

# A munkahelyi elkötelezettség és fluktuáció, mint a meglévő állomány megtartásában és az utánpótlás biztosításban szerepet játszó tényezők a központi közigazgatás néhány szervezetének példája alapján

The employee engagement and fluctuation as characteristics of attraction and retention workforce through in practices of some central public administration organisations

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.53793/RV.2025.1.6](https://doi.org/10.53793/RV.2025.1.6)

## *Absztrakt*

*Tanulmányomban a központi közigazgatásban a munkatársak elköteleződésével foglalkozom, mely jelentős hatással van a munkaerő megtartására és az utánpótlás biztosítására, mert jelentős szerepet játszik abban, hogy a közigazgatás a jövőben is működőképes legyen. Rendkívül fontos a meglévő munkatársak megtartása és a fiatalabb generációk, mint utánpótlást jelentő új munkavállalók közigazgatásba vonzása. Az Egészséges Szervezet Modell alapján a központi közigazgatás néhány szervezetében készített vezetői interjúk alapján megmutatkozott, hogy mik lehetnek az elköteleződést és a fluktuációt növelő, ill. csökkentő tényezők, amelyek segíthetnek a meglévő állomány megtartásában és az utánpótlás közigazgatásba vonzásában.*

**KULCSSZAVAK:** SZERVEZETDIAGNOSZTIKA, KÖZPONTI KÖZIGAZGATÁS, VEZETŐI INTERJÚK, ELKÖTELEZETTSÉG, FLUKTUÁCIÓ

## *Abstract*

*For public administration, recruitment and retention is important because public administration can continue to function in the future by retaining employees and attracting younger generations as new employees. In this study we introduce employee engagement in some organisations in central public administration. Through the assessment of employee engagement by leadership interviews (based on Healthy Organisation Model), we can understand which characteristics can increase and decrease the employee engagement and the fluctuation.*

**KEYWORDS:** ORGANISATIONAL DIAGNOSIS, CENTRAL PUBLIC ADMINISTRATION, EXECUTIVE INTERVIEWS, EMPLOYEE ENGAGEMENT, FLUCTUATION

## Bevezetés

Egy új munkaerő, új ismeretekkel hathat a szervezet működésére, egy meglévő munkavállaló elvesztése pedig csökkentheti egy szervezet hírnevét, pozitív megítélését (Fehér 2022). A közigazgatásban sincs ez másképp. A közigazgatásban az utánpótlás biztosításának kulcskérdése, hogy a közigazgatás mennyire vonzó a fiatalok számára. Ennek megítélése nagymértékben függ a közigazgatásban elérhető jövedelmek szintjétől. A nemzetközi tapasztalatok szerint a legnagyobb munkaerőpiaci verseny a gazdasági élethez közvetlenül kapcsolódó igazgatási területeken tapasztalható (pl. pénzügyi rendszer felügyelete, versenyfelügyelet, fogyasztóvédelem stb.), ahol a tevékenységek rokon jellege miatt a közigazgatási és a magánszektorbeli

foglalkoztatási körülmények minden nehézség nélkül, közvetlenül összehasonlíthatóak, s emiatt a felügyeletet ellátó köztisztviselők a felügyelt szervekéhez hasonló színvonalú feltételeket követelnek maguknak. Szintén nehéz megtartani, illetve a pályára vonzani a specialistákat, akik szaktudásukat a versenyszférában is kamatoztatni tudják (Hazafi 2009).

A munkavállalók megtartásában és az utánpótlás biztosításában fontos tényező, hogy szervezetben elkötelezett, elégedett munkavállalók legyenek. Az elégedettségnek és az elkötelezettségnek is számos definíciója létezik a szakirodalomban.

Locke (1976) szerint a munkahelyi elégedettség kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén

munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik. Az elégedettség számos területen jelentkezik, mint például a fizetés, a munkatársi kapcsolatok, munkafeltételek, előrelépési lehetőség (Fehér 2022).

Az elkötelezettség egyik definíciója szerint a szervezeti elkötelezettség az egyén identifikációja a szervezettel, illetve a szervezeti életben való involváltsága. Ennek összetevői:

- erős hit és azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel;
- készség arra, hogy valaki erőfeszítéseket tegyen a szervezet érdekében;
- erős vágy a szervezeti tagság fenntartására (Mowday–Steers–Porter 1979).

Az elkötelezettség, a munkatársak munkához való hozzáállásának általános jellemzője megmutatja, hogy a munkatársak milyen mértékben bocsátják tudásukat, tapasztalatukat a vállalat rendelkezésére. Ahol elkötelezettebbek a munkavállalók, ott nagyobb mértékben bocsátják a vállalat részére tudásukat (Virág–Szűcsné Szaniszló 2014). Az elkötelezett munkavállalók nagy biztonságot és stabilitást nyújtanak a vezetők részére, mert folyamatosan lehet rájuk számítani, lehetővé teszik, hogy gördülékenyen működjön a szervezet (Wright és mtsai 1994).

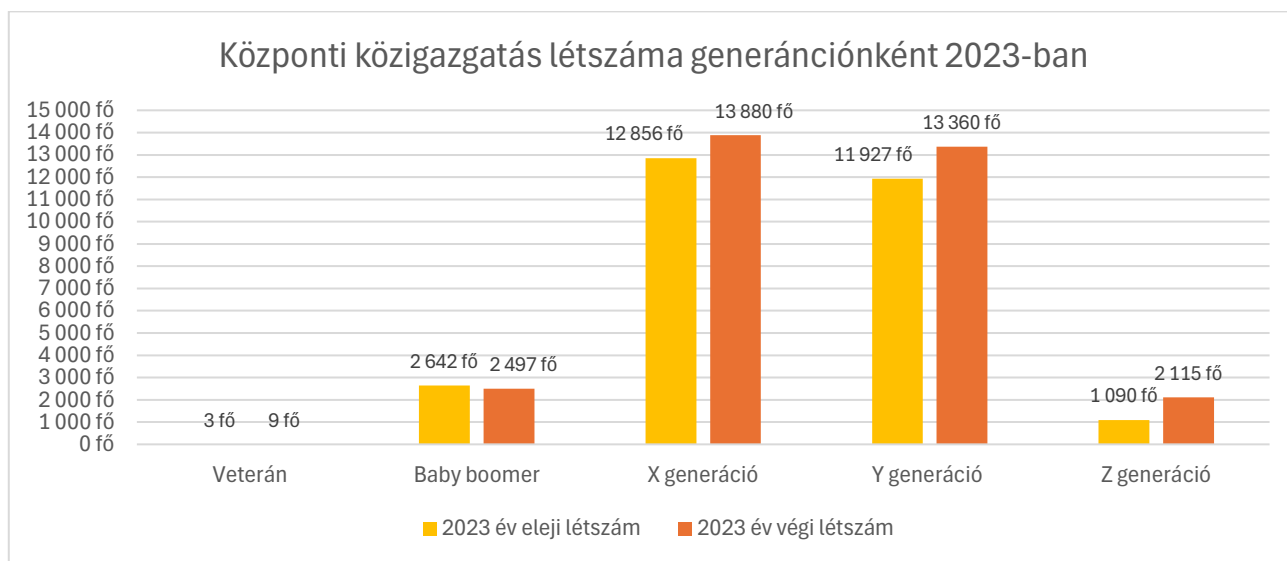
## A közigazgatás létszámának jellemzői generációnként

