuk számára a hosszú távú elköteleződés egy munkáltatóval szemben kb. 1 év. A biztos munkahely is inkább abból a szempontból fontos számukra, hogy ott tapasztalatokat szerezhessenek, és azon kompetenciákat fejleszthessék, amelyek birtokában több esélyük lesz később még jobb munkahelyre váltani.¹²

Komoly elvárásaik nehezen teljesíthetők, mégis amely szervezetek kellő kihívást és perspektívát jelentő karrierutat tudnak kínálni e generáció számára, azok nagyon jól képzett és motivált, ambíciós munkaeerővel szerelkezhetnek fel. Az Y generációsok nagy önbizalmuk és új típusú képességeik mellett gyakorlatiasak, nehezen tűrik a régi szabályokat, öntörvényűek és jól akarják érezni magukat a munkahelyen, fontosak számukra a formalitásoktól mentes munkakörülmények. A fehér falú, neofényes irodák korszaka leáldozóban van, ma már a munkáltatók leginkább kreatív, inspiráló környezetet igyekeznek teremteni dolgozóik

8 R. ZEMKE, C. RAINES, B. FILIPCZAK: *Generations at Work*, AMACOM Division American Management Association, New York, 2000, 280. (ISBN 0-8144-0480-4)

9 J. MEIER, M. CROCKER: *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 6, Num. 1, June 2010, 68–78.

10 B. TULGAN: *Not everyone gets a trophy – How to manage Generation Y*, Jossey-Bass AWiley Imprint, San Francisco, 2009, 5.

11 SZRETYKÓ Gy.: *Az Y generáció, a munkáltató vonzóna tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia*, Humánpolitikai Szemle, Komplex Kiadó, 2012. július–augusztus, 3–12.

12 P. SAXENA, R. JAIN: *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, Vol. 2., Issue 7, July 2012, 114–118.

számára, amik sokszor szabadidőközpontú és nem munkahelyre hasonlítanak, példák erre a Google egyes irodái.¹³

Az Y-ok elvárják, hogy pozitív személyiségekkel dolgozhassanak együtt, csapatban, legyenek számukra példamutató vezetők és kihívások, kapjanak folyamatos visszacsatolást, tanulhassanak és fejleszthessék magukat, rugalmas munkarendben láthassák el feladataikat és persze jól megfizetve.¹⁴ Készek rengeteget túlórázni annak érdekében, hogy előrébb jussanak, hisznek abban, hogy a jó ötletek, a kreativitás, a kemény munka és a célokhoz ragaszkodás révén megvalósíthatják álmaikat. Mindezekből következik az is, mi zavarja őket: a hosszú és kötött munkarend, a túlszabályozás, a barátságtalan munkahelyi légkör, az elszigetelt, önálló munkavégzés, az elismerés hiánya és a bizonytalan előmeneteli lehetőségek a távozásukhoz vezethetnek.¹⁵

Ahogy kereskedelmi és marketingszakemberek is régóta dolgoznak azon, hogy megtalálják azokat a „cool-faktorokat”, amelyek a fiatalokat megfogják, a HR-esek is kutatják, mely tényezőktől lesz számukra egy munkahely vonzó. Az eredmények alapján a következő szempontok a legjelentősebbek: szórakoztató és rugalmas munkakörnyezet közösségimédia-használati lehetőséggel, open-office munkaszobák és kreatív kommunikációs lehetőségek, korszerű technológiai, informatikai eszközök, folyamatos visszacsatolás és elismerés, megfelelő kompenzáció és kreatív egyéb juttatási formák, szolgáltatások, előremutató vállalati értékek, melyekkel azonosulhatnak, képzési és karrierlehetőségek.¹⁶

2.4. Kutatási eredmények

Annak érdekében, hogy megtaláljuk a megfelelő HR-menedzsment-intézkedéseket, amelyek az Y generáció megtartását eredményezhetik, a szakirodalom feldolgozása mellett szükség van az érintettek véleményének megismerésére is. Ezért elektronikus kérdőívet intéztem a Központi Statisztikai Hivatal Y generációhoz tartozó különböző nemű, életkorú, lakhelyű, jogviszonyú, végzettségű, munkakörű és élethelyzetű 202 fiatalja körében. A kérdőívre 124 válasz érkezett be. Az aktív munkatársak véleménye mellett a hivatalból a 2014-es év során távozott 12 fő 35 év alatti munkatárssal folytatott interjú is rengeteg hasznos információval szolgált kutatásomhoz.

