

Paksi-Petró Csilla

HOGYAN TARTSUK MEG A TEHETSÉGEKET?

MUNKAERŐ-MEGTARTÁS A KÖZIGAZGATÁSBAN, VEZETŐI ESZKÖZÖKKEL¹

How to Retain Talent?

Workforce Retention in Public Administration Through Leadership Tools

Paksi-Petró Csilla egyetemi docens, Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Emberi Erőforrás Tanszék, petro.csilla@uni-nke.hu

Az egyre súlyosbodó munkaerőhiány Magyarországon is a humánerőforrás-gazdálkodás egyik kiemelt fókuszterületévé tette a megtartásmenedzsmentet. Kutatások bizonyítják, hogy a vezetők jelentős hatást gyakorolnak a munkahelyi légkörre és a munkavállalói motivációra, amely közvetlenül befolyásolja a munkaerő megtartását. Ennek megfelelően a szervezetek növekvő figyelmet fordítanak az eredményes vezetésre, valamint támogató és vonzó munkakörnyezet kialakítására, amely elősegíti a tehetséges munkatársak megtartását. A kutatás módszertana a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozására, valamint egy 2024 nyarán lefolytatott empirikus vizsgálat eredményeire épül. A tanulmány a magyar közigazgatási környezetre fókuszál, és nagymintás kvantitatív és kvalitatív kutatás alapján elemzi, hogy a vezetők miként járulnak hozzá a munkaerő megtartásához. A kutatás rávilágít a közigazgatáspecifikus gyakorlatokra, azonosítja és értékeli azokat a tényezőket, amelyek pozitív munkakörnyezetet teremtenek. Az eredmények alapján gyakorlati ajánlásokat fogalmazunk meg a közigazgatási vezetők számára a hatékony munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazására.

KULCSSZAVAK:

munkaerő-megtartás, vezetési gyakorlat, munkahelyi feltételek, utánpótlás-politika

¹ A TKP2021-NKTA-51 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

The increasingly severe labour shortage in Hungary has made retention management a key focus area in human resource management. Research confirms that leaders have a significant impact on workplace atmosphere and employee motivation, which directly influences workforce retention. Consequently, organisations are paying growing attention to effective leadership and the creation of a supportive and attractive work environment that fosters the retention of talented employees. The research methodology is based on a review of domestic and international literature as well as the results of an empirical study conducted in the summer of 2024. The study focuses on the Hungarian public administration context and, using large-scale quantitative and qualitative research, analyses how leaders contribute to workforce retention. The research highlights practices specific to public administration, identifies and evaluates the factors that create a positive work environment. Based on the findings, practical recommendations are provided for public administration leaders on implementing effective workforce retention strategies.

KEYWORDS:

workforce retention, leadership practices, workplace conditions, succession policy

BEVEZETÉS

A munkaerő-megtartás (*employee retention*) az a folyamat vagy stratégia, amelynek célja, hogy a szervezet megtartsa tehetséges és produktív munkavállalóit, és csökkentse a munkaerő-fluktuációt.² Ez magában foglalhatja a pozitív munkakörnyezet kialakítását, az alkalmazottak elégedettségének és elkötelezettségének növelését, a megfelelő bérezést és a karrierfejlődési lehetőségek biztosítását. A munkaerő-megtartás sikeressége a munkavállalók szervezetben belüli maradási arányával mérhető.³

Az egyre növekvő munkaerőhiány a mai „nyugati” szervezetek egyik legfontosabb problémája. Ismerniük kell azokat a lehetséges faktorokat, amelyek segíthetnek a munkavállalók megtartásában.⁴ A hazánkban is egyre inkább jelentkező munkaerőhiány következtében a megtartásmenedzsment a humán erőforrás (HR) kulcsterületévé vált az elmúlt években.

A témában született kutatások tanúsága szerint a legtöbb vállalat béremeléssel és a munkakörülmények javításával igyekszik vonzó maradni dolgozói számára, de jelentős azok száma is, amelyek a béren kívüli juttatások körét szélesítik, vagy egyéb motiváló intézkedéseket vezetnek be.⁵

A vezetők szerepe a munkaerő megtartásában sűrűn kutatott terület. A hatékony vezetés kulcsfontosságú a dolgozók elégedettségének és lojalitásának fenntartásában. A kutatások azt mutatják, hogy a vezetők jelentősen befolyásolják a munkahelyi légkört és a munkavállalók motivációját, ami közvetlen hatással van a munkaerő megtartására.⁶ A megfelelő bérezés

² RAMLALL 2004.

³ KEMPEGOWDA 2016.

⁴ RESTÁS-SZABÓ-CZIBOR 2019: 120.

⁵ KOZÁK-DAJNOKI 2019: 56.

⁶ KÖMŰVES-POÓR-KARÁCSONY 2022.

biztosítása mellett számtalan olyan tényező van, amelyek révén a vezetők hozzájárulhatnak a munkaerő megtartásához.⁷ A vezető vezetési stílusa, viselkedése jelentősen befolyásolja az alkalmazottak megtartási arányát.⁸ Az olyan vezetők, akik nyitottak a kommunikációra és képesek empátikusan viszonyulni munkatársaikhoz, jelentősen hozzájárulnak a pozitív munkakörnyezet kialakításához. A rendszeres, konstruktív visszajelzések, valamint a munkavállalók elismerése és jutalmazása szintén növeli az elégedettséget és elkötelezettséget.⁹ A szervezetek egyre inkább felismerik az eredményes vezetés fontosságát, és igyekeznek támogató és vonzó munkakörnyezetet teremteni, ami elősegíti a tehetséges munkatársak megtartását.¹⁰

A jelen kutatás célja annak vizsgálata, hogy a közigazgatásban a vezetők milyen mértékben és módon járulnak hozzá a tisztviselők megtartásához. A kutatás eredményei alapján javaslatok fogalmazhatók meg a közigazgatási vezetők számára a hatékony munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazására.

MÓDSZERTAN

A tanulmány első részében a szekunder kutatás és a szisztematikus szakirodalom-áttekintés eredményeit mutatom be. A keresési stratégia eszközeként a Google Scholar adatbázisát választottam. A keresés során kulcsszavakat és logikai operátorokat alkalmaztam (például „employee retention AND public administration”), valamint szűrési kritériumokat használtam az évszám és a relevancia alapján. A találatok közt könyvek, szakfolyóiratok és más tudományos közlemények másodlagos forrásait dolgoztam fel, különös tekintettel a dolgozók megtartásával foglalkozó korábbi kutatásokra. Az elemzés során arra törekedtem, hogy azonosítsam azokat a meghatározó tényezőket, amelyeket a különböző kutatók általában a szervezetben maradásról szóló döntés alapjaiként jelölnek meg.

Jelen tanulmány második része egy nagymintás, 2024 nyarán lefolytatott empirikus kutatás munkaerő-megtartásra vonatkozó eredményeit mutatja be.¹¹ A kutatás célcsoportja a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) hatálya alá tartozó kormánytisztviselők voltak. A kutatás során a kérdőíves adatgyűjtést elektronikus (*Computer-assisted web interviewing*, CAWI) adatfelvétellel végeztük. A módszerrel potenciálisan elérhető volt a teljes populáció, a teljes mintavételi keret. A Belügyminisztérium kiküldte mind a 77 ezer számítógép-használó foglalkoztatottnak a kérdőívet, így nem volt szükségünk a teljes mintavételi keretet (populációt) szűkíteni, így nem is használtunk valószínűségi mintavételt.

⁷ SANIEWSKI 2011.

⁸ ZHANG et al. 2015.

⁹ SZOPOS 2024: 121.

¹⁰ GOESSLING 2017.

¹¹ A Belügyminisztérium, illetve a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium bízta meg a Nemzeti Közszerződési Egyetemet (továbbiakban: NKE) a közszolgálat generáció fókuszú vizsgálatának megvalósításával. A kutatást az NKE Közszerződési HRM Kutatóműhely valósította meg. A nemzetközi összehasonlító elemzést adó, multidiszciplináris projekt a 2024. július 1-jével kezdődő magyar európai uniós soros elnökség időszaka alatt zajlott le. A kutatást az Európai Közigazgatási Hálózat (EUPAN) tagállamok és tagszervezetek bevonásával végeztük.

A megszólított 77 ezer főből 12 500 kitöltés érkezett ($12\,500/77\,000 \approx 16\%$), amiből az adat-tisztítás után 12 435 darab került be a tisztított adatbázisba.

A módszertani trianguláció biztosítása érdekében a kutatás kvalitatív ágában nyolc félig strukturált interjút készítettünk. A kutatásban vizsgált kormányzati igazgatási szerveket szervezeti létszám szerinti reprezentativitás alapján választottuk ki. Öt szakmai felső vezető (ezen belül két rendszerirányító szakmai felső vezető), valamint három politikai vezető osztotta meg tapasztalatait. Univerzális, illetve szabad, strukturálatlan, specifikus területhez illeszkedő kérdések egyaránt elhangzottak, általában tíz kérdést tettünk fel. Egyik fókuszpontonk a generációs együttélés: generációs problémák és lehetőségek feltárása volt, felsővezetői perspektívából. Az interjúkról hangfelvételt készítettünk, majd szó szerinti leíratot, amelyet visszamutattunk az interjúalanyoknak. A letisztított válaszokat tartalomelemzésnek vetettük alá. A szoftverhasználatot a kis mintaszám nem indokolta, a manuális tartalomelemzés biztosította az eredmények validitását és mélységét. Az interjúk eredményeit a kutatás kvantitatív ágában kapott eredményekkel vetettük össze.