A személyi állomány életkori összetétele szervezetenként változó, de mindenhol szükségszerűen növekszik az újabb generációk képviselőinek száma. Ahhoz, hogy a szervezetek szembe tudjanak nézni az

egyre komolyabb kihívást jelentő munkaerő-utánpótlás kérdésével, valamint biztosítani tudják az elkötelezett és innovatív személyi állományt a magas színvonalú feladatellátáshoz, meg kell érteniük a munkahelyeken is tetten érhető generációs különbségeket, fel kell ismerniük, hogy a fiatal munkaerőnek új elvárásai vannak (Csutorás 2016). Jelen kutatás tárgyát képező központi közigazgatásban többféle generáció képviselői dolgoznak együtt. A szakirodalomban az egyes generációk születési évszám szerinti besorolásában eltérés mutatkozik. Kutatásomban a ma leginkább használatos besorolást használok, mely a digitális kompetencia, vagyis a technológiával való bántni tudás és a technológiához való viszonyulás tekintetében határozza meg az egyes generációkhoz tartozó kezdő és záró évszámokat. Ez alapján a generációkra vonatkozó létszámadatokat a következők alapján elemeztem:

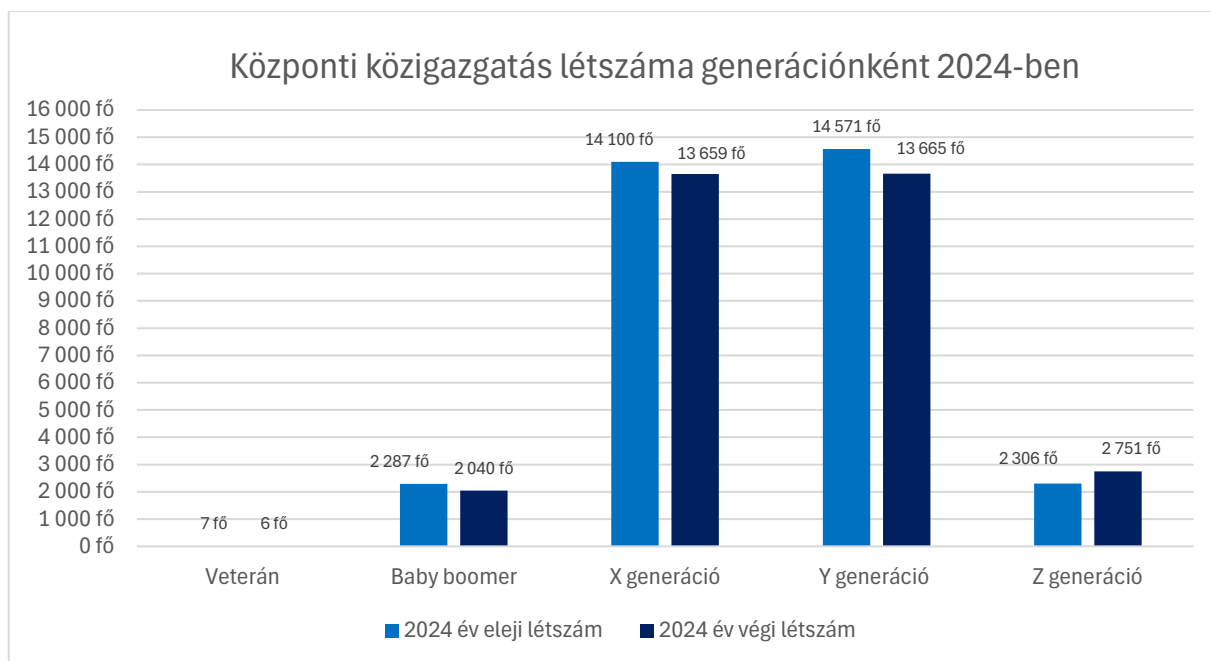
- 1925–1945 – Veteránok
  - 1946–1964 – Baby boomer
  - 1965–1979 – X generáció
  - 1980–1995 – Y generáció
  - 1996– – Z generáció
- (Kulcsár 2014: 9; Szőke–Milinte 2017: 131.).

A KSZDR (Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer) adatai alapján a 2023-2024. évben a legnagyobb létszámot az X és az Y generáció képviseli a központi közigazgatásban. Az előző generációk tagjai a közigazgatás összlétszámához viszonyítva kisebb számban képviseltetik magukat. A legfiatalabb munkaképes korú Z generáció tagjai szintén kisebb számban vannak jelen a központi közigazgatásban, de a későbbiekben a közigazgatás utánpótlásaként fontos szerepet tölthetnek be jövőbeli munkavállalóként (1-2. sz. ábra).



1. sz. ábra: A központi közigazgatás létszáma generációnként 2023-ban

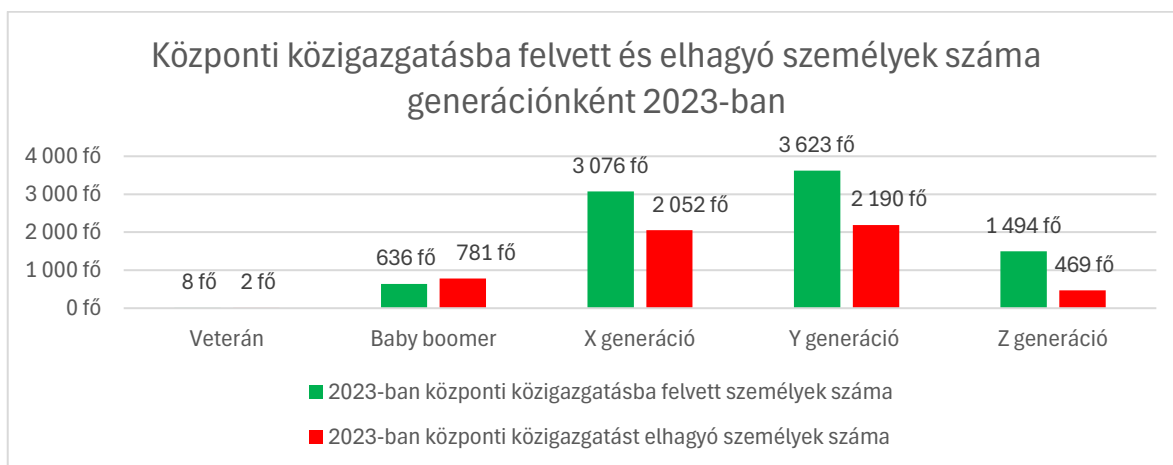
Forrás: Saját szerkesztés a KSZDR adatai alapján