A kérdőív számos érdekes eredményéből – tekintettel a terjedelmi korlátokra – ezen írásomban csak néhány kiemelésére van lehetőségem. Elsőként az általában egy munkahellyel kapcsolatos vonzerőt jelentő tényezők rangsorolását mutatom be. A válaszadók több tényezőt is fontosabbnak ítélték e tekintetben, mint az anyagiakat (magas fizetés és egyéb juttatások), amely mindössze a hetedik legfontosabb szempontot jelentette számukra úgy, hogy a rangsor-

13 J. VLKOVA: *Az új generáció mindent megváltoztat, a babzsáké a jövő*, REsource magazin, 2014 október. Forrás: www.portfolio.hu/ingatlan/iroda/az_uj_generacio_mindent_megvaltoztat_a_babzsake_a_jovo.205336.html (a letöltés ideje: 2015. 01. 15.)

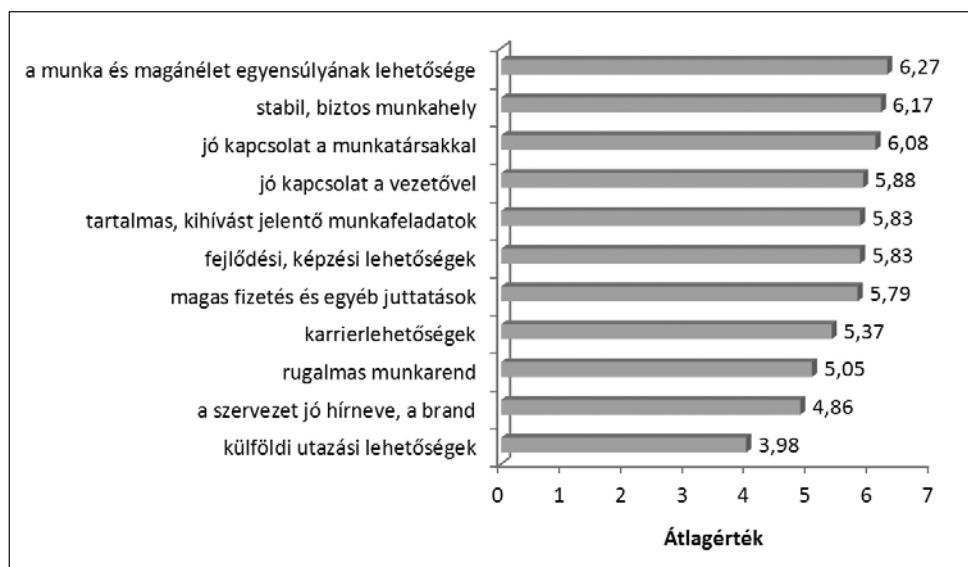
14 C. RAINES: *Managing Millennials*, Generation at Work, 2002, 9. Forrás: www.hreonline.com/pdfs/ManagingMillennials.pdf

15 K. LEAHY, J. MCGINLEY, J. THOMPSON, T. WEASE: *Intelligence community assessment: Generational differences in workplace motivation*, American Intelligence Journal, Vol. 29., Issue 1, Mar 2011.

16 J. G. SUJANSKY, J. FERRI-RED: *Keeping the Millennials. Why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken NJ, 2009, 240.

ban megelőző hat tényező egyike sem bír közvetlen pénzügyi vonzattal. (1. ábra) A legnagyobb vonzerőt a válaszadó fiatalok számára a munka és magánélet egyensúlyának lehetősége képviselte, de hasonlóan fontos a munkahely stabilitása és a munkatársakkal való jó kapcsolat is.