Az interjúkat szervezeti adatokra vonatkozó információk bekérésével egészítettük ki, többek között a létszámadatokra, az állomány nemi és korösszetételére, a fluktuációra vonatkozóan. Ez a kutatási rész értékes betekintést nyújtott abba, hogyan formálják a vezetők a szervezeti kultúrát, milyen elvárásokat támasztanak munkatársaikkal szemben, és hogyan befolyásolják ezek a tényezők a munkahelyi elkötelezettséget és teljesítményt.¹²

A jelen tanulmányban bemutatott eredmények fókuszában az a kérdés áll, *milyennek értékeli a tisztviselők a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatot és annak változásait?* Erre a kérdésre a nagy volumenű, kétirányú empirikus kutatás egyik alfejezetében kutattuk a válaszokat. A vezetők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatásával kapcsolatos témakörrel összefüggésben előzetesen felállított hipotézisünk az volt, hogy: *A tisztviselők általában pozitívan értékeli a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatukat, azonban bizonyos hiányállapotok (illetmények, jutatások, fejlődési lehetőségek) növelik az elégedetlenség kockázatát.*

MUNKAERŐ-MEGTARTÁS A HAZAI ÉS A KÖZIGAZGATÁSI GYAKORLATBAN

A Google Scholar keresője 0,8 másodperc alatt 510 ezer találatot adott ki a munkaerő-megtartás témájára vonatkozóan. A nemzetközi szakirodalom rendkívül gazdag, a terület sűrűn kutatott, ami mutatja a téma aktualitását, másrészt pedig szinte korlátlan tudásanyag áll a rendelkezésre a terület fejlesztéséhez.

A kérdés tárgyalására többféle megközelítéssel találkozunk. Egyrészt a szakirodalmat összegyűjtő és áttekintő munkák szép számmal akadnak köztük, mint például Das-Baruah tanulmánya.¹³ A tanulmányok másik típusa jellemzően a vezetéstudomány egy-egy szeletében

¹² LUDÁNYI 2025.

¹³ DAS-BARUAH 2013.

vizsgálja a munkaerő-megtartás kérdését (például etikus vezetés Isiramen írásában,¹⁴ vagy a különböző vezetési stílusok hatása Wakabinál¹⁵). A publikációk harmadik típusa esettanulmányokat mutat be, vagy egy adott iparágra fókuszálva (például gyógyszeripar, járműipar), és/vagy egy adott kontinens/ország esetében, például Észak-Amerika, Ázsia, Afrika, Európa, Ausztrália.

A hazai, magyar nyelvű szakirodalmakat tekintve, a témában 5060 tanulmányt talál a Google Scholar. A munkaerő-megtartás témakörét ezen belül is a közszektorra szűkítve még szintén igen széles a szakirodalom. Csak a közigazgatásra, kormányzati igazgatásra keresve már megfoghatóbb és feldolgozhatóbb mennyiségű a szakirodalmak köre. A magyar közigazgatás területére szűkítve a keresést, a publikációk jelentős része a Nemzeti Közszerződési Egyetem kutatóihoz köthető (főként Belényesi Emese, Csutorás Gábor Ákos, Hazafi Zoltán, Magasvári Adrienn).

A témával hazai szinten való foglalkozás szórványos. Ezek közül kiemelkednek Hazafi Zoltán kutatásai, amelyek a munkaerő-tervezés és hosszú távú utánpótlás kérdéskörét stratégiai szemléletben tárgyalják.¹⁶ Továbbá a területet érintő problémákra is felhívja a figyelmet, amely szerint a fiatalok távolmaradása, a középgeneráció hiánya, a magas fluktuáció, illetve az alacsony jövedelmek várhatóan az elkövetkezendő néhány évben továbbra is nyomás alatt fogják tartani a közszolgálat munkaerő-utánpótlását.¹⁷

Csutorás Gábor Ákos értékes hozzájárulásai a tudományterülethez szintén kiemelendők. Kutatásaiban kiváló áttekintést ad a hazai közigazgatási megtartási stratégiákról és eszközökről.¹⁸ Csutorás által 2020-ban a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szervek foglalkoztatottjai körében nagymintás lekérdezés keretében a munkaerő-megtartást befolyásoló három legfontosabb tényező: megfelelő alapfizetés (59%); jó kapcsolat a munkatársakkal, jó munkahelyi légkör (57,2%); foglalkoztatási biztonság, stabilitás (42,5%). Negyedik tényezőként szükséges megemlíteni, hogy a vezetővel való kapcsolat, megfelelő vezetési kultúra 31,8%-os, szintén magas eredményt kapott. Önmagában a vezetés minősége és a vezetővel való munkatársi kapcsolat minősége meghatározó megtartóerőt jelent a szervezetben.¹⁹

Magasvári Adrienn kutatásaiban a Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességét kutatja. Ezek közül idézném a szerzőtársával közös 2019-es kutatási eredményeiket, amelyben a pályára lépő fiatal pénzügyőrök célcsoportjának empirikus vizsgálata során megállapították, hogy a három legfontosabb szempont, amely pozitívan hat egy szervezet munkaerő-megtartó képességére: a vezetők szakmai felkészültsége, a vezetői hozzáállás, támogatás és odafigyelés, valamint az illetmény és az egyéb juttatások.²⁰

A szakirodalom által felismert kihívás, hogy az európai és a magyar munkaerőpiacon erőteljes átalakulás megy végbe. A globalizáció, az előregedő társadalom, a fizikai és szellemi munkavégzés arányainak változása és az elkövetkező technológiai haladás mind-mind újszerű kezelési módot igényelnek. Egyre több országban lesz kevesebb a munkakezdők száma, mint

¹⁴ ISIRAMEN 2021.

¹⁵ WAKABI 2016.

¹⁶ HAZAFI 2017: 63.

¹⁷ HAZAFI 2017: 79.

¹⁸ CSUTORÁS 2022.

¹⁹ CSUTORÁS 2022.

²⁰ MAGASVÁRI-SZABÓ 2019.

az öregségi nyugdíjba távozóké.²¹ A népesedéskutatók szerint a jövőben egyre nehezebbé válik a megfelelően felkészült utánpótlás megtalálása, és folytatódik az aktív munkavállalók elöregedése. Az elmúlt években több olyan könyv és tanulmány jelent meg külföldön, amely a munkaerő létszámának a közeljövőben várható drasztikus csökkenését jósolja.²²

A helyzetet komplikálva, a globalizáció és a digitalizáció más típusú munkavállalói elvárásokat és lehetőségeket teremtet. Korábban a munkavállaló „küzdött” azért és örült, hogy megtarthatja az állását. Mára fordult a tendencia, az európai társadalom elöregedésével összefüggésben a jól képzett munkaerő sok lehetőség közül választhat. A munkavállalók gyakrabban váltanak munkát, felerősödik az úgynevezett *job-hopping* jelenség.²³ A munkáltatók közt pedig felerősödik a verseny, a megtartásért folytatott küzdelem. Számos kutatás vizsgálja a munkahelyváltás okait, amelyek közt a jellemző fizetés, munkakörülmények, általános elégedettség tényezői mellett, az Y generációs munkavállalók körében a munkahelyelhagyás egyik lényege az új, jobb lehetőségek keresése.²⁴

A Pécsi Tudományegyetem kutatása szerint egyre inkább szembesülni fogunk azzal a problémával, hogy „a tudásalapú munkaerő-kereslet (kiemelten a fiatal, tehetséges munkavállalók iránt) jelentősen megnő, míg a kínálat nagymértékben csökken, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát”.²⁵ A népesség csökkenése, a munkaerő mobilitásának növekedése, valamint az Y és már a Z generáció munkaerőpiacra lépése ahhoz vezetett, hogy számos vállalat átgondolja a tehetségek felismerése, fejlesztése és megtartása terén eddig használt stratégiáját. Hosszú távon az utánpótlás biztosításával kapcsolatban olyan nehézségek jelentkeznek a különböző közigazgatási szervezeteknél, mint például az *elidősödés és az egyenlőtlen koreloszlás, a jelentős fluktuáció, valamint a csökkenő érdeklődés a fiatalabb munkavállalók részéről a közszféra álláslehetőségei iránt*. Magas a fiatal korosztályhoz tartozók aránya a hivatalokat elhagyó munkatársak között.²⁶

Ahogy az állomány fiatalodik, úgy fiatalodik a vezetői kör is, aki a *munkahelye magával hozza sajátos vezetői szemléletét, értékrendjét, munkamorálját, generációs jellegzetességeit*. Az egy munkahelyen dolgozó többféle generáció együttműködése nem mindig mentes a súrlódásoktól/konfliktusoktól, amit a szervezeten belüli tudatos, vezetők által támogatott úgynevezett *generációmenedzsment*²⁷ képes kezelni. Bármely szervezet sikeréhez mindegyik aktív generációs csoport hatékony munkájára és együttműködésére szükség van. Eltérő igényű, életszemléletű csoportokat kell egyszerre tudatosan fejleszteni és motiválni.

A közszolgálatban és azon belül a közigazgatásban a munkaerő megtartása jelentős kihívás a közszféra számos egyedi nehézsége miatt. A vezetőknek stratégiai megközelítéseket kell alkalmazniuk a kihívások leküzdésére. A személyi állomány megtartását több irányból is veszély

²¹ GKI 2024.

²² STRACK 2014.

²³ ROUSSEAU–SHPERLING 2003.

²⁴ PANDEY 2019.

²⁵ *Digitális kompetenciák és a pályaaorientáció munkaerőpiaci összefüggései a 21. században. Kutatási záró tanulmány* 2017.

²⁶ CSUTORÁS 2016b.