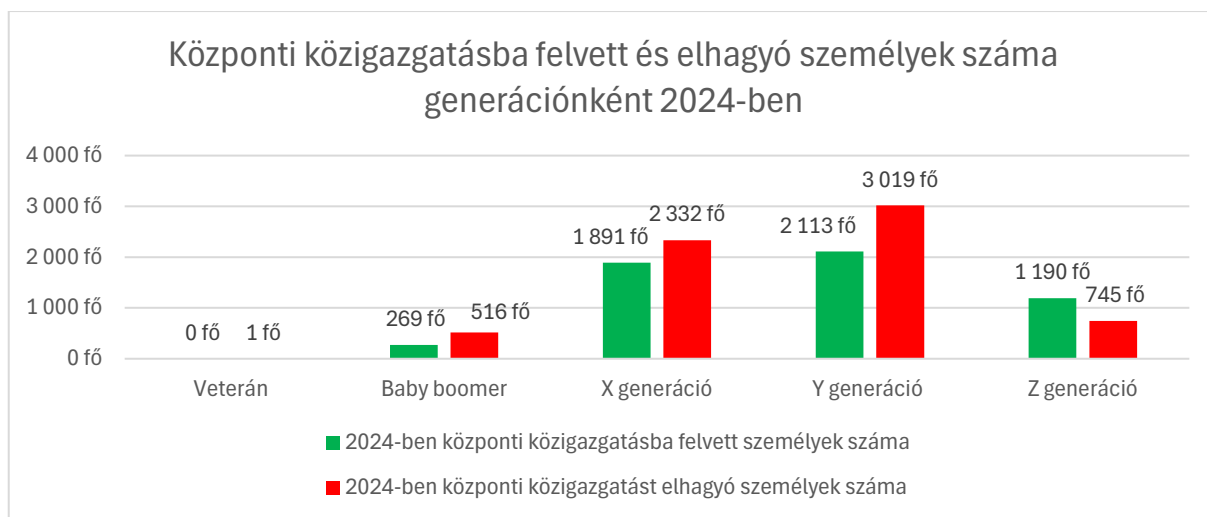
2. sz. ábra: A központi közigazgatás létszáma generációnként 2024-ben  
 Forrás: Saját szerkesztés a KSZDR adatai alapján

A központi közigazgatásban a kilépők aránya 2023-ban 18,20% volt, 2024-ben 21,90%. A belépések aránya 2023-ban 29,27%, 2024-ben 18,10% volt. A veterán generáció nagyon alacsony számban képviselteti magát jelenleg a központi közigazgatásban, létszámuk 20 fő alatt van a több tízezer főt foglalkoztató központi közigazgatásban. A központi közigazgatásra az jellemző, hogy 2023-ban az X, Y és Z generációk tagjai többen helyezkedtek el, mint ahányan távoztak. 2024-ben ez az arány a legnagyobb létszámú generációkban megfordult, vagyis az X, Y generációkhoz tartozók hagyták el többen a központi közigazgatást, mint

ahányan a generációjukból elhelyezkedtek. A Z generációsokra szintén jellemző maradt 2024-ben is, hogy többen voltak a belépők, mint a kilépők. Az elmúlt években a legnagyobb arányú kilépés egy generáción belül nézve a Z generációsokra jellemző, mivel közel fele a Z generációs munkavállalóknak kilépett 2024-ben a közigazgatásból (46,49% a kilépési forgalom a körökben), viszont a belépési arányuk is magasnak számít (74,26%-os belépési arány) ugyanebben az évben. A generációkat összehasonlítva a legtöbb számú új belépő és kilépő az Y generációból kerül ki 2023-ban és 2024-ben is (3-4. sz. ábra; 1. sz. táblázat).



3. sz. ábra: A központi közigazgatásba felvett és a központi közigazgatást elhagyók létszáma generációnként 2023-ban  
 Forrás: Saját szerkesztés a KSZDR adatai alapján



4. sz. ábra: A központi közigazgatásba felvett és a központi közigazgatást elhagyók létszáma generációnként 2024-ben  
Forrás: Saját szerkesztés a KSZDR adatai alapján

		Központi és területi közigazgatás együtt	Központi közigazgatás összesen	Veterán generáció központi közigazgatás	Baby boomer generáció központi közigazgatás	X generáció központi közigazgatás	Y generációban központi közigazgatás	Z generáció központi közigazgatás
2023	Kilépési forgalom	14,65%	18,20%	33,33%	30,40%	15,35%	17,32%	29,27%
	Belépési forgalom	19,28%	29,27%	133,33%	24,75%	23,01%	28,66%	93,23%
2024	Kilépési forgalom	15,40%	21,90%	16,67%	20,08%	17,44%	23,88%	46,49%
	Belépési forgalom	13,50%	18,10%	0,00%	10,47%	14,15%	16,71%	74,26%

1. sz. táblázat: Kilépési és belépési arány generációk szerint a központi közigazgatásban  
Forrás: KSZDR

## Az utánpótlást jelentő fiatal generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásai

A munkaerőpiacon jelenlévő legfiatalabb generáció jelenleg a Z generáció. Garai és Fodor (2017) egyetemisták körében vizsgálták, hogy mit jelent a Z generáció számára a karrier, a siker a munkában, milyen tényezők segítik őket leginkább egyéni céljaik megvalósításában, milyen munkáltatói aktivitások, programok lehetnek célcsoport-specifikusak a Z-k számára, milyen generációs problémákat lát, érzékel ez a korosztály, valamint mennyire nyitott együtt dolgozni a többi generációval, ennek milyen előnyeit, hátrányait ismerik. Az eredmények alapján egy Z generációs munkavállaló a munkahely kiválasztásánál a következőket veszi figyelembe: munka-szabadidő egyensúlya, megfelelő bérezés és juttatások, rugalmas munkaidő (a munka mellett önmagukra is jusson idejük), munkahelyi légkör, vonzó környezet, jól érezhessék magukat munkavégzés közben, előrejutási lehetőség, kreatív ötletek, ambíciók megvalósításának lehetősége, önmegvalósítás és önmenedzselés lehetősége,

erőfeszítések elismerése és jutalmazása, identitást ad számukra a munkahely, stressz-mentes, de pörgős és változatos munka, a munkáltató hírneve, a munkáltató fejlesztéseket hajt végre és ismeretekkel rendelkezik az iparági innovációkról.