1. ábra • A munkahelyel kapcsolatban vonzerőt jelentő tényezők megítélése (Forrás: Saját kérdőíves adatok)

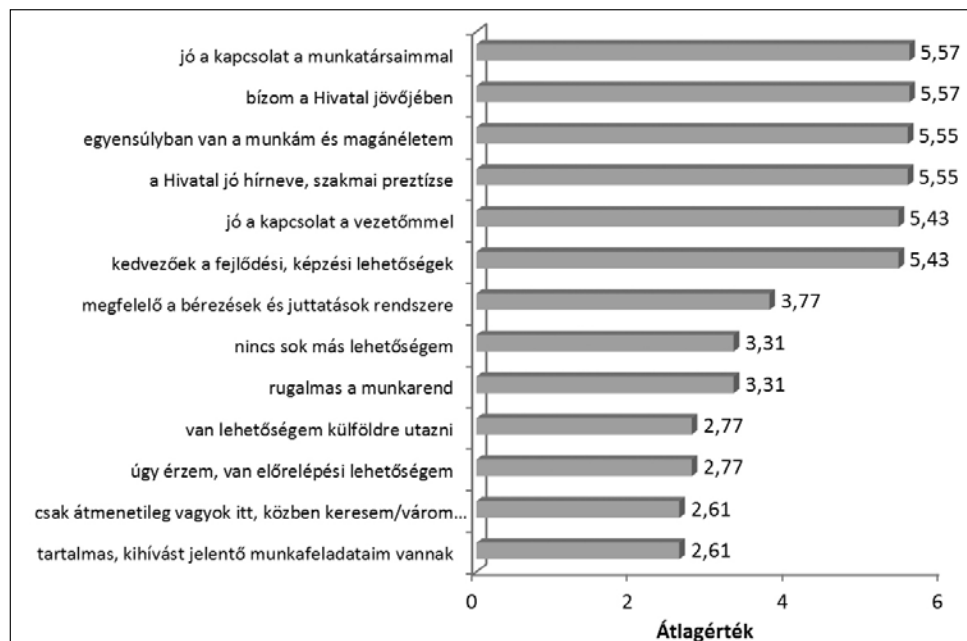


Érdekes eredményt hozott az a kérdés is, hogy a munkatársak kifejezetten a KSH mellett mely fő okokból elkötelezettek. Látható, hogy a válaszadók közül legtöbben azt látják pozitívnak, hogy munkatársaikkal, vezetőikkel jó a kapcsolatuk, bíznak a hivatal jövőjében, jó hírnevében, egyensúlyban tudhatják munkájukat és magánéletüket, továbbá jó lehetőségeik vannak a fejlődésre, továbbképzésre. Ebből kitűnik az is, hogy akik a hivatalban dolgoznak, azok számára az intézmény több tekintetben tudja azt nyújtani, amit általában vonzónak jelöltek meg a munkahelyekkel kapcsolatban, ugyanakkor például a megfelelő bérezés, a rugalmas munkarend, az előrelépési lehetőségek és a kihívást jelentő munkafeladatok kapcsán a munkatársak nem bizonyultak elégedettnek. (2. ábra) Mindez szinkronban van a kilépési interjúk eredményeivel is: a távozó fiatalok legtöbbször utóbbiakat jelöli meg indokként, azaz a többség hiába nem gondolja fő vonzerőnek például a fizetést egy munkahelyen, a jelenlegi juttatások mértéke nem bizonyul elégségesnek számukra.