²⁷ Lásd: <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/generaciomenedzsment/>

fenyegeti. Ezek közé tartoznak a globális pénzügyi, gazdasági válságok hatására bevezetett, sorozatos megszorító intézkedések,²⁸ valamint a társadalom előregedése, a generációváltás problémája.²⁹

A közigazgatás munkaerő-megtartása kapcsán elsőként a bérezés kérdésköre szembeötlő. A megfelelő bérezés a munkahellyel való elégedettség egyik alaptényezője.³⁰ A közigazgatási illetmények átlagban alacsonyabbak, mint a magánszférában, ami elszívó hatást eredményez.³¹ A közszféra versenyzik a magánszektorral a tehetségekért, ahol magasabb bérek és kedvező juttatási rendszer áll rendelkezésre. A nagy értéket előállítani képes munkavállalókért intenzív piaci verseny folyik. Különösen azokban a szakmákban okoz ez megoldhatatlan problémát, amelyek a munkaerőpiacon keresettek és egyúttal a közigazgatási működéshez is elengedhetetlenek.³² A közigazgatás szegmentált, eltérő bérezési lehetőségekkel, ami a forráshiányosabb területek lemaradását, az ott dolgozók elégedettségének csökkenését és az utánpótlás biztosításának nehézségét eredményezi.

A szervezeti változások miatt a közigazgatásban a fluktuáció mértéke évek óta magas.³³ Az átszervezések jelentősen megnehezítik a módszertani elemzést és a stratégiai HR-tervezést. Legfrissebb adataink szerint több helyen eléri, és a nagyobb mértékű átszervezéseknek köszönhetően akár meg is haladja a 15%-ot. Az adatok alapján megállapítható, hogy a kormányhivatalok között jelentős különbségek vannak a fluktuációs arányokban: 10 hivatal esetében 11–15%, 6 esetben 7–10%, 3 esetben 25–30%, és egy esetben 21–25%. A központi közigazgatás területén azonban nincs teljes körű adat, mivel a 2023-as kormányzati átszervezések (új minisztériumok létrejötte és feladatbővítések) miatt a fluktuáció nem mérhető pontosan. Az interjúkutatás során három minisztériumot vizsgáltunk: egy stabil alaplétszámmal rendelkezőt (10–15%-os fluktuációval), egy újonnan létrejött kormányzati szervet és egy feladatbővítésen átesett minisztériumot. A fluktuációban leginkább érintett korcsoportok pedig a 23–28 és 50–60 év közöttiek.³⁴

Mindezek együttesen csökkenthetik a szektor munkaerőpiaci vonzerejét. A mennyiség mellett a minőség problémája sem elhanyagolható. A személyi állomány szakmai összetételétől is függ, hogy a közigazgatás képes-e ellátni a rábízott feladatokat.³⁵ A közigazgatási pozíció betöltésével kapcsolatban az utóbbi 50 évben hagyományosan magasak a jogi szabályozásból eredő képzési és továbbképzési követelmények.³⁶ A cél az, hogy a közhivatalt viselő személyek magas szintű képzettséggel rendelkezzenek, ezáltal biztosítva a közfeladatok magas színvonalú ellátását. A szokásosnál magasabb fluktuáció, a tudásvesztés kockázata, és a munkaerőhiány esetén a minőségi szakemberállomány fenntartása nehézségekbe ütközik.

A rugalmas munkavégzési formák és az azokra való munkavállalói igény a Covid–19 óta növekvő tendenciát mutatnak. A home office (otthoni munkavégzés) a közigazgatásban 2020-ban

²⁸ VARGA 2022.

²⁹ HAZAFI 2017: 51.

³⁰ CHAUDHRY et al. 2011.

³¹ HAZAFI 2015: 15.

³² GELLÉN 2013: 38.

³³ DOMOKOS–JAKOVÁC–NÉMETH 2016: 6.

³⁴ LUDÁNYI 2025.

³⁵ HAZAFI 2016: 100.

³⁶ CSUTORÁS 2016a: 53.

0,9%-ról 6,7%-ra nőtt,³⁷ más területekhez képest még így is elmaradást mutatott.³⁸ A jogi környezet mára szabályozza a távmunka általános munkajogi kérdéskörét.³⁹ Ugyanakkor a téma a közigazgatásban további jogi, adatvédelmi, szervezeti kultúrábeli és vezetői attitűd kérdéseket vet fel. Stréhli Georgina kutatásában a hazai közigazgatási home office munkavégzést a vezetői attitűd szemszögéből vizsgálta. Megállapításai szerint a vezetői szemlélet, a szoros kontroll iránti igény szab határt a lehetőségeknek.⁴⁰ A távmenedzsment teljesen új kihívásokat, új szerepkövetelményeket és technikai ismereteket igényel a vezetőktől. Kérdés, hogy a már kialakult, hagyományos vezetői funkciókat, feladatokat hogyan lehet és kell gyakorolni az új feltételek és adottságok között, illetve milyen új, eddig nem létező feladatokat, funkciókat kell ellátni a vezetői munkában.⁴¹

A munkaerőpiaci és generációs változások a közigazgatásra sok esetben *hatványozott módon hatnak*, hiszen a karrierlehetőségek megteremtésére számos központi szintű szabályozás van hatással: a költségvetés teherbíró képessége, a hazai és a nemzetközi munkaerőpiac mozgásai, a közszolgálat fejlesztésére, létszámának növelésére/csökkentésére irányuló kormányzati döntések, a jogszabályi környezet változásai. A *közszolgálati életpálya* bár egyre inkább differenciált⁴² az adott tisztviselői rétegek vonatkozásában, mégis jelentős hátrányból indul a tehetséges munkavállalók megszerzéséért. Ha a szervezeti elvárások és a fiatal generáció igényei nem egyeztethetők össze, az előrevetíti a munkaerő beillesztésének és megtartásának akadályát, valamint a pályára irányítás, a generációváltás és a közszolgálat versenyképességének problémáját is felveti.⁴³ A kedvezőtlen feltételek hatására erős az úgynevezett munkaerőpiaci kitétség. A működéséhez szükséges szakértelmet csak versenyképes feltételek biztosításával lehet biztosítani.⁴⁴ Ebből a szempontból főként a nagyvárosok közigazgatási intézményei vannak nehezebb helyzetben, ahol a fiatalok többsége könnyebben válogat az állásajánlatok között, vagy csak ugródeszkának használja a közigazgatási munkavégzést. A szenioritásalapú pályakép lebontásának irányába hat a Kit., amellyel a közigazgatási szervek nagyobb mozgásteret kaptak az illetmények megállapításánál. Indoka, hogy a kormánytisztviselőket a jobb teljesítményre ösztönözze, amellet, hogy a közigazgatásban eltöltött idő is érdem, de nem elégséges az elismerésre.⁴⁵ Az elmúlt évek szigetszerű életpályareformjai nem jelentenek átfogó megoldást, a generációs kérdésekkel globálisan kell foglalkozni. A fokozatos generációváltást a közigazgatás sem kerülheti el.

³⁷ Lásd: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>

³⁸ SZABOLCSI–KISS 2022: 12.

³⁹ HERDON–RAB 2020.

⁴⁰ STRÉHLI 2023: 74.

⁴¹ SZABOLCSI–KISS 2022: 12.

⁴² HORVÁTH–KUN–PETROVICS 2021: 123.

⁴³ MAGASVÁRI–SZAKÁCS 2021: 1411.

⁴⁴ HAZAFI 2014: 73.

⁴⁵ CSÓKA et al. 2019: 64.

GENERÁCIÓMENEDZSMENT A KÖZIGAZGATÁSBAN: EGY FONTOS ÉS HASZNOS VEZETŐI ESZKÖZ

A magyar munkaerőpiacon öt generáció van jelen, mindegyik sajátos értékrenddel és elvárásokkal. Munkahelyi viselkedésük, motiválhatóságuk, tanulási szokásaik és igényeik eltérők. A generációs felosztás legnagyobb érdeme talán az, hogy segít megérteni az egyes korcsoportokra jellemző közös tapasztalatokat, értékeket és viselkedési mintákat, amelyek az adott időszak társadalmi, gazdasági és technológiai környezetéből fakadnak.

Az emberierőforrás-menedzsment eszközkészletével lehetséges az egymástól sokszor radikálisan különböző generációkból hatékony munkaszervezetet formálni. Az eltérő nemzedékek eltérő elvárásai miatt nem kezelhetők egy egységes HR-stratégiával. A különbségek megnyilvánulhatnak az eltérő toborzási, kiválasztási, továbbképzési és javadalmazási politika szükségessége terén is. A hatékony munkaszervezet kialakításában és fenntartásában a vezetők és az őket támogató HR számára a *generációmenedzsment* tudatos alkalmazása hozhat eredményt. A szervezetek hatékony működésének szempontjából fontos felismerni és az emberierőforrás-gazdálkodás egyik építőelemeként alkalmazni a generációs diverzitás következtében létrejött pozitív hatásokat. A generációmenedzsment egy menedzsmenttechnika az emberierőforrás-gazdálkodáson belül. Használata esetén a szervezet tevékenységeinek összehangolása során figyelembe veszik a generációs különbségeket, és a célok megvalósítása érdekében tudatosan építenek ezekre.⁴⁶

Az egyes korosztályok egymáshoz való viszonya a hétköznapiakban az embereket mindig is foglalkoztatta. A generációs konfliktusok erősebb-gyengébb jeleit mindig is érzékelték a társadalom tagjai, de a generációk tudományos vizsgálatát csak a 20. századtól kezdve kezdték a kutatók.⁴⁷ A generációk életkori kohorszokba való besorolására több modell is született, amelyek közül a tanulmányban a McCrindle Research (2012) felosztását alkalmazom (1. táblázat).⁴⁸