Az Y generáció álláskeresői szokásaira jellemző, hogy elsősorban a jó márkanévvel rendelkező munkáltatókat keresik, a hiányszakmát tanuló Y generációsoknak rendkívül fontos a szervezet hírneve, vagyis az, hogy a munkahely életútjukban jól mutasson (Fodor–Rábai 2015). A közigazgatásban dolgozó Y generáció és a náluk kicsit idősebbek (a 35 év feletti új munkatársak) három fő vonzerőt jelentő tényező közül legtöbbször a stabilitást jelölték meg. Ezt a 35 év alattiak is sokan említették, de nem ennyire kiemelkedően, és számukra ennél némileg vonzóbbnak bizonyult a munkatársakkal való jó kapcsolat. A munka-magánélet egyensúlya, illetve a képzési, fejlődési lehetőségek mindkét életkori csoport számára egyformán fontosak, különbség látható viszont abban, hogy míg az idősebbek

körében a tartalmas, kihívást jelentő munkafeladatok, addig az Y generációnál a magas fizetés és egyéb juttatások kerültek inkább előbbre. Ez utóbbinak valószínűleg jelen munkaerőpiaci helyzetben a közigazgatási munkáltatók nehezebben tudnak megfelelni. (Csutorás 2016, 2018).

A közigazgatás potenciális utánpótlásának, vagyis a munkaképes korú fiatal generációknak (Y és Z) határozott elképzelésük van leendő munkáltatójukról, vagy arról a szervezetről, melyben jelenleg dolgoznak. Ha a közigazgatás vonzó szeretne lenni az utánpótlást jelentő fiatal generációk számára, és a jövedelem tekintetében is egyértelműen hátrányban van a versenyszférához képest, akkor más módon, más szervezetekre jellemző tényezőkkel lehetne olyan munkahellyé válni, melyet szívesen választanak az Y és Z generáció tagjai. A közigazgatás szervezeteinek a munkaerő vonzása és megtartása érdekében fontos lenne ismerni a jól működő területeit, melyet hangsúlyozhat, és a fejlesztendő területeit, melyeket javíthat - ha az a hatáskörébe tartozik -, hogy vonzó munkahellyé váljon az álláskereső vagy munkahelyet váltó fiatalok számára. Egy versenyszférában használt több dimenzió (terület) mérésére szolgáló szervezetdiagnosztikai modell /Egészséges Szervezet Modell/ közigazgatásra adaptálása támogatni tudja a közigazgatás szervezeteit abban, hogy felismerjék a jól működő és a fejlesztendő területeiket, ezeket összegezve pedig akár a teljes közigazgatást is.

## Az Egészséges Szervezet Modell

Az Egészséges Szervezet Modellt (mely Örömteli Szervezet Modellszerűen is ismert) Lövey Imre és Manohar S. Nadkarni együttesen dolgozta ki az öt kontinensen

szerzett szervezetfejlesztői tapasztalata alapján, melyet szervezetfejlesztés, szervezeti tanácsadás keretében használnak. A modell egy átfogó holisztikus keretet ad a szervezeti egészség és betegség jobb megértéséhez, valamint újszerű módon elemzi a szervezeteket, ahol a segítségével örömteli, s ezért hatékony szervezet hozható létre (Lövey–Nadkarni 2003).

Az Egészséges Szervezet Modell a szervezeti egészséget a következőképpen definiálja: holisztikus feltétel, melynek során a következő hat fő kritérium egyidejűleg és magas szinten teljesül (5. sz. ábra):

1. Kielégíti a vevők szükségleteit azáltal, hogy nagy értéket nyújt a vevőknek, így legitimé teszi létét és képes fenntartani magát a folyamatosan beérkező bevételekből.
2. Kielégíti tagjai, munkatársai szükségleteit azáltal, hogy olyan környezetet teremt, ahol a tagok fejlődnek és tudják, hogy fontosak, így el tudják érni egyéni céljaikat, miközben megvalósítják a szervezet célkitűzéseit is.
3. Kielégíti a gazdasági követelményeket (pénzügyi elvárások, mint pl. nyereségesség) azáltal, hogy a leghatékonyabban és legeredményesebben használja fel az erőforrásokat a célok elérése érdekében.
4. Egyensúlyt teremt a fenti három alapvető célkitűzés között, és ennek érdekében olyan struktúrát és kultúrát hoz létre, mely segíti a három célkitűzés együttes figyelembevételét a döntéshozatali folyamatok során.
5. Az idők során növekszik, gyarapodik és fejlődik, fokozza lehetőségeit és/vagy képességeit annak érdekében, hogy egyre bonyolultabb kihívásoknak tudjon megfelelni.
6. Harmóniában él a környezetével.



5. sz. ábra: Egészséges Szervezet Modell

Forrás: Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft.

Az Egészséges Szervezet Modell holisztikus szemléletet képvisel, de jelen tanulmányban területi korlátok miatt ennek egy területét, az elidegenedés - elkötelezettség dimenziót szeretném részletesebben bemutatni a vezetői interjúk alapján. Azért választottam ezt a dimenziót, mert a közigazgatás számára a meglévő állomány megtartása és az utánpótlás biztosítása az utóbbi években fontos kérdéssé vált. Ehhez szükséges megismerni, hogy a jelenlegi állomány tagjai mennyire elkötelezettek szervezetük iránt, ill. ez a dimenzió erősségnek (szervezeti egészség) vagy fejlesztendő területnek (szervezeti betegség) tekinthető-e a központi közigazgatás szervezeteiben.

Az elidegenedés - elkötelezettség dimenzió szerint az elidegenedés szervezeti betegséggel rendelkező szervezetek vezetői a munkatársakat eszközként kezelik a szervezet céljainak megvalósítása érdekében. A szervezet tagjai érzelmi módon elfordulnak munkájuktól, munkahelyüktől, mivel a fejlődés és odatartozás érzését nem tapasztalják. Egyre kevésbé képesek a működés szempontjából értékteremtő, a szervezet számára előnyös tevékenységet végezni. Azon munkatársak, akik a piacon eladható szaktudással rendelkeznek, elhagyják a szervezetet, azokra pedig, akik ezt nem tehetik meg, bénítólag hat a „röghözkötöttség” (Concordia 2010: 12).