A jelenlegi állományban is sokan szkeptikusak a következő 5 évben valószínűsített előrelépési lehetőségükkel kapcsolatban (3. ábra), ami felhívja a figyelmet várható távozásuk veszélyére, különösen, ha együtt értékeljük ezt az eredményt a fiatal munkatársak rövid, közép- és hosszú távú jövőképeivel, elképzeléseivel kapcsolatos vélekedésével. Ebből jól látható, hogy jelenlegi munkakörükben az idő előrehaladtával egyre kevesebben tudják elképzelni jövőjüket. Míg rövid távon a válaszadók több mint fele a munkaköréhez kapcsolódóan tervezi karrierjét, a hosz-

szú távon is ugyanígy gondolkodók aránya már csak a válaszolók valamivel több mint egynegyede. (4. ábra) Figyelemre méltó az általános változtatási szándék: a válaszadó fiatalok karrierjüket nem egyazon munkakörben képzelik el, ugyanakkor elsősorban nem a hivatalon belüli, vagy a közszférán belüli más munkakörben gondolkodnak, hanem erőteljes az orientáció a versenyszféra irányába. Alacsony számban valószínűsítik a külföldön való elhelyezkedést, a válaszolók kb. egynegyedének pedig nincs konkrét elképzelése jövőbeli karrierjét illetően, időtávtól függetlenül. Ennélfogva rájuk is potenciális célcsoportként tekinthetünk.

2. ábra • A hivatal melletti elkötelezettség okainak megítélése (Forrás: Saját kérdőíves adatok)

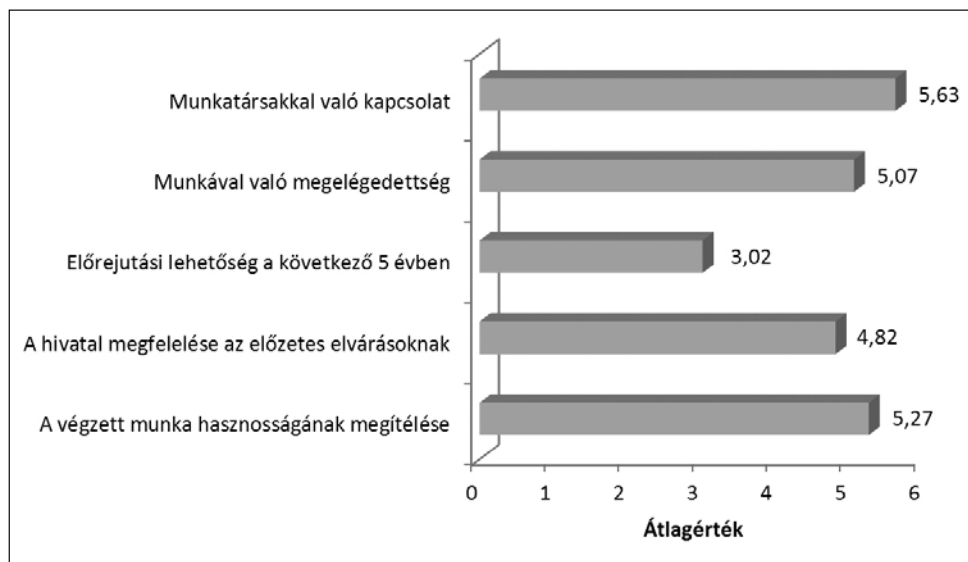


Egyértelmű válaszokat kaptam az eredményekből arra is, milyen eszközökkel járhat sikerrel az Y-ok megtartása. (5. ábra) A közvetlen pénzügyi vonzattal bíró (vagy a jogviszony fenntartására vonatkozó szerződéses kötelmet is jelentő) elismerési formák azok, amelyek hosszabb időtávon is hatást gyakorolnak a munkahelyen maradásra, kivéve a célfeladatra folyósított céljuttatást (ami nem meglepő, hiszen ez csak egyszeri juttatás). Az egyéb, nem pénzben megnyilvánuló lehetőségek inkább rövid távú befolyással vannak. Nemcsak a megtartási időtávot érdemes azonban vizsgálni az egyes eszközöknél, hanem azok jelentőségét is a munkatárs élethelyzete szempontjából. Akinek például már van saját lakása, nyilván nem a munkáltatói lakáskölcsönt tekinti majd a legjelentősebb megtartó eszköznek.