1. táblázat: A magyar közigazgatás generációi

Generáció	Születési idő	Életkor (év)
Építők	1925–1945	79–99
Baby boomerek	1946–1964	60–78
X generáció	1965–1979	45–59
Y generáció	1980–1994	30–44
Z generáció	1995–2009	15–29

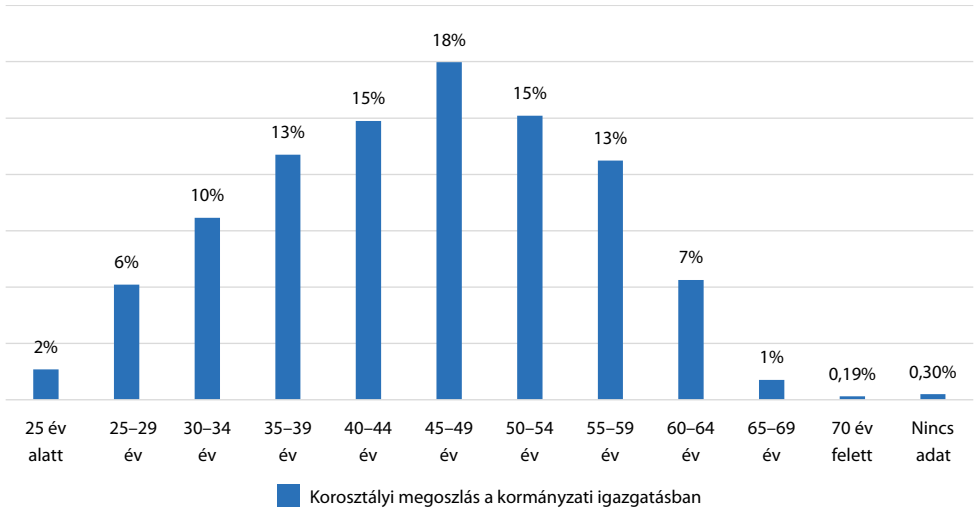
Forrás: a szerző szerkesztése a McCrindle adatai alapján

Az úgynevezett *Építők* (1925–1945) kutatói munkakörökben vagy a vezetéségekben vannak jelen a szervezeteknél. A háborúk okozta traumák hatására szocializálódott generáció legfőbb

⁴⁶ SZABÓ–SZAKÁCS 2015: 111.

⁴⁷ PÁL–TÖRŐCSIK–JAKOPÁNECZ 2017: 19.

⁴⁸ Lásd: <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>



1. ábra: Korosztályi megoszlás a kormányzati igazgatásban

Forrás: LUDÁNYI 2024

értéke a stabilitás. A *baby boomer* generáció (1946–1964) a mindennapi munkavégzésébe beépítette a digitális világot, ami mellett jellemző érték a szabályok, hagyományok tisztelete és a munkahely iránti lojalitás. Az *X generáció* képviselőit (1965–1979) Douglas Coupland írta le regényében, saját generációját X-nek nevezve. Ezt követte Y és Z, ennek hatására „címkézték fel” a többi generációt. Átmenetet képeznek két értékrend mentén, mert olyan történelmi és társadalmi időszakban nőttek fel, amikor jelentős változások zajlottak a világban, és ezek eltérő értékek és életfelfogások kialakulását eredményezték (hagyományos vs. modern, individualista értékek). Az *Y generáció* tagjai (1980–1994) alkotják a digitális világ első hullámát. Lojalitásuk, munkafegyelmük és tekintélytiszteletük lazább. Mivel több a lehetőségük, sokkal könnyebben váltanak állást, nehezebb őket megtartani. A *Z generáció* (1995–2009) tisztán a digitális világ szülötte. Ezek a legiskolázottabb, a szülők által megteremtett „kényelmes” körülmények között nevelkedett fiatalok nagy önbizalommal rendelkeznek. Ingerekben gazdag környezetben érzik jól magukat. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkednek saját képességeikben, korlátaikban.

Ahogy az 1. ábra mutatja, az államigazgatási szervezetben a legjellemzőbb a 45–49 éves X generációs korosztály. Hasonlóan számos az Y generáció munkavállalóinak tábora. Szintúgy erős a baby boomer generáció kései képviselőinek jelenléte, de ők már folyamatosan a nyugdíj felé tartanak. A 20–25 év közöttiek még kevesen vannak a rendszerben. Ez azzal magyarázható, hogy a közigazgatás sok munkaköre megköveteli a felsőfokú végzettséget, amelyet értelemszerűen 20 éves kor után szereznek meg a fiatalok. Így a fiatalok leginkább 22–25 évesen lépnek be a közigazgatás munkaerőpiacára. Figyelmet érdemel, hogy az 55 év feletti tisztviselők népes tábora 5–15 éven belül nyugdíjba vonul majd. A grafikon mutatja, hogy a fiatalok létszámaránya jelenleg alacsonyabb, az idősebb generációké magasabb. Az „előregedés” tendenciája

az európai közigazgatásokban is jelen van, a hazai átlagéletkor (45 év) nem tér el az európai átlagtól, ahol a központi közigazgatás átlagéletkora 46,8 év.⁴⁹

Az eltérő generációk közötti különbségek figyelembevétele fontos a motiválás és ösztönzés során, hiszen ha egy szervezet csak egy korosztály szükségleteire és védelmére koncentrál, a más korosztályokhoz tartozó csoportok kirekesztve érezhetik magukat.⁵⁰

A generációk közötti különbség állandó szociokulturális jelenség, de intenzitása eltérő tendenciát mutat. Nem kétséges, hogy felgyorsult világunknak köszönhetően az úgynevezett generációs szakadék soha nem volt olyan mély, mint napjainkban. A magyar munkaerőpiacon az eddigi gerinc, amelyet a baby boomer és az X generáció tagjai együtt képviseltek, eltolódott az Y és a Z generáció irányába. A munkaadók egyre többet beszélnek erről az új kihívásról, de legtöbbször tisztázatlanok maradnak a saját szervezetükre gyakorolt hatások. A probléma elhúzódó jellegét mutatja, hogy Karin Pape és Margret Beisheim már 2010-ben leírta, hogy a piaci vállalatok igyekeznek kezelni az egyre aktuálisabbá váló fenti kihívásokat. Csupán a vizsgálatban részt vett szervezetek 20%-a nem tett még semmiféle intézkedést.⁵¹

Mivel az egyes generációk gyakorta szinte nem is egy nyelvet beszélnek, csökkenhet a közös munka hatékonysága. De az eltérő generációk nem csak gyengíthetők, hanem akár *erősíthetik is egymás munkavégző képességét*. Ideális feltételek mellett az idősebbeknek lehetősége van sokéves tudását és tapasztalatát kamatoztatni, míg a fiatalabbak új látásmódjáról és impulzusairól sem kell lemondani. A hatékony munkaszervezet az eltérő generációk harmonikus együttműködésével valósítható meg. A karrierrendszer tervezése során figyelemmel kell lenni a generációs sajátosságokra.⁵²

Az adott szervezet számára megfelelő generációmenedzsment eszközkészlet két fő típusát különíthetjük el:⁵³

- kemény, „hard” eszközök: A kemény módszerek alkalmazása a szervezet egészének, illetve nagyobb részének átalakításával jár: a folyamatok optimalizálása és nem finomhangolása történik;
- puha, „soft” eszközök: A puha technika „emberközpontú” megközelítést jelent. A munkavállalók interperszonális képességeinek fejlesztése, a belső motivációjuk erősítése, az együttműködő légkör kialakítása, a szervezeti kultúrát meghatározó kompetenciák megújítása.

Ezen belül az eszközöket többféle csoportosítás szerint is feltüntethetjük. Mivel ezek tárháza szerencsére igen széles, a táblázatszerű besorolást alkalmazom (2. táblázat).

⁴⁹ PAKSI-PETRÓ 2025.

⁵⁰ JENEI 2019: 34.

⁵¹ PAPE-BEISHEIM 2010: 72.

⁵² FAHY 2024.

⁵³ HIDEGH 2018: 78.

2. táblázat: Generációmenedzsment-eszközök listája

Munka- és egészségfejlesztés	Emberierőforrás-fejlesztés	Munkaidő, munkarend	Munkáltatói márka	Munkaszervezet
munkahelyi ergonómia (jól felszerelt, kényelmes iroda)	mentorálás (többirányú)	rugalmas munkaidő	társadalmi felelősségvállalás programjai	lapos szervezetek
egészségtudatos táplálkozás lehetősége	önálló munka	részmunkaidő	munkáltatói márka megjelenése	perszonalizált kompenzációs csomagok
sportolási lehetőségek	kihívást jelentő munka	munkakörmegosztás (<i>job sharing</i>)	környezetvédelmi szempontok	teljesítmény alapú elismerés
szűrővizsgálatok	felelősségteljes feladatok	munkakör-rotáció	HR szoftveres támogatás	utánpótlás-programok
egészségirányítás	kiszámíthatóság, pályabiztonság	csoportmunka	erős munkaetika	szervezeti diagnózis felállítása
mentálhigiénés támogatás	önfejlesztés, önképzés lehetősége	vegyes korosztályú munkacsoportok	karriertanácsadás	HR-tervek, -stratégiák
közösségépítés	továbbképzések, coaching	táv munka	megbecsültség	kétirányú, aktív kommunikáció
well-being (jólléti) szolgáltatások	tudásmenedzsment-programok	munkaidő-csúsztatás	közösségimédia-jelenlét	állományelemzés, hiányzások
kikapcsolódást szolgáló eszközök és terek	know-how átadása	munkaidő kedvezmények	szervezeti értékek kommunikációja	projektalapú működés

Forrás: a szerző szerkesztése a HRPortal 2010 adatai alapján

Köztes megoldásként látja számos szervezet az atipikus foglalkoztatási formák nagyobb arányú alkalmazását, válaszul a fiatalok kielégítőbb munka-magánélet egyensúlyának igényére.⁵⁴

A generációs különbségekből fakadó eltérő viselkedési mechanizmusok iránti érzékenyítés, a munkahelyi környezetben szorosan együtt dolgozó, eltérő generációjú munkatársak közötti együttműködés fejlesztése generációmenedzsment témájú tréning keretében jól feldolgozható.⁵⁵

Önmagában a szervezetnél a sokszínűség támogatása (nem csak generációs értelemben) a befogadó környezetet teremti meg, ami a hozzáállásban is az elfogadásra ösztönöz bármely különbség terén.⁵⁶

Sok dolgozó szánja el magát váltásra rossz vezetői döntés, kedvezőtlen struktúraváltozás következtében. Munkaügyi szakértők szerint a versenyképes fizetés ma már korántsem jelent garanciát a munkatársak megtartására és elkötelezett hozzáállásukra. Az anyagi elismerés mellett fontos feladat a munkatársak érzelmi ösztönzése is.⁵⁷

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara 2020-ban végzett felmérése a Z generációs életstílust és munkához való hozzáállást vizsgálta. Izgalmas aspektusa, hogy kitért a generáció munkahelyi vezetőikre vonatkozó elvárásainak feltérképezésére. A Z generációs válaszadók

⁵⁴ MERETEI 2017: 10.