## Kutatási módszer és mintavétel

A kutatás módszere az interjú, azon belül is a félig strukturált interjú, melyhez az Egészséges Szervezet Modell alapján interjúvezérfonalat készítettem, a

modell dimenziói alapján fő és alkérdésekkel. Az interjúkat különböző szintű vezetőkkel vettem fel személyesen, egy alkalommal vagy több alkalommal, egy interjú kb. 1-1,5 órát vett igénybe. Az interjúk felvétele 2023-2024-ben történt. A kutatás során keletkezett eredményeket anonim módon, összesítve dolgoztam fel, a vezetők személyazonosságára és a személyes válaszaikra titoktartás vonatkozik.

Az elemzett vezetői interjúk 5 központi közigazgatáshoz tartozó szervezetben kerültek felvételre. Az „A” szervezetben 2 fővel készült interjú osztályvezetői, főosztályvezetői szinteken. A „B” szervezetben és „B” szervezet háttérintézményében összesen 10 fő vett részt a kutatásban a legkülönfélébb vezetői szintekről: osztályvezető, főosztályvezető, helyettes államtitkár, igazgató. A „C” háttérintézményben 2 fő, osztályvezető, főosztályvezető voltak az interjúalanyok, a „D” szervezetben 1 fő osztályvezető.

## Eredmények

A jól működő területek hangsúlyozásával és a fejlesztendő területek javításával vonzó munkahellyé, versenyképesé lehetne tenni a közigazgatás szerveit a munkaerőpiacon. Az eredmények közül ebben a tanulmányban azt mutatom be, hogy a vezetők szerint a beosztottjaik mennyire elégedettek és elkötelezettek, az ezzel kapcsolatos pozitív és negatív példákat, jó gyakorlatokat, javaslatokat ismertetem részletesen az interjúk alapján.

Az Egészséges Szervezet Modell szerint készített félig strukturált interjúk eredményei alapján a megkérdezett szervezetek vezetőinek válaszaiból látni lehet, hogy a munkahelyi elköteleződés és az elégedettség a megkérdezett vezetők szerint vegyes képet mutat. Nemcsak szervezetenként lehet eltérő, hanem szervezeten belül is jelentős különbségek vannak a munkatársak elköteleződésével osztály, főosztály, egység szinten is.

Az interjúk tapasztalatai alapján szervezetenként nagyon különböző, hogy milyen az elégedettség, az elkötelezettség és a fluktuáció mértéke. Összességében a legtöbb megkérdezett vezető úgy gondolja, hogy nála elégedettek, elkötelezettek a dolgozók, de a szervezet egészében megjelenik a fluktuáció kisebb vagy nagyobb mértékben. Az interjúalanyok szerint azért nincs vagy alacsony a fluktuáció náluk, mert megtalálható a nyílt és kétirányú kommunikáció, megfelelő az információáramlás, emberséges bánásmódban részesítik beosztottjaikat, jó a csapat, szeretnek itt dolgozni a kollégák és a feladataikat is szeretik, jól körülírt feladatok vannak, gondos a kiválasztás, biztonságban érzik magukat a kollégák. Olyan vezető is van, aki úgy gondolja, hogy beosztottjai sajátjuknak érzik az osztályt és azért elkötelezettek, mert együtt építették fel azt, az ő munkájuk is benne van. Megtartó tényező még a vezetők szerint a jó hírnév és a stabilitás olyan szervezetben, ahol ezek a tényezők jelentős értéket képviselnek. A hivatásos állományú hivatásrendeknél egy plusz tényező is megjelenik, mint elkötelezettséget növelő tényező, ez a „nagy család érzése” (egymásra bármikor számíthatnak a sokszor veszélyes munkában, és akár a magánéletben is segítenek a bajban egymásnak), mely a civil hivatásrendben dolgozók közé is beszivárgott és összetartásként megjelenik ott, ahol hivatásosok és civil munkatársak dolgoznak együtt.

A különböző szervezetekben különböző nehézségeket említettek az elkötelezettség akadályaként és a fluktuáció lehetséges okaiként, ezért ezeket szervezetenként mutatom be.

Az interjúk alapján az egyik szervezetben („A” szervezet) azért van jelentős fluktuáció (magas a fluktuáció és alacsony az elköteleződés), mert a magas fluktuációt megelőző időszakban sok volt a bizonytalanság abban a szervezetben, az ott dolgozók elvesztették a jövőképebe vetett hitüket, nem látták munkájuk eredményét, valamint rengeteg pluszmunkájuk van a korábbi sikertelenségek miatt.

A másik szervezetben („B” szervezet) különböző mértékű fluktuáció van a szervezet különböző területein, egységeiben, van, ahol alig van fluktuáció, van, ahol magas a fluktuáció szintje. A megkérdezett vezetők szerint nehéz alkalmazkodni a merev, szigorú szervezeti kultúrához, kommunikációhiány, nagyon

szoros határidők, valamint indokolatlan és nehezen érthető feladatok fordulnak elő, ezeken kívül ebben a szervezetben egyezre jelenik meg a túl- és alulterheltség is (vannak, akiknek rengeteg a munkája, és vannak, akikre kevés feladat hárul). Az egyik felsővezető szerint ebben a szervezetben ott fordul elő magas fluktuáció, ahol nagy a munkateher (sok a munka), bonyolult a terület, ezért nehéz betanulni, nagy feszültség alatt dolgoznak. Ebben a szervezetben a nem jó vezető - beosztott viszonyt is a fluktuáció egyik okaként említették meg. Ehhez a szervezethez az utóbbi években sok új területet csatoltak más állami szervezetektől, melynek hatása szervezeti szinten most kezdett érezhetővé válni (nem azonnali hatás), az elidegenedés elkezdődött, vagy jelen is van már az interjúkészítés időszakában. Ehhez kapcsolódóan az interjúkon felszínre került, hogy korábban nagyobb volt az összetartás a szervezetben, de amióta nagyobb lett a szervezet (új területekkel új vezetők és beosztottak jöttek), az összetartó erő csökkent. Ezt a helyzetet ronthatja az igazságtalanság érzése a korábbi és az új dolgozók béreinek eltéréseiben (eltérő a bér a korábban a szervezetenél dolgozók és más szervezetenél átjött vezetők és beosztottak között), mely szintén nem segíti elő az elégedettséget. Az interjúkon több vezetőnél említésre került, hogy a nagy munkateherből fakadó időhiány miatt a vezetőknek nincs ideje a beosztottjaikkal (főleg emberi szempontból) annyit törődni, mint korábban, mert a munkára és munkafolyamatokra kell koncentrálniuk, és nem marad annyi idő a munkatársakra, mint ahogyan azt a vezetők szeretnék. Erről a szervezetről a szervezeten belül és kívül is jelenleg nagyon pozitív kép él a közigazgatásban, például itt dolgozni presztízs értékűnek számít. Erről a szervezetről az a vélekedés, hogy mindent meg tud oldani, ezért folyamatosan új területeket kap és kevés terület kerül el tőle, valamint munkatársairól gondoskodó szervezetenként tartják számon. Az egyik vezető szerint fiatal munkavállalóknál előfordul, hogy ugródeszkának használják a szervezetet és hamar elmennek, de ez egy generációs sajátosság. A harmadik szervezetben, a „B” szervezet egyik háttérintézményében („B” szervezet háttérintézménye) az interjúk alapján elkötelezettek a megkérdezett vezetők beosztottjai és a fluktuáció sem jellemző náluk, mert emberséges bánásmód, jó csapat és kétirányú kommunikáció van náluk.