A hivatalnál jelenleg is meglévő lehetőségek, szolgáltatások mellett számos új, vagy fejlesztendő HR-intézkedéssel lehetne élni, vizsgálni érdemes azonban, melyeknek lehet valóban hatékony az alkalmazása. Közigazgatási szerv lévén természetesen a jogszabályok és a költségvetés adta lehetőségek behatárolják a szervezet önálló mozgásterét, emiatt a kérdőív

sem tartalmazott olyan elképzeléseket, mint például egy hivatali uszoda létesítése, holott elképzelhető, hogy ez is vonzó új szolgáltatás lenne.

3. ábra • A munkahellyel kapcsolatos elégedettség egyes kérdései (Forrás: Saját kérdőíves adatok)



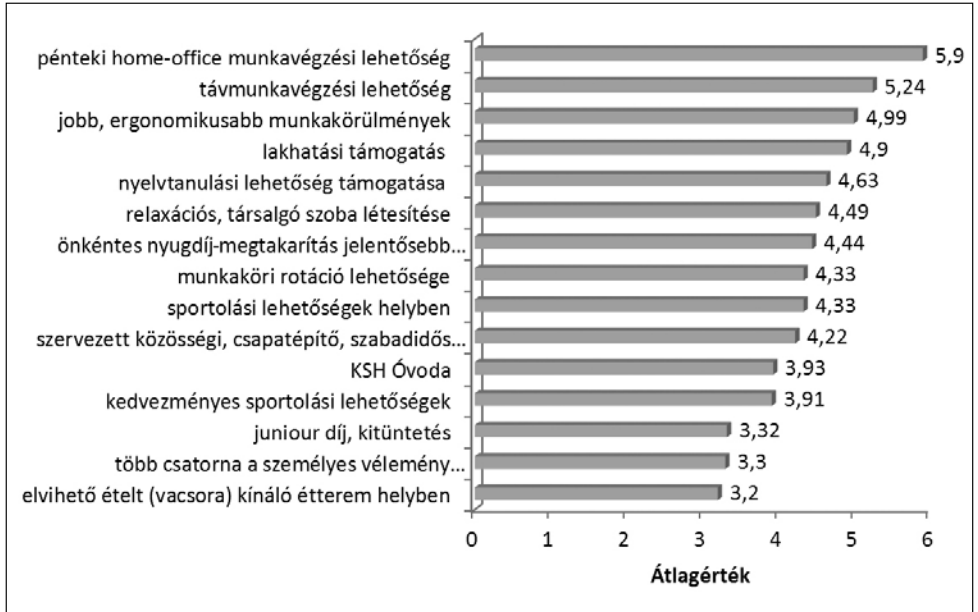
4. ábra • A jövőképpel kapcsolatos elképzelések alakulása különböző időtávokon (Forrás: Saját kérdőíves adatok)

| Jövőkép | rövid | közép- | hosszú |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|
| | távon | | |
| jelenlegi munkakörhöz köthető karrier | 75 | 48 | 34 |
| hivatalon belül, más munkakörben | 7 | 14 | 15 |
| máshol a közszférában | 12 | 2 | 4 |
| máshol a versenyszférában | 12 | 26 | 32 |
| külföldön | 2 | 9 | 6 |
| nincs konkrét elképzelése | 27 | 21 | 33 |

5. ábra • Elismerési eszközök, jóléti szolgáltatások hatása a munkahelyen maradásra különböző időtávokon (Forrás: Saját kérdőíves adatok)