⁵⁵ FÖLDES-SZEDERKÉNYI 2021: 57.

⁵⁶ JAKAB et al. 2021: 70.

⁵⁷ DIÓSSY – LOSONCI – VÁROSINÉ DEMETER 2023: 10.

elvárása a munkahelyi vezetőikkel szemben: a kapcsolatorientált vezetői működésmód, személyesség, folyamatos visszajelzés, támogatás és figyelem. A vezetőknek arra is figyelemmel kell lenniük, hogy multigenerációs környezetben más és más motivációs technikák alkalmazása válhat szükségessé a hatékony feladatellátás érdekében.⁵⁸

A Z generáció munkavállalói igényei további szempontokat hoztak a munkaerő-megtartás területére, amelyekre a szervezeteknek bizonyos mértékig figyelemmel kell lenniük. A vezetői támogatás és az úgynevezett *empowerment*, azaz a munkavállalók felhatalmazása, kulcsfontosságú szerepet játszik a munkaerő megtartásában.⁵⁹ Az *empowerment* azt jelenti, hogy a vezetők megosztják hatalmukat beosztottaikkal, lehetővé téve számukra, hogy önállóan hozzanak döntéseket saját munkájukat érintő kérdésekben. Egy másik elvárás a befogadó munkahelyi környezet megteremtése, amely támogatja a sokszínűséget és az inkluzivitást.⁶⁰ A Z generáció számára a munkahelyi elfogadás és a nyitott kultúra alapvető szempontok. A folyamatos tanulási és fejlődési lehetőségek szintén prioritást élveznek a generáció körében. Ezért a szervezeteknek érdemes befektetniük képzési programokba és olyan szakmai fejlődési lehetőségekbe, amelyek folyamatos készségfejlesztést biztosítanak. A technológiai támogatás is meghatározó tényező, hiszen a Z generáció tagjai technológiailag rendkívül jártasak. Számukra elengedhetetlen, hogy a munkahelyük modern technológiai eszközökkel és innovatív megoldásokkal támogassa munkájukat. Ezen túlmenően a mentorálási lehetőségek és a vezetői támogatás is kiemelt fontosságú. A mentorprogramok és a támogató vezetői kapcsolatok nemcsak a szakmai fejlődésüket segítik elő, hanem erősítik a lojalitásukat is a szervezet iránt. A Z generáció számára a szervezet hírneve és értékrendszere szintén döntő szempont lehet a munkahely kiválasztásánál. Azok a szervezetek, amelyek erős értékrendet képviselnek, és azt hatékonyan kommunikálják, vonzóbbak lehetnek a fiatal munkavállalók számára.⁶¹ Az említett szempontok figyelembevételével a szervezetek nemcsak a tehetséges munkavállalók bevonzásában, hanem hosszú távú megtartásában is sikeresebbek lehetnek.

A KORMÁNYTISZTVISELŐK VÉLEMÉNYE A MUNKAHELYI FELTÉTELEKRŐL, VEZETÉSI GYAKORLATRÓL

A kutatás e részének célja a kormányzati igazgatásban dolgozók véleményének feltárása volt, a vezetői gyakorlatokról, a munkahelyi feltételekről és a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatokról. Arra törekedtünk, hogy az általános elégedettségen túl azonosítsuk azokat a tényezőket, amelyek leginkább befolyásolják a tisztviselők attitűdjét és elkötelezettségét. Az elemzés nemek, generációk és szervezeti szegmensek szerinti bontásban vizsgálta a vezetéshez és a munkahelyi környezethez kapcsolódó elégedettséget.

⁵⁸ Y és Z generációs életstílus és munkához való hozzáállás riport. Kvantitatív kutatás eredményei [é. n.].

⁵⁹ PAGE–CZUBA 1999.

⁶⁰ KNAPP–WEBER–MOELLENKAMP 2017.

⁶¹ PANDITA 2022.

Az egyik ide vonatkozó alkérdés során azt értékelték a válaszadók (N = 11 428), hogy mennyire rátermett/ösztönző a vezetés a szervezetben egy 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán (ahol: 1 = egyáltalán nem, 6 = döntően, NT/NV = nem tudja, nem válaszol). A résztvevők 64%-a szerint a *rátermett és ösztönző vezetés* jellemzi a közigazgatást. Ez alapján véve jó arány, ugyanakkor tovább árnyalja az eredményt, ha a kérdéscsoportban szereplő többi dimenzióhoz hasonlítjuk az értékeket. Az ösztönző vezetés biztosítása a középmezőnybe sorolható az egyéb, a kérdés keretében feltett (32 másik) dimenziók között. Más tényezőkhöz, például a „változatos szakmai feladatrendszerhez” vagy a „cafetériához” képest alacsonyabb az elégedettség szintje. A válaszadók 32%-a ugyanakkor elégedetlen a vezetéssel. Kíváncsiak voltunk, hogy erről a csoportról mit lehet tudni, ezért vizsgáltuk a nemi, generációs és szervezeti szegmenseket. A férfi-női relációban, és arányosítva vizsgálva a kérdést (férfi: 2 871 fő; nő: 9 805 fő), azt állapítottuk meg, hogy a férfiak esetében a válaszok nagyobb mértékben szóródnak az alsó skálán (1–2), ami a vezetési kompetencia kritikusabb értékelésére utalhat. A nők körében több pozitív értékelés található a felső skálán (5–6), ami nagyobb elégedettséget tükröz. A kritikák hátterében állhatnak olyan tényezők, mint a vezetői készségek hiányosságai, az egyéni elismerés hiánya, vagy a szervezeti kultúra és hierarchia esetleges merevsége. A pozitív értékelések azonban arra utalnak, hogy a vezetők egy része motiváló és támogató vezető. A központi közigazgatásban dolgozók átlagban 16,27%-a gondolja, hogy a vezetés nem rátermett és nem ösztönző. A területi közigazgatás esetében az alsó harmadba eső válaszok 17,6% százalékot tesznek ki. Tehát körülbelül minden hatodik ember elégedetlen a vezetés rátermettségével és ösztönző voltával. A válaszadók beosztotti állományának 18,6%-a gondolja úgy, hogy a vezetés se nem rátermett, se nem ösztönző. A vezetői beosztásban dolgozók esetében már csupán 9% vélekedik így. Ez arra utal, hogy a vezetők magukat pozitívabban ítélik meg, míg a beosztottak élesebb kritikát fogalmaznak meg a vezetési képességekkel szemben.

Arra is kértük a tisztviselőket (N = 11 420), hogy 22 tényező mentén értékeljék a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatukat. A kérdésnél a válaszadók több állítást értékelhettek szintén 1–6 skálán (1 = egyáltalán nem, 6 = döntően).

Az eredményekből látható, hogy a munkáltatóval való kapcsolatot a kitöltők többsége pozitívan értékeli. Az olyan tényezők, mint a véleményük figyelembevétele, a szervezet által nyújtott biztonság és a munkahelyi légkör többnyire elégedettséget mutatnak. Ugyanakkor kiugróan elégedetlenek a válaszadók az illetményekkel (45% elégedetlen), munkájuk elismertségével (23% elégedetlen), a jövőképükkel (23% elégedetlen). Vegyesebb a megítélés például a munkahelyi ösztönzés (arra ösztönöznek, hogy a legtöbbet hozzam ki magamból) (22% elégedetlen) és a szakmai fejlődés támogatása (18% elégedetlen), ami további fejlesztési lehetőségekre utal (2. ábra).

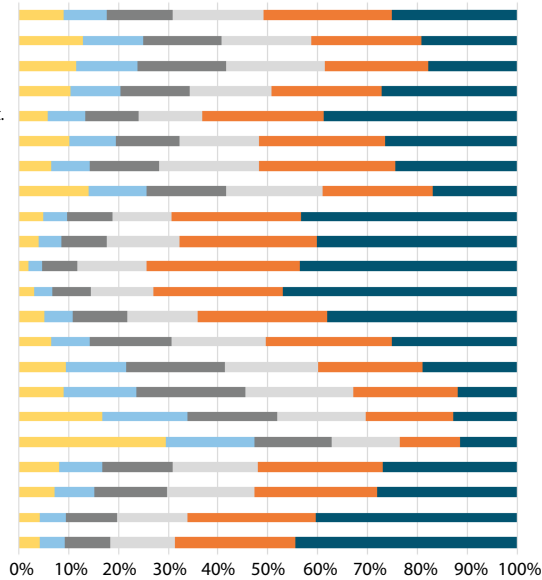
A kérdéscsoporton belül rákérdeztünk az elkötelezettség négy aspektusára is (3. ábra). Jelenős különbségek figyelhetők meg a válaszok tekintetében. A baby boomer generáció a leginkább elkötelezett (45%), és ahogy haladunk a fiatalabb generációk felé, úgy csökken az elkötelezettség. A legkevésbé elkötelezett a Z generáció, ahol ez az arány mindössze 35%.