A negyedik szervezetben („C” háttérintézmény” - speciális területtel foglalkozik) a megkérdezett vezetők szerint a fluktuáció csupán azért nem jelentős, mert nem tudnának hova menni a dolgozók szakmai munkát végezni, és a speciális tudású munkatársak feladataikat nagyon kedvelik. Ebben a szervezetben mind a vezetők, mind beosztottjaik a felsővezetéssel és a bérekkel

elégedetlenek, az interjúalanyok elmondása alapján a közigazgatásban található béreknél alacsonyabbak ebben a szervezetben az illetmények. Annak ellenére elkötelezettek és motiváltak tekinthető a munkatársak egy része, hogy úgy érzik, sem morálisan, sem anyagilag nincsenek megbecsülve, de szeretik, amit csinálnak, és ezt a tevékenységet nem tudnák máshol végezni, valamint jó a csapat, amiben dolgoznak. Itt az elkötelezett kollégák inkább a feladataikkal kapcsolatban elkötelezettek és nem a szervezet iránt, a szervezethez a feladataikon keresztül kötődnek, nem pedig magához a szervezethez lojálisak. Az interjúk alapján valószínűsíthető, hogy ha lenne máshol is ilyen feladatkör, akkor elmennének egy másik munkahelyre. Kimondásra került az is, hogy nem érzik magukat fontosnak a szervezetben dolgozó közép és felsővezetők, elmondásuk alapján a beosztottak sem. Ebben a szervezetben nincs bizalom a beosztottak és a felsővezetés között, ill. kollektív büntetést is alkalmaznak (ha egy beosztott valamilyen hibát vét, akkor arra szabályt készítenek és minden dolgozót érint). A kollektív büntetés pedig tovább rombolja a bizalmat és növeli az elégedetlenséget a dolgozók körében.

Az ötödik szervezetben („D” szervezet) is megtalálható a fluktuáció. Azonban itt nagyrészt elkötelezett kollégák vannak, melynek oka az lehet, hogy szinte mindenkit érintő érzékeny témákkal foglalkoznak, amit elköteleződés nélkül nem lehet végezni. Ebben a szervezetben nehézség a huszoneves fiatalok munkavállalóként való bevonása és megtartása, mert ez a korosztály a szervezet állásbörzéin szerzett tapasztalatai alapján nemzetközi területeken képzelel leendő munkahelyét, ennél a szervezetnél pedig erre nincs lehetőség. A fluktuáció miatt kieső állomány pótlása nehéz, mert a fiatal munkavállalóknak nem vonzó ez a szervezet.

Összeségében a vezetők olyan megoldásokat említettek a fluktuáció csökkentésére és az elkötelezettség növelésére, mint például elérhető célok adni, mellyel részsikereket érhetnek el a munkatársaik viszonylag gyorsan. Legyen teljes szervezetet érintő csapatépítés és programok, a feladatok érthetőek legyenek, tartsanak vezetőképzést (jelenleg a rendőrségen már több éve folyik és a kórházigazgatóknak is indult képzés), a kollégáknak arányosan legyenek elosztva a feladatok. A vezetők adminisztratív terheit csökkentsék, például titkárnőnek adva azokat. Ahol nagy feszültségben folyik a napi munkavégzés, ott a vezetők akár viccelődéssel is segíthetnek enyhíteni azt, illetve nem autokratikus vezetői stílussal. Volt, aki a kettős mérce mellőzését említette az anyagi erőforrások szétosztásánál az egységek között, és a felsővezetés beosztottakhoz való

hozzáállásának megváltoztatását (bizalom legyen a felsővezetők részéről és a felesleges adminisztráció csökkentése).

Abban a szervezetben, ahol az összetartozás érzése jelentős megtartó erőt képviselt korábban az elkötelezettség szempontjából, ott is szükséges odafigyelni ennek meglazulására és az elidegenedésre, mely az interjúk idején már jelen lehet vagy elkezdődhetett a folyamat a szervezetben. Például sok új terület jött más szervezetből, ahol ez a fajta összetartozás, a „nagy család érzése” valószínűleg nem volt jelen, emellett a nagy munkateher miatt a vezetők nem tudnak kellő figyelmet fordítani beosztottaikra, valamint a fiatalabb generációk eltérő értékrendje, sajátosságai is külön figyelmet érdemelhetnek.

A valamilyen szakterületen monopol helyzetben lévő szervezeteknek is javasolható odafigyelni a jó munkahelyi légkörre és a kollégák megbecsülésére, mert ha a monopol helyzetben változás következne be, akkor kérdéses, hogy hosszú távon, a szervezetben történő változtatás nélkül meg tudják-e tartani a speciális szaktudással rendelkező és munkájukkal kapcsolatban motivált szakembereiket. Ehhez a felsővezetés és a beosztottak közötti nagyon mélyen lévő bizalmi szinttel is ajánlott foglalkozni, mert az esetleges pozitív, fejlesztő kezdeményezéseket megakaszthatja.