| Elismerési eszközök, jóléti szolgáltatások | rövid | közép- | hosszú | nincs hatása |
|--|-------|--------|--------|--------------|
| | távon | | | |
| alappilletmény-eltérítés (éves minősítés alapján) | 29 | 52 | 41 | 0 |
| címadományozás (kiemelkedő szakmai teljesítményért) | 16 | 46 | 52 | 0 |
| elnöki dicséret, díj, egyéb kitüntetés | 44 | 44 | 17 | 0 |
| célfeladathoz kapcsolódóan céljuttatás | 53 | 42 | 24 | 0 |
| vezetői kinevezés | 4 | 27 | 88 | 0 |
| tanulmányi támogatás (költségtérítés, szabadság) | 22 | 58 | 37 | 0 |
| részvételi lehetőség nemzetközi képzésen | 47 | 37 | 23 | 0 |
| szakmai, kompetenciafejlesztő továbbképzés | 45 | 40 | 16 | 0 |
| személyes/nyilvános pozitív visszacsatolás a vezetőtől | 62 | 33 | 16 | 0 |
| kivételes teljesítményértékelési/minősítési eredmény | 55 | 34 | 14 | 0 |
| kamatmentes munkáltatói lakáskölcsön | 14 | 34 | 55 | 0 |
| egyéb szociális juttatás, segély | 56 | 34 | 14 | 0 |
| kedvezményes sportolási lehetőség | 55 | 20 | 7 | 0 |
| rendszeres, ingyenes orvosi szűrővizsgálat helyben | 43 | 16 | 7 | 0 |
| ingyenes jogsegélyszolgálat helyben | 37 | 14 | 5 | 0 |
| térítésmentes fogászati ellátás helyben | 55 | 18 | 9 | 0 |
| sportolási lehetőség helyben | 44 | 20 | 6 | 0 |

6. ábra • Újonnan bevezethető, fejleszthető intézkedések, lehetőségek megítélése a munkahelyen maradás szempontjából (Forrás: Saját kérdőíves adatok)



Az eredmények alapján a legnépszerűbb egyértelműen a távmunka kiterjesztése: különösen a pénteki home-office munkavégzés, illetve általában a távmunkavégzés lehetősége. Utóbbi családbarát intézkedésként is értelmezhető, melyhez figyelembe kell venni, hogy a válaszadók közel 90%-a saját bevállalása szerint gyermekvállalást tervez a közeljövőben és gyermekek nevelése mellett az otthonról történő munkavégzés – amennyiben ennek feltételei az adott munkakörben megteremthetők – igen praktikus lenne számukra. (6. ábra) Elgondolkodtató viszont, miként teremtheti meg a munkahely felé való hosszú távú elköteleződést éppen a távmunka, amely inkább a munkáltatótól, munkatársaktól való fizikai távolságot növeli. Az eredmények alapján elkötelezettségnövelést eredményezhet legalább középtávon a pénzbeli ösztönzők közül a lakhatási támogatás, a nyelvtanulás támogatása és az önkéntes nyugdíj-megtakarítás jelentősebb támogatása is, a nem pénzbeli eszközök terén pedig a jobb, ergonomikusabb munkakörülmények, hivatali óvoda, vagy relaxációs szoba létesítése, vagy például a munkaköri rotáció bevezetése. A rotációval kapcsolatban feltett kérdésre a válaszadók alig 10%-a felelte, hogy kizárólag a saját munkája érdekli, míg közel felük kifejezetten szeretne ily módon más területeket is megismerni, mely mindenképp megfontolandó. Inkább rövid távú hatást jelentenének csapatépítő programok, sportolási lehetőségek helyben vagy kedvezményesen, junior díj/kitüntetés lehetősége, illetve a véleménykifejtésre alkalmas új fórumok, vagy a helyben létesített elvihető ételt kínáló étterem, noha utóbbi kettőnek sokan semmilyen hatását sem látják a munkahelyen maradás szempontjából.

2.5. Javaslatok

Kutatási eredményeimből azt a fő következtetést vonom le, hogy az új nemzedékeknek új igényei vannak a munkáltatóval kapcsolatban is, amit a munkáltatónak egyrészt megértenie, másrészt kezelnie szükséges, még ha egy közigazgatási szerv esetében a lehetőségek esetleg szűkösebbek is. A fiatal munkaerő megtartásához bizonyosan nem lesz elégséges folytatni a megszokott gyakorlatokat és a korábban bevált HR-eszközöket alkalmazni az empirikus kutatásomban vizsgált szervezetnél.

Ezért első, általános javaslatom, hogy folyamatosan vizsgáljuk a fiatal munkatársak elégedettségét, kérdezzük meg véleményüket. A kilépési interjú is hatékony eszköz, de a megtartás érdekében már nem lehet érdemben intézkedni. Akár kérdőíves munkatársi elégedettségmérés, akár úgynevezett „megtartó interjúk” formájában, a teljesítményértékelés keretében folytatott megbeszéléskor, vagy informálisan is érdemes megismerni, hogy vélekednek helyzetükkel kapcsolatban az Y-ok.