A *vezetők iránti elkötelezettség* kapcsán a megkérdezettek 43%-a gondolkodik pozitívan, és egyértelműen elkötelezett a vezetője iránt, míg 8% teljesen elutasító. Generációs bontásban itt már jóval egységesebb vélemények mutatkoznak: a baby boom generáció 42,5%-a,

Kérjük, értékelje az ön és munkáltatója közt fennálló kapcsolatot

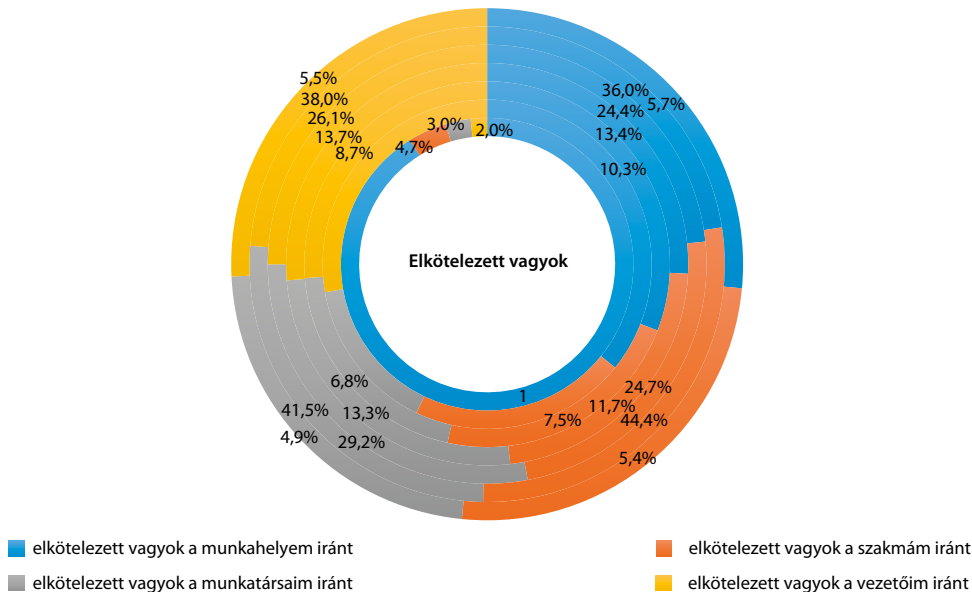
A vezetőm számít a véleményemre.
 Úgy érzem, a szervezet számára fontos, amit csinálok.
 Arra ösztönöznék, hogy a legtöbbet hozzam ki magamból.
 Nehéz szívvel válnék meg a munkahelyemtől.
 Közvetlen vezetőmre mindenben számíthatok, s képviseli az érdekeimet.
 Egyenlő bánásmódban van részem a kollégáim közt.
 Jó a munkahelyi légkör.
 Úgy érzem, hogy biztos jövő vár rám a szervezetnél.
 A munkaadóm betartja a hallgatólágos megállapodásokat.
 Elkötelezett vagyok a vezetőim iránt.
 Elkötelezett vagyok a munkatársaim iránt.
 Elkötelezett vagyok a szakmám iránt.
 Elkötelezett vagyok a munkahelyem iránt.
 A munkáltatóm biztosítja a munka–magánélet egyensúlyát.
 A munkaadóm támogatja a szakmai fejlődésemet.
 Minden feltétel rendelkezésre áll.
 A szervezetben elismerik és értékelik a hozzájárulásomat.
 Olyan illetményt és juttatásokat kapok, amelyekre számítottam.
 Öszintén kommunikálhatom a szakmai véleményem.
 Velem szemben őszinte a kommunikáció.
 A munkaadóm betartja a munkába állásomkor rögzített feltételeket.
 A munkába lépésemtől világosan kommunikálták az elvárásokat.

1 2 3 4 5 6
 (1 = legkevésbé, 6 = legjobb)



2. ábra: A tisztviselő és munkáltatója közti kapcsolat értékelése

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

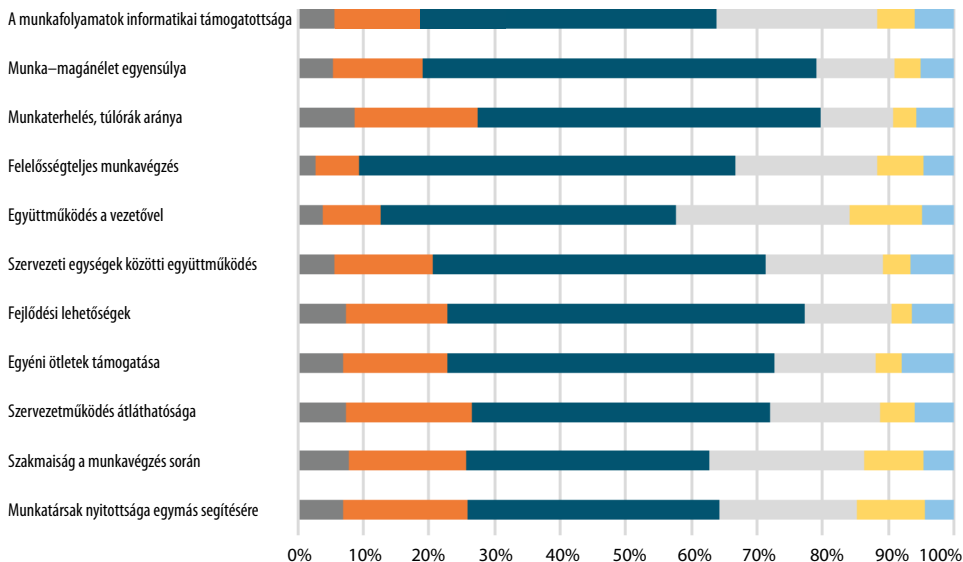


3. ábra: A tisztviselők elkötelezettségére vonatkozó vélemények

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Kérjük, értékelje, hogy a munkahelyén az alábbiak hogyan változtak a munkába lépése óta

1 2 3 4 5 6
(1 = sokkal rosszabb lett, 5 = sokkal jobb lett, 6 = NT/NV)



4. ábra: A munkahelyi körülmények változásával kapcsolatos vélemények

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

az X generáció 43%-a, az Y generáció 42%-a, és a Z generáció 41%-a érzi magát elkötelezettnek. Ez arra utal, hogy a vezetővel való kapcsolat döntő tényező abban, hogy valaki mennyire elkötelezett, függetlenül attól, melyik generációhoz tartozik.⁶²

A közvetlen vezetőmre mindenben számíthatok című alkérdést megvizsgáltuk több kohorsz alapján is, de szignifikáns eltéréseket nem tapasztaltunk. A válaszadók 59,7 % érzi úgy, hogy közvetlen vezetőjére mindenben számíthat és képviseli az érdekeit. A középérték 22,3%. Egyszerűbben fogalmazva, nagyjából minden második tisztviselő kimagaslóan elégedett a közvetlen vezetőjével ezen a téren.

A jelen állapot (2024 júliusa) értékelése mellett arra is kíváncsiak voltunk, hogy érzékelhető-e fejlődés a munkahely által biztosított feltételek terén, és ha igen, milyen irányban mutatkoznak ezek a változások. Arra kérdeztünk rá, hogy egyes szervezeti tényezők, körülmények, szokások *hogyan változtak* a tisztviselők munkába lépése óta (N = 12 376). A válaszokat a „szokások sokkal rosszabb lett”, illetve a „szokások sokkal jobb lett” szélső kategóriák mentén vártuk (1 = sokkal rosszabb lett, 5 = sokkal jobb lett, 6 = NT/NV) (4. ábra).

Az elemzett kérdések alapján a válaszadók többsége a középértéket jelölte meg, jelezve, hogy az elmúlt időszakban nem tapasztaltak jelentős változásokat. Ez a stagnálás különösen a „szervezeti működés átláthatósága” és a „munka – magánélet egyensúlya” kérdésekben mutatkozott meg, ahol a válaszadók több mint 60%-a szerint nem történt számottevő változás. Azonban

⁶² LUDÁNYI 2025.

a generációs bontás árnyaltabb képet nyújt, hiszen a fiatalabb generációk, különösen a Z generáció, pozitívabb hozzáállást mutatnak a változásokkal szemben, míg az idősebb generációk (baby boomer és X) hajlamosak konzervatívabb, negatívabb értékelést adni.

A Z generáció optimizmusa több dimenzióban is megmutatkozik. Például a „szakmaiság a munkavégzés során” kérdésben 39%-uk érzékelt pozitív változást, míg az „egyéni ötletek, kezdeményezések támogatása” dimenzióban 22%-uk jelölte meg, hogy egyértelműen javult a helyzet. Ez a pozitív megítélés kiterjed a „Felelősségteljes munkavégzés” kérdésre is, ahol a Z generáció 34%-a szerint történt fejlődés az évek során. Ezek az eredmények azt jelzik, hogy a fiatalabb generációk könnyebben alkalmazkodnak a változásokhoz, és nagyobb elvárásokkal, de pozitívabb hozzáállással viszonyulnak a munkahelyi környezethez. Ezzel szemben az idősebb generációk, különösen a baby boom és az X generáció, hajlamosabbak negatívabb véleményt alkotni. A „munkaterhelés és túlórák aránya” kérdésben például az X generáció 30%-a, a baby boom generáció 30,5%-a szerint rosszabb lett a helyzet az elmúlt években. A „Fejlődési lehetőségek” dimenzióban a baby boom generáció és az X generáció válaszai is erős pesszimizmust tükröznek, 23%-uk szerint romlott a helyzet. Ez a tendencia arra utal, hogy az idősebb generációk nehezebben alkalmazkodnak a változásokhoz, és érzékenyebbek a negatív irányú elmozdulásokra.