A vezetőknek eltérő véleménye van arról, hogy a közigazgatás vonzó vagy nem vonzó a fiatal generációk számára. Vannak vezetők, akik szerint a közigazgatás nem vonzó, mert rugalmatlan, nincs home office lehetőség, alacsonyabbak a bérek, már nincs kiszámítható életpálya, szerintük a fiatalok szükségmegoldásként választják a közigazgatást vagy azok választják, akiknek ilyen irányú végzettsége van. Azon vezetők, akik úgy gondolják, hogy a közigazgatás vonzó lehet a fiataloknak az azért lehet, mert a közigazgatásban van lehetőség arra, hogy jót tegyenek a társadalom számára, jobba, szebbé lehet tenni az országot, van karrierút, presztízs értéke van a közigazgatásban való munkavégzésnek, olyan szempontból biztonságos munkahely, hogy a jövőben is szükség van azokra feladatokra, területekre, melyekkel a közigazgatás foglalkozik. Biztos a bér, a munkaidő és a szabadság, válság esetén is biztos munkahelynek számít, saját tempóban lehet fejlődni. Akik szerint vonzó a közigazgatás a fiatalok számára, azok közül vannak olyanok, akik szerint nem hosszú távra terveznek maradni a fiatalok, mert a központi közigazgatásban értékes tapasztalatot szereznek, tudást ad számukra a munkavégzés, belelátanak modellekbe, fejlesztési lehetőségekbe, melyek előnyt jelentenek a későbbi versenyszférában történő elhelyezkedésben (jól mutat a CV-ben egy központi közigazgatási szervezetben való munkatapasztalat).

A kutatások szerint az Y és a Z generáció számára fontos a szervezet hírneve, ti. jól mutasson az önéletrajzban. Az interjúk alapján a hírnév, mint vonzerő rövid ideig lehet hatásos a központi közigazgatásban, mert akik a közigazgatást választják munkahelyül, azok a versenyszférában hasznosítható tudás és tapasztalat, valamint a presztízs érték miatt választhatják a közigazgatást. Az interjúk során is említésre került, hogy vannak olyan fiatalok, akik eljönnek dolgozni a közigazgatásba, de hamar tovább is lépnek. Az adatok alapján a legfiatalabb munkaképes korú Z generáció kilépési aránya 2024-ben megközelítette az 50%-ot, ugyanakkor magas arányban is léptek be a központi közigazgatásba ugyanebben az évben (74,26%). 2023-ban is már ez a trend volt megfigyelhető körökben, ti. nagy arányt képviselt a belépők száma a Z generáción belül (93,23%) és magasnak számít a kilépők aránya is (29,27%) a generációban (1. sz. táblázat). A központi közigazgatásban jó hírnévnek örvendő, nagy presztízsű szervezetben is nehézséget okoz megtartani a fiatal munkavállalókat, melynek - az interjúk alapján - inkább anyagi oka és generációs értékrendbeli különbségekből fakadó okai lehetnek (pl. elmennek több fizetésért máshova dolgozni, csak a szakmai elköteleződés nem elegendő számukra). A megkérdezett vezetők szerint a fiatalokat magasabb bérekkel, személyek és a munkakörnyezet fejlesztésével, a kommunikáció javításával (felsővezetők - középvezetők - beosztottak között) lehetne megtartani.

## Összefoglalás

Az interjúk alapján vegyes képet mutat az elkötelezettség és a fluktuáció szintje, de mindegyik szervezetben van fejlesztendő rész az elkötelezettséghez és a fluktuációhoz kapcsolódóan. Az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy sokat számít a fluktuáció szempontjából a közvetlen vezető - beosztott viszony, mert ahol ez jó, ott alacsony a fluktuáció, ahol nem jó, ott magas a lehet a fluktuáció. Ezen kívül az adott egységben, osztályon, főosztályon uralkodó légkör, a jó csapat, a szervezet jó hírneve és presztízse a közigazgatáson belül, a stabilitás (pl. a felsővezetők hosszú ideje ugyanazon személyek, a szervezet régóta jelen van a közigazgatásban) is sokat számítanak az elkötelezettség szempontjából. Jelentős megtartó szerepe van a kétirányú kommunikációnak, az információáramlásnak (pl. a beosztottak tájékoztatása és véleményük meghallgatása), és a feladatok kiosztására való odafigyelésnek (a feladat szeretetének olyan szervezetben is nagy megtartó ereje van, ahol a felsővezető - beosztott viszony nem jó és az anyagi juttatások sem megfelelőek), a biztonság érzésének,

valamint az összetartó erőnek („nagy család érzés”). Az interjúk alapján a felsővezetésnek is nagy szerepe van a szervezeti légkörre és az elkötelezettségre. Ha ők nyitottak a problémák megoldására, még inkább elkötelezett dolgozók lehetnének a szervezetekben, mivel a szűkös határidők szabása, a kommunikáció hiánya, a bizalom hiánya irányukból hatást gyakorol az elkötelezettség és az elégedettség mértékére. Tehát az interjúk alapján jó gyakorlat lehetne minden szervezeti egységben, osztályon, főosztályon, hogy a vezetők fordítsanak időt beosztottaikra mind emberi (akár a magánéleti problémák meghallgatása révén is, nem csak munkával kapcsolatos problémák esetén), mind szakmai szempontból (jól körülírt, érthető feladatok, kérdései lehetőséggel, megfelelő idő biztosításával). A meghatározott költségvetéssel rendelkező közigazgatásban ezek mind olyan tényezők, melyek nem okoznak költségnövekedést, és hatékonyak bizonyulnak a fluktuáció csökkentése, az elégedettség és az elkötelezettség növelése szempontjából.

Az interjúk eredményei alapján elégedettség csökkentő és fluktuáció növelő tényezők lehetnek: a nagy feszültség alatti munkavégzés, a rossz viszony a beosztottak és vezetők között, a felsővezetés munkatársakkal kapcsolatos bizalmának alacsony szintje, a bizonytalanság, a jövőkép hiánya (nem tudják mi célból, miért dolgoznak), a sikertelenség érzése a munkában, a munka eredményének nem közlése a munkatársakkal, a nagy munkateher, a merev és szigorú szervezeti kultúra, a kommunikációhiány, a szűkös határidők, az indokolatlan és nehezen érthető feladatok, a kollektív büntetés alkalmazása. A vezetői interjúk alapján a vizsgálatban szereplő szervezetek közül több szervezetre jellemző lehet az „elidegenedés” szervezeti betegség megléte vagy elkezdődése.