A kutatási eredmények nem támasztják egyértelműen alá azt az elterjedt vélekedést, hogy kizárólag pénzbeli ösztönzők jelentenek vonzerőt a vizsgált szervezetet munkahelyként választó fiatal számára, az viszont igazolást nyert, hogy ezek bővítése hatékony megoldás lehet a megtartásukra. Ezért a jelenleg is alkalmazott, pénzügyi vonzattal járó ösztönzőket a fiatalabb munkatársak körére is célszerű kiterjedten alkalmazni, hiszen az Y generációs munkaerő már láthatóan nem vár évekig arra egy munkáltatónál, hogy egyszer majd elismerik a munkáját. Persze semmilyen intézkedés nem történhet a tapasztaltabb munkatársak rovására, hiszen éppen elegendő konfliktushelyzetet hordoznak önmagukban is a generációs különbségek a munkahelyen. A KSH fiataljai esetében hatékony megoldást jelenthet olyan új juttatások, szolgáltatások bevezetése is, melyekre adott a jogszabályi lehetőség, így például a jelenlegi fővárosi lakáshelyzetre is tekintettel a lakhatási támogatás, vagy belső/közszolgálati képzések keretében a nyelvtanulás támogatása. Jó hatás várható ergonomikusabb munkakörülmények kialakításától és különféle családbarát intézkedések megtételétől. A javaslatok megvalósítása nyilvánvalóan a mindenkori költségvetési lehetőségektől is függ, viszont számos HR- (és szakmai irányítási) eszköz van, amelyek csak nem pénzügyi erőforrásokra alapoznak. Rögtön a belépést követően hatékony lehet pályaorientációs program, újbelpóképzés, mentori és rotációs rendszer keretében megismertetni a szervezetet és tevékenységét, a karrierlehetőségeket, hogy megteremtjük az elkötelezettség alapjait. Ezt követően lehetőség szerint a teljesítményhez igazodóan szükséges biztosítani azon juttatásokat, képzéseket, támogatásokat, szolgáltatásokat, melyek mind a szakirodalom, mind a munkatársi vélemények nyomán eredményesek lehetnek az elköteleződés szempontjából. Érdemesnek látszik megvizsgálni a távmunkavégzés lehetőségének kiterjesztését bizonyos munkakörökben, ami akár költséghatékonyság szempontjából is előnyös lehet a munkáltatónak.

Fentiek közül már egy-egy intézkedéstől várható pozitív hatás a munkaerő megtartása terén, azonban ezek monitoringja is fontos. A rendszeres elégedettségmérés mellett az egyes intézkedések hatékonysága és az azokkal kapcsolatos vélemény is mérendő, akár egyszerű értékelő kérdőív segítségével is, majd ezek alapján az akciók továbbgondolhatók. Ezzel érhet körbe a HR-fejlesztési ciklus és tehető folyamatossá a fejlődés, egyben hozzá-

járulva a Z generáció munkaerőpiacra történő belépésére való felkészüléshez. Noha a javasolt intézkedéseket elsősorban a KSH Y generációs munkatársai megtartása érdekében fogalmaztam meg, a megoldások számos más, humánstratégiai szempontból hasonló kihívásokkal szembesülő közigazgatási szerv esetében is ajánlhatók lehetnek, ugyanakkor a legmegfelelőbb eszközök megtalálása érdekében álláspontom szerint aktuális és indokolt e témakör további, kiterjedtebb kutatása.