Az „együttműködés a vezetővel” kérdés adatait tekintve a válaszadók 37,5%-a érzékelt pozitív változást, ami a generációk közötti különbségeken túlmutató általános elégedettséget jelez. Az együttműködés a vezetővel egy kulcsfontosságú dimenzió, amely erőteljesen befolyásolja a munkavállalók elégedettségét, elkötelezettségét és lojalitását. A pozitív értékelések magas aránya azt mutatja, hogy a vezetőkkel való kapcsolat a szervezetek erősségei közé tartozik.

A *félig strukturált interjúk* eredményei kiegészítették a kvantitatív adatokat. Rámutatnak, hogy a generációk eltérő munkastílusa és elvárásai komoly kihívást jelentenek a közigazgatásban a munkáltatóknak. A fiatalabb generációk körében előtérbe kerül a rugalmasság, az illetmény és juttatások kérdése és a modern technológiák készség szintű alkalmazása. Ugyanakkor a stabilitást és elhivatottságot kevésbé tartják fontosnak, gyakran váltanak munkahelyet, ha az elvárásaik nem teljesülnek. Az idősebb generációk inkább elkötelezettek a szervezet iránt, és jobban ragaszkodnak a hagyományos értékekhez, mint például a közösségmegtartó erő vagy a személyes kommunikáció. A közsféra bérezési rendszere és centralizált működése nehezen tud versenyezni a versenyszférával, ami a munkaerő-megtartó képesség gyengüléséhez vezet. Emellett az eltérő generációk közötti szocializációs különbségek – például a munkastílus, a beilleszkedési nehézségek vagy a kommunikáció eltérő módjai – további feszültségeket okoznak, és kezelést igényelnek a szervezeten belül. A fiatalabb generációk számára az életpálya bizonytalansága és a saját út keresése jellemző, miközben a közsféra munkaerőpiaci vonzereje csökken. A munkaerő-megtartó képesség növelése érdekében a munkáltatók rugalmas munkaidőt, személyre szabott feladatokat, valamint az elismerést hangsúlyozó szervezeti kultúrát próbálnak kialakítani. Az idősebb generációk szocializációs szerepe, valamint a fiatalabb generációk technológiai készségeinek és rugalmasságának ötvözése lehet a szervezetek jövőbeli sikerének kulcsa.⁶³

⁶³ LUDÁNYI 2025.

ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A nemzetközi és hazai szakirodalmi áttekintés rávilágít a legfontosabb trendekre és kihívásokra, amelyek befolyásolják a munkaerő megtartását. Különösen a közszektorbeli kihívásokra összpontosítottam, ahol a verseny a magánszektorral és a szakképzett munkaerő hiánya jelentős problémát jelent. A Z generáció speciális elvárásai, mint a rugalmas munkaidő, folyamatos tanulási lehetőségek és a technológiai támogatás kiemelt figyelmet kapnak a kutatásokban.

Bár a munkaerő-megtartást széles körben vizsgálták, a magyar közigazgatásban eddig nem készült ilyen átfogó, nagymintás, kétirányú empirikus kutatás, amelyre most lehetőség volt. A tanulmány átfogó áttekintést nyújtott a munkaerő megtartásának különböző aspektusairól, különös tekintettel a közigazgatásra.

A tanulmány témája annak vizsgálata volt, hogy a vezetők miként járulnak hozzá a munkaerő megtartásához. Hipotézisem szerint a tisztviselők általában pozitívan értékelik a munkáltatójukkal fennálló kapcsolatukat, azonban az illetmények, juttatások és fejlődési lehetőségek hiánya növelheti az elégedetlenség kockázatát. Az eredmények igazolták a feltevést. A kérdőíves válaszok és az interjúk eredményei megerősítették egymást abban, hogy a tisztviselők többsége pozitívan értékelte a munkáltatójával fennálló kapcsolatot, különösen a támogatás és a munkahelyi stabilitás területén. Ugyanakkor a kutatás rávilágított arra, hogy a bérekkel és juttatásokkal kapcsolatos elégedetlenség, valamint a korlátozott fejlődési lehetőségek valóban növelik az elégedetlenség kockázatát, ezáltal akadályozva a hosszú távú munkaerő-megtartást. A kutatás igazolta, hogy a munkavállalói elégedetlenség fő okai az illetmények és fejlődési lehetőségek hiányában keresendők, ahogy azt a hipotézis előrevetítette.

Az empirikus adatok alapján kijelenthetjük, hogy az elkötelezettség a munkahely, a szakma, a munkatársak és a vezetők iránt generációról generációra csökken, de a vezetők iránti elkötelezettség viszonylag egységes és magas mértékű. A résztvevők nagy többsége szerint a közigazgatásban a vezetés rátermett és ösztönző jellegű.

A vezetők támogatása és a munkahelyhez való kötődés is generációs különbségeket mutat, a fiatalabb tisztviselők gyakran pozitívabbak. *A vezetőknek kulcsszerepe van a szervezetben*, hiszen az eredmények azt mutatják, hogy azokon a területeken lenne szükség főként fejlesztésekre, amelyek közvetlenül vagy közvetve, de a vezetői eszköztár hatékonyságától függenek. Az egyes közigazgatási szervek vezetőinek szükséges lenne javítaniuk a tisztviselői elégedettséget a következő területeken: világos kommunikációval és munkaköri (álláshelyi) elvárásokkal, a munkáltatói ígéretek betartásával, rendszeres visszajelzésekkel és nyitott párbeszéddel. Fontos a juttatások és illetmények felülvizsgálata, valamint az elismerési programok bevezetése. A munkakörnyezet és a szakmai fejlődés támogatása is kulcsfontosságú, különösen az idősebb generációk esetében. A jövőbeli kilátások és a munkahelyi légkör folyamatos figyelemmel kísérése és javítása is fókuszterület a tisztviselői elégedettség növelése érdekében.

A generációmenedzsment mint vezetői feladat hangsúlyozza a generációs különbségek kezelésének fontosságát a hatékony munkaszervezet fenntartása érdekében. A hazai közigazgatási karrierrendszer sajátosságait és kihívásait tárgyaltam. Az empirikus kutatás eredményei konkrét adatokat szolgáltatnak a magyar közigazgatásban dolgozó különböző generációk jelenlegi helyzetéről és elvárásairól. Az európai és hazai munkaerőpiac közeljövőbeli drasztikus

változásait kezelni szükséges. A generációmenedzsment olyan, az emberierőforrás-gazdálkodást segítő eszközkészlet, amely támogatja a szervezeti stratégiák hatékony végrehajtását. Cél az eltérő korosztályok kompetenciáinak eredményes kamatoztatása, a tehetséges munkavállalók megtartása. Tudatos generációmenedzsment-tevékenységgel megelőzhető lenne a hazai közigazgatási generációváltásból eredő problémák jelentős része. A vonzó közigazgatási életpálya biztosíthatja a tehetséges munkaerő bevonását, motiválását és megtartását. Ellenkező esetben a közigazgatás lemarad a tehetségek megszerzésében, és a kialakuló szakemberhiány komoly mértéke a feladatellátás hatékonyságát országos szinten veszélyeztetheti.

A szakirodalom áttekintése és az empirikus kutatás alapján megerősíthető, hogy a vezetés kulcsfontosságú tényező az alkalmazottak megtartásában, az elkötelezettség fenntartásában. Az etikus és hiteles vezetői működés, valamint a támogató munkahelyi környezet mind hozzájárulnak a szükségtelen fluktuáció csökkentéséhez. A vezetők, akik képesek inspirálni, támogatni és elismerni munkatársaik hozzájárulásait, létfontosságú szerepet játszanak a tehetségek megtartásában. Emellett fontos, hogy a szervezetek figyelembe vegyék a különböző generációk eltérő igényeit és motivációs tényezőit, és ennek megfelelően alakítsák ki munkaerő-megtartási stratégiáikat. A folyamatos képzési és fejlődési lehetőségek, a rugalmas munkakörnyezet, valamint a megfelelő bérezés és juttatások mind hozzájárulnak a tisztviselők hosszú távú elköteleződéséhez. Ezek a stratégiák és megoldások segíthetnek a közigazgatásban dolgozó vezetőknek a munkaerő megtartásában és a közszolgálat hatékonyságának növelésében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- CHAUDHRY, Muhammad S. – SABIR, Hazoor M. – RAFI, Nosheen – KALYAR, Nawaz (2011): Exploring the Relationship between Salary Satisfaction: A Comparison of Public and Private Sector Organizations. *The Journal of Commerce*, 3(4).
- CSÓKA Gabriella – FÜLÖP Tímea – HORVÁTH István S. – JUHÁSZ Dezső – LUDÁNYI Dávid – SOLYMOSSI Gabriella – TAKÁCS Eszter (2019): *A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény rövid magyarázata*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2016a): A magyar közigazgatási szakemberek elméleti és gyakorlati képzési követelményeinek jogtörténeti áttekintése. *Jogtörténeti Szemle*, (4), 48–56.
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2016b): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 4(1), 92–107.
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2022): Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118–139. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.7>
- DAS, Bidisha L. – BARUAH, Mukulesh (2013): Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16. Online: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue2/B01420816.pdf?id=7380>
- Digitális kompetenciák és a pályaorientáció munkaerőpiaci összefüggései a 21. században. Kutatási zárótanulmány* (2017). (Kutatásvezető: Dr. Nemeskéri Zsolt). Pécs: Pécsi Tudományegyetem.