A szellemi foglalkozásúak fizetése még mindig jelentősen alacsonyabb a közigazgatásban, mint a versenyszférában (Kaiser 2017; 2018), ugyanakkor a közigazgatás utánpótlásának biztosításában szerepet játszó fiataloknál a közigazgatás vonzóereje szempontjából az elérhető jövedelmek szintje egy meghatározó tényező (Hazafi 2009). Ezért más tényezőkre is érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni, hogy a közigazgatás vonzó munkahely lehessen, mivel a jövedelmek szintjében lehet, hogy nem tud versenyre kelni. A KSZDR adatok (1. sz. táblázat) elemzéséből az látszik, hogy 2023-ban több volt a belépők száma, mint a kilépők száma (X, Y, Z generációkban), viszont a 2024-es évben ennek az ellenkezője látható a legtöbb munkavállalót magába foglaló generációkban (X és Y), vagyis több volt a kilépők, mint a belépők száma ebben a két generációban. Fokozottan érdemes odafigyelni a jövőben arra, hogy a kilépők száma ne haladja meg jelentősen az új belépők számát, mert az állomány

létszámára és utánpótlás biztosítása tekintetében ez negatívan hathat. A meglévő állomány megtartásában a beosztottakkal kapcsolatban álló közvetlen vezetők és felsővezetők is sokat tehetnek, hogy elégedett, elkötelezett munkavállalók legyenek az egyes szervezetekben, és ezáltal az egész közgazdaságban.

## A kutatás korlátai

A kutatás korlátja, hogy olyan vezetők voltak az interjúalanyok, akikkel az interjúra adott válaszaik alapján feltételezhetően „jó együtt dolgozni”, akik emberileg és szakmailag is törődnek (vagy igyekeznek törődni) beosztottaikkal, akik jó munkahelyi légkört teremtenek és fontosnak tartják az emberi tényezőket, valamint a fejlődést. Valószínűleg ezért is vállalták az interjút, mely a szervezetfejlesztésről, fejlődésről szól.

## Jövőbeli kutatási tervek

További lehetséges kutatási irány, hogy az interjúk eredményei és a szakirodalom alapján a modellhez tartozó szervezetdiagnosztika kérdőívhez a közgazdaságra jellemző tételek készíthetők, melyek a megfelelő statisztikai elemzések eredményei után a kérdőív közgazdasági változatába kerülhetnek. Az interjúk jó támpontot szolgáltatnak ahhoz, hogy milyen tényezőkre vonatkozzanak a kérdőívbe kerülő új tételek mind a meglévő dimenziók kiegészítéseként, mind az új dimenziók megalkotásakor. A közgazdaságra adaptált kérdőív felvételével és elemzésével a közgazdasági szervek jelenlegi állapota felmérhetővé válna, bizonyos időközönként a kérdőívvel ismételt mérések eredménye összehasonlítható lenne, így a változás vagy annak hiánya követhető lenne. A szervezetdiagnosztikai kérdőív gyorsabban, nagyobb mintaelemszámmal mutathatná meg a közgazdasági szervezetek egészségesen működő részeit és szervezeti betegségeit. Egy egészséges szervezetben, egy egészséges közgazdaságban a meglévő munkatársak megtartása és az új munkatársak közgazdaságba vonzása is könnyebb lehet, ha a közgazdasági szervek ismerik saját, jól működő területeiket (melyeket hangsúlyozni tudnak), ill. fejlesztendő területeiket (melyeket megismerhetnek és javíthatnak).

## Irodalomjegyzék

- Concordia (2010) *Az egészséges szervezet felmérés eredményei*. Minta Vállalat - Hierarchia szerinti elemzés. Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft.
- Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.) (2017) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet*. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar. pp. 145–153.
- Csutorás, G. Á. (2018) A közgazdasági szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 2018. 1. szám. pp. 16–24.
- Csutorás, G. Á. (2016) Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono*, 2016. 1. szám, Budapest. pp. 92–107.
- Fehér, D. (2022) *A munkavállaló megtartására irányuló HR stratégiák*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Károly Róbert Campus. <https://stud.mater.uni-mate.hu/25/1/759294129.pdf> [Letöltve: 2025.02.27.].
- Fodor, M.–Rábai, D. (2015) Milyen a jó munkáltató: toborzási és foglalkoztatási kérdések mérnökhallgatók és HR-szakértők körében végzett primer kutatás eredményei alapján. *Alkalmazott tudományok II. fóruma: Konferenciakötet*. Budapesti Gazdasági Főiskola. pp. 162–169.
- Garai-Fodor, M.–Jäckel, K.–Nagy, O. (2017) Employer Branding a Z generáció szemével - Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a "Z"-k. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet*. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 145–153.
- Hazafi, Z. (2009) *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben (de lege lata, de lege ferenda)*. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar. <https://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/hazafi-zoltan/hazafi-zoltan-vedes-ertekezes.pdf> [Letöltve: 2022.09.23.].
- Hazafi, Z. (2015) Néhány gondolat a közgazdaság munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány* (online), 25. pp. 12–20.
- Kaiser, T. (szerk.) (2018) *Jó Állam Jelentés 2018*. Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó. <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2018/> [Letöltve: 2022.04.18.].
- Kaiser, T. (szerk.) (2017) *Jó állam jelentés 2017*. Budapest, Nordex Nonprofit Kft.– Dialóg Campus Kiadó. <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2017/> [Letöltve: 2022. 04.18.].
- Klein, S. (2001) *Vezetés- és szerveztpsychológia*. SHL Hungary Kft., Budapest.
- Kulcsár, Zs. (2014) Az integratív e-learning felé. <https://crescendo.hu/files/konyvek/kulcsar-zsolt-az-integrativ-e-learning-fele.pdf> [Letöltve: 2025.02.10.].
- Locke, E. A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunette, M. D. (ed): *Handbook of*

- Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publ. Comp.
- Lövey I.–Nadkarni, M. (2003) Az örömteli szervezet - Szervezeti egészség, betegség, öröm. HVG Könyvek kiadó.
- Mowday, R. T.–Steers, R. M.–Porter, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14. pp. 223–247.
- Szőke-Milinte, E. (2017) A Z generáció megismerése – megismerés a Z generációban. In: Kaposi, J.–Szőke-Milinte, E. (szerk.) *Pedagógiai változások – a változás pedagógiája*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. pp. 130–144.  
[https://publikacio.ppke.hu/id/eprint/1264/1/Pedagogiai\\_valtozasok\\_1.pdf](https://publikacio.ppke.hu/id/eprint/1264/1/Pedagogiai_valtozasok_1.pdf) [Letöltve: 2025.02.10.].
- Virág, I. –Szűcsné Szaniszló, Zs. (2014) A rejtett tartalék: az elkötelezettség. *Munkaügyi Szemle*, 2014. (58. évf.) 5. sz. pp. 33–49.