3. FELHASZNÁLT IRODALOM

1. BOKODI M., HAZAFI Z., KUN A., PETROVICS Z., SZAKÁCS G.: *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás = Új közszolgálati életpálya. Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás*, szerk. HAZAFI Z., Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, 185. (ISBN 978-615-5269-33-2)
2. FERINCZ A.: *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben = Ekonomické Štúdie – Teória a Prax*, szerk. KARLOVITZ János Tibor, Komarno, 2013, 220–228. (ISBN 978-80-971251-2-7)
3. H. KRASNA: *Jobs that matter: find a stable, fulfilling career in public service*, JIST Works Publishing, Indianapolis, 2010, 11. (ISBN 978-1-59357-787-2)
4. K. LEAHY, J. MCGINLEY, J. THOMPSON, T. WEESE: *Intelligence community assessment: Generational differences in workplace motivation*, American Intelligence Journal, Vol. 29., Issue 1., Mar 2011.
5. J. MEIER, M. CROCKER: *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges*, The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 6., Num. 1., June 2010, 68–78.
6. C. RAINES: *Managing Millennials*, Generation at Work, 2002, 9. Forrás: www.hreonline.com/pdfs/ManagingMillennials.pdf (a letöltés ideje: 2016. 03. 27.)
7. P. SAXENA, R. JAIN: *Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place*, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Vol. 2., Issue 7., July 2012, 114 –118.
8. B. STEIJN, S. DE RUIJTER: *Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM?* EGPA conference Toulouse, 8–10 September 2010.
9. J. G. SUJANSKY, J. FERRI-RED: *Keeping the Millennials. Why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken NJ, 2009, 240.
10. SZRETYKÓ Gy.: *Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia*, Humánpolitikai Szemle, Komplex Kiadó, 2012. július–augusztus, 3–12.
11. A. TOLBIZE: *Generational differences in the workplace*, Research and Training Center on Community Living University of Minnesota, 2008, 21.
12. TÓTH N. T.: *X és Z között. Betört a munkaerőpiacra az Y-generáció*, Közszolgálat, 3(2013. dec.)/11, 34–35.
13. B. TULGAN: *Not everyone gets a trophy – How to manage Generation Y*, Jossey-Bass AWiley Imprint, San Francisco, 2009, 5.
14. J. VLKOVA: *Az új generáció mindent megváltoztat, a babzsáké a jövő*, REsource magazin, 2014. október. Forrás: ww.portfolio.hu/ingatlan/iroda/az_uj_generacio_mindent_megvaltoztat_a_babzsake_a_jovo.205336.html (a letöltés ideje: 2016. 03. 27.)
15. B. WINGFIELD, J. BERRY: *Retaining Your Employees Using Respect, Recognition and Rewards for Positive Results*, Crisp Fifty-Minute book Series, 2001, 98. (ISBN 13:978156052-6070)
16. R. ZEMKE, C. RAINES, B. FILIPCZAK: *Generations at Work*, AMACOM Division American Management Association, New York, 2000, 280. (ISBN 0-8144-0480-4)

Csutorás Gábor Ákos (csutorasgabor@yahoo.com): a Központi Statisztikai Hivatal Személyügyi és oktatási osztályának vezetője. 2010-ben okleveles közigazgatási szakértő diplomát szerzett a Budapesti Corvinus Egyetemen, emberi erőforrások alapszakos közigazdász diplomát pedig a Pannon Egyetemen. 2015-ben végzett vezetés és szervezés mesterszakon okleveles közigazdászként szintén a Pannon Egyetemen. Az idei évben tervezi megkezdeni doktori tanulmányait a Nemzeti Közszerzői Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájában. Angol felsőfokú általános, valamint jogi és közigazgatási szaknyelvi nyelvvizsgával rendelkezik. Több mint 5 éve dolgozik a közigazgatásban HR területen, 1,5 éve vezetőként. Ezalatt számos szakmai projektben, szervezeti-fejlesztési feladatban vett részt és folyamatos nemzetközi szakmai aktivitást tanúsított: részt vesz az Eurostat nemzetközi munkacsoportjaiban, workshopokon, európai uniós képzéseken, így például az Erasmus for Public Administration programon is, valamint előadóként jelent meg az ENSZ által szervezett nemzetközi szakmai konferenciákon. Kutatási, érdeklődési területe a közszolgálati, stratégiai embererőforrás-menedzsment, ezen belül a fiatal generációk elkötelezettsége a közigazgatásban.