- DIÓSSY Kitti – LOSONCI Dávid – VÁROSINÉ DEMETER Krisztina (2023): Vezetési stílusok hatása a digitális transzformációra. *Vezetéstudomány*, 54(10), 2–14. Online: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.01>
- DOMOKOS László – JAKOVÁC Katalin – NÉMETH Erzsébet (2016): A közzféra munkaerőpiaci kihívásai. *Pénzügyi Szemle Online*. Online: <https://www.penzugyiszemle.hu/hu/fokuszban/a-kozzsfera-munkaeropiaci-kihivasai>
- FAHY, GEARAL (2024): Managing Generational Diversity in the Workplace: 5 Challenges and the Strategies to Help You Create a Harmonious Environment. *HR News*. Online: <https://hrnews.co.uk/managing-generational-diversity-in-the-workplace-5-challenges-and-the-strategies-to-help-you-create-a-harmonious-environment/>
- FÖLDES Kata – SZEDERKÉNYI Éva (2021): Intergenerációs különbségek a HR területén – Covid-19 előtti és utáni mintavételek tükrében. *Tudásmenedzsment*, 22(1. különszám), 46–62. Online: <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.K1.3>
- GELLÉN Márton (2013): A közzféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 1(4), 36–47.
- GHAPANCHI, Amir H. – AURUM, Aybuke (2011): Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238–249. Online: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022>
- GKI Gazdaságkutató Zrt. (2024): Ki fog majd dolgozni? A magyar munkaerő piac következő évei. *GKI.hu*, 2024. október 3. Online: <https://gki.hu/language/hu/2024/10/03/ki-fog-majd-dolgozni-a-magyar-munkaero-piac-kovetkezo-evei/>
- GOESSLING, Mark (2017): *Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace*. Murray University Integrated Studies, 66. Online: <https://digitalcommons.murraystate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1082&context=bis437>
- HAZAFI Zoltán (2015): Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány*, 25(E-szám), 12–20.
- HAZAFI Zoltán (2016): A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 4(3), 92–105.
- HAZAFI Zoltán (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5(2), 48–83.
- HERDON István – RAB Henriett (2020): Megvalósítható-e jogszerűen a home office? A home office fogalmi ismérvei és munkajogi keretei. *Pro Futuro*, 10(3), 59–82. Online: <https://doi.org/10.26521/PROFUTURO/2020/3/8931>
- HIDEGH Anna Laura (2018): Az emberierőforrás-menedzsment habermasi kritikája. *Replika*, (1–2), 77–96. Online: <https://doi.org/10.32564/106-107.5>
- HORVÁTH István – KUN Attila – PETROVICS Zoltán (2021): Adalékok a közszolgálati jog jogágaságának kérdéséhez. *Pro Futuro*, 11(2), 120–133. Online: <https://doi.org/10.26521/profuturo/2021/2/10250>

- ISIRAMEN, Ojo M. (2021): Ethical Leadership and Employee Retention. *GPH-International Journal of Business Management*, 4(12), 10–26. Online: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6992244>
- JAKAB Nóra – MÉLYPATAKI Gábor – SOLYMOSI-SZEKERES Bernadett – BERÉNYI Laura (2021): A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. *Miskolci Jogi Szemle*, 16(4), 55–78. Online: <https://doi.org/10.32980/MJSz.2021.4.1258>
- JENEI Ágnes szerk. (2019): *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában*. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem.
- KEMPEGOWDA, Mahesh (2016): A Study on Employee Retention Measures and Its Impact on Employee Motivation. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4).
- KNAPP, Curtis A. – WEBER, Christine – MOELLENKAMP, Sarah (2017): Challenges and Strategies for Incorporating Generation Z into the Workplace. *Corporate Real Estate Journal*, 7(2), 137–148. Online: <https://doi.org/10.69554/DOJS4087>
- KOZÁK Anita – DAJNOKI Krisztina (2019): Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor*, 11(2), 56–65. Online: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/21974>
- KÖMŰVES Zsolt Sándor – PÁLMAI László – KOVÁCS-KÓSA Petra – SZABÓ-SZENTGRÓTI Gábor (2023): Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 2–13. Online: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>
- KÖMŰVES Zsolt – POÓR József – KARÁCSONY Péter (2022): Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 72–82. Online: <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>
- LUDÁNYI Dávid szerk. (2024): *A magyar közigazgatás szervezete és személyzete*. Budapest: Ludovika.
- LUDÁNYI Dávid szerk. (2025): *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban: Jelentés a hazai közszerológiai generációmenedzsment egyes kérdéseit vizsgáló tudományos kutatásról*. Budapest: Ludovika.
- MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea (2019): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet*, 19(2–3), 143–162. Online: <https://doi.org/10.32577/mr.2019.2-3.8>
- MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua (2021): Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárások a közszerológiai szolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1411–1427. Online: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.5>
- MERETEI Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen, szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10–18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- PAGE, Nanette – CZUBA, Cheryl E. (1999): Empowerment: What Is It. *Journal of Extension*, 37(5), 1–5.
- PAKSI-PETRÓ, Csilla szerk. (2025): *Generations in Public Administration 2024: Research Report Collection*. Budapest: Ludovika.

- PÁL Eszter – TÖRŐCSIK Mária – JAKOPÁNECZ Eszter (2017): Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 18–32. Online: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/799>
- PANDEY, Dhruva L. (2019): Job Hopping Tendency in Millenials. *NCC Journal*, 4(1), 41–46. Online: <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- PANDITA, Deepika (2022): Innovation in Talent Management Practices: Creating an Innovative Employer Branding Strategy to Attract Generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556–569. Online: <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- PAPE, Karin – BEISHEIM, M. (2010): Generationenmanagement. *Personalführung*, 43(6), 72.
- RAMLALL, Sunil (2004): A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The American Academy of Business Journal*, 5(1/2), 52–63.
- RESTÁS Péter – SZABÓ Zsolt Péter – CZIBOR Andrea (2019): A munkahelyi elvándorlási szándék pszichológiai okai. *Replika*, 111(8), 119–131. Online: <https://doi.org/10.32564/111.8>
- ROUSSEAU, Denise M. – SHPERLING, Zipi (2003): Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship. *The Academy of Management Review*, 28(4), 553–570. Online: <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899368>
- SANIEWSKI, Linda L. (2011): *The Impact of Leadership on Employee Retention*. University of Phoenix.
- SCHWIEGER, Dana – LADWIG, Christine (2018): Reaching and Retaining the Next Generation: Adapting to the Expectations of Gen Z in the Classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45–54.
- STRACK, Rainer (2014): *The Workforce Crisis of 2030 — and How to Start Solving It Now*. Ted Talk. Online: www.ted.com/talks/rainer_strack_the_surprising_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now
- STRÉHLI Georgina (2023): Home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsönhatásai. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 11(1), 64–81. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.1.4>
- SZABOLCSI György – KISS Ákos (2022): *Távmenedzsment*. Budapest: Nemzeti Közszoigálati Egyetem. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.12944/18613>
- SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor szerk. (2015): *Közszoigálati HR menedzsment*. Budapest: Nemzeti Közszoigálati Egyetem.
- SZOPOS Edina-Cecília (2024): Megtartás-menedzsment sajátosságai hazai kutatási tapasztalatok tükrében. *Economica*, 15(1–2), 113–122. Online: <https://doi.org/10.47282/economica/2024/15/1-2/14236>
- TÖRÖK-KMOSKÓ Judit – DAJNOKI Krisztina (2023): A „job hopping” jelenség hatásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 30–42. Online: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>
- VARGA Alexandra Ildikó (2022): Gazdasáigpolitikai döntések és az infláció hatása a munkaerőpiac – különös tekintettel a közigazgatás – helyzetére. *Economica*, 13(3–4). Online: <https://doi.org/10.47282/economica/2022/13/3-4/12497>

WAKABI, Bernard M. (2016): Leadership Style and Staff Retention in Organizations. *International Journal of Science and Research*, 5(1), 412–416. Online: <https://doi.org/10.21275/v5i1.NOV152642>

Y és Z generációs életstílus és munkához való hozzáállás riport. Kvantitatív kutatás eredményei [é. n.]. Online: https://bkik.hu/upload/files/Y_Z-generacios-fiatalok-eletstilus-es-munka-riport.pdf

ZHANG, Jiali – AHAMMAD, Mohammad F. – TARBA, Shlomo – COOPER, Cary L. – GLAISTER, Keith W. – WANG, Jinmin (2015): The Effect of Leadership Style on Talent Retention during Merger and Acquisition Integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021–1050. Online: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.908316>

Dr. Paksi-Petró Csilla a Nemzeti Közszerológati Egyetem oktatója, szakterülete a közszérológati humánerőforrás-menedzsment. Több mint 15 éves tapasztalattal rendelkezik a HRM területén, mind akadémiai, mind gyakorlati környezetben. Alap- és mesterszakos tanulmányait a Budapesti Corvinus Egyetemen végezte, ahol közigazgatási menedzserként diplomázott. Doktori fokozatát a közszérológati személyzeti politika és vezetésfejlesztés témájában szerezte meg. Jelenleg teljes állású oktatóként közszérológati jogot és humánerőforrás-menedzsmentet tanít, valamint kompetenciafejlesztő tréningeket tart. Kutatási területei közé tartozik a közszérológati humánpolitika, a vezetésfejlesztés és a személyzetpolitikai innovációk.