



(A szerző saját felvétele)

Biba Sándor

### **Az Y–Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban**

Korábbi kutatásaimmal összhangban, emberierőforrás-specifikus nézőpontból szeretném megközelíteni a munkát végző ember és a munka világának összefüggésrendszerét.

Eddigi tudományos diákköri munkáim során 2011-ben a munkaerő hatékony foglalkoztatásának feltételrendszerével foglalkoztam, 2013-ban pedig azokkal az új kihívásokkal, amelyek a vezetői munka eredményességét befolyásolják. A szakmai zsűri kutatásaimat mindkét esetben különdíjra értékelte. Az említett témákban megszerzett jártasság birtokában a 2013–14-es tanévre elnyertem a Nemzeti Kiválóság Program keretein belül meghirdetett Eötvös Loránd Hallgatói Ösztöndíjat, ahol mind a munkavállalói, mind a munkaadói oldalról vizsgáltam a munkához való viszony alakíthatóságát a munkaerő-piaci aktorok szemszögéből.

Ismereteim további bővítésének szándékával a PhD-fokozat megszerzését tűztem ki. Ehhez további kutatásaim és egyben disszertációm témájaként a logikai sorrendben is egy következő lépcsőfoknak tekinthető munkáltatói márkaépítést,

annak hatékonyságát befolyásoló folyamatok elemzését, értelmezését és növelési lehetőségeinek vizsgálatát tűztem ki, elsősorban a közszolgálati színterekre értelmezve.

### **Munkaerő-piaci anomáliák**

A kutatás szempontjából a releváns, jól nyomon követhető munkaerő-piaci problémák összefüggés-vizsgálata alapvető fontosságú. A hatékony és alkalmazható munkáltatói márkaépítési stratégia kialakításához szükséges a problémakör háttérének feltérképezése.

#### **Társadalmi elöregedés – korfa**

2014 júniusában a Magyar Tudományos Akadémia a Parliaments and Civil Society in Technology Assessment (PACITA) elnevezésű program keretében tudományos konzultációt szervezett, ahol az öregedő társadalom kihívásairól tanácskoztak a kutatók és a meghívottak. Az elhangzott adatok alapján, Magyarországon a 65 év felettiek száma 2020-ra elérheti a 2 millió főt (ugyanezen prognózis Európai Unió viszonylatokra kivetítve 2030-ra a 25% lesz). A KSH adatai szerint 2013. január 1-jén 119 65 évnél idősebb lakosra mindösszesen csak 100 gyermek jutott.

A fenti tényező-együttes alapján munkaerő-piaci szemszögből kijelenthető, hogy egyre kevesebb fiatalnak kell majd eltartani egyre több idős embert, amely előrevetíti a nyugdíjrendszer problémáját. E jelenség externális hatása a munkaerőpiacon a fiatalok számának csökkenése. Ez az összefüggés hosszú távon az utánpótlás-rendszerekben hiányként realizálódik, másfelől teljesen új helyzet elé állítja a fiatal tehetségeket, hiszen a kereslet és a kínálat aránya eltolódik. Munkáltatói szempontból, alacsonyabb képzettség és tapasztalat mellett is szükség lesz a legtehetségesebb fiatalok megszerzésére.

#### **Digitális bennszülöttek – digitális bevándorlók**

A munkavégzés módszere generációnként eltérő tendenciát mutat. Ezt jól példázza, hogy tudományosan is elkülönítik az internet megjelenése előtt és után született generációt.

Digitális bennszülötteknek tekinthetők azok a személyek, akik egyetlen pillanatot sem éltek számítógép és internet nélkül, amíg (az elnevezésből adódóan is) – digitális bevándorlónak tekinthető az a személy, aki gyerekkorában, esetleg később találkozott a technológiai világ e szektorával. A hétköznapi különbségekből adódóan a munkavégzés minősége kapcsán is eltérés tapasztalható, hiszen teljesen más a belső motiváció, a kivitelezéshez felhasznált eszközök és a hozott személyiségjegyek kombinációja egy fiatalabb, illetve idősebb ember esetében. A Z-generáció internetes tevékenységeit megfelelően mutatják be az eltérő gondolkodásmód és az alkalmazott technológiák, munkamódszerek. Ezek az alábbiakból tevődnek össze:<sup>1</sup>

- 92,5%-a rendszeresen vesz igénybe a különböző online kommunikációs csatornákat;
- 76,7% játszik hálózatban más fiatalokkal;
- 75,6% használja a Wikipédia szabad enciklopédiát;

---

<sup>1</sup> Egervári Dóra: Digitális bennszülöttek az információs társadalomban. EDU Szakképzés és Környezetpedagógia Elektronikus Szakfolyóirat, Budapest, 2010.

- 59,1% küldi tovább rendszeresen az internetes körüzeneteket;
- 52,2% fórumozik;
- 49% tölt fel videókat a különböző filemegosztó oldalakra.

### **A fiatalok növekvő elvárásai a munkáltatókkal szemben**

A munkaerőpiacon jelenleg éles változás körvonalazódik, amely alól nem kivétel a generációs nézőpont sem. Mind a munkaadói, mind a munkavállalói oldal új kihívásokkal néz szembe. Elengedhetetlen hogy a fiatal tehetségek felismerjék azokat az attitűdöket, elvárásokat, amelyeket a munkáltatók állítottak velük szemben.

Ma már egy frissdiplomás tehetség többéves szakmai tapasztalattal, kifogástalan nyelvtudással és magas fokú motivációval lép ki a munkaerőpiacra. Ennek következtében saját elvárásokat is támaszt a munkáltatókkal szemben, hiszen felismerte pozíciójának előnyét.

Már nem csak a tehetségek versengenek egymással a legjobb munkahelyekért, pozíciókért, hanem a munkáltatók is szeretnék a kötelekeiken belül tudni a fiatal generáció legtehetségesebb tagjait. Ez a magyarázat a jelenlegi munkaerőpiacon tapasztalható magas fluktuációs jelenségre a fiatal generáció tagjai között.

### **A probléma forrása a közszolgálatban**

A Közszolgálati Humán Tükör 2013-as vizsgálatára az ÁROP 2.2.17 *Új közszolgálati életpálya projekt* keretei között, az *Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya* című kutatás egyik fő elemeként került sor a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar Életpálya és Emberi Erőforrás Gazdálkodási Intézetének kooperációja nyomán. A kutatás fő céljának tekintette a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének megalkotását és az ezen alapuló, az emberierőforrás-gazdálkodás fejlesztését szolgáló javaslatok megalkotását. Jelen fejezet az e vizsgálat során kapott adatokat elemzi.

### **Kvalitatív megközelítés**

A közszférába frissen belépők jelentős hányada aránylag rövid időn belül elhagyja a szervezetet. Ennek oka, hogy az érintetteket relatíve könnyebben elszívja a többi munkaerő-piaci szegmens, hiszen kedvezőbb anyagi feltételeket képesek biztosítani számukra a pályakezdő pozíciókban. Ezzel ellentétben az idősebb korosztály iránt már nem mutatkozik ilyen magas munkaerő-piaci kereslet, valamint szenioritásuk kapcsán már kialakult hivatástudattal és magas fokú lojalitással rendelkeznek.<sup>2</sup>

A közszolgálat személyi állományáról érkezett visszajelzések alapján életkor, felkészültség és az elvárások tekintetében átrendeződés tapasztalható. Az állomány tagjai sokkal inkább a változásokat sürgetnék a reformfáradtsággal szemben. Támogatják a munkakör-alapú közszolgálati életpályát és a teljesítmény-alapú elismerési rendszer bevezetését.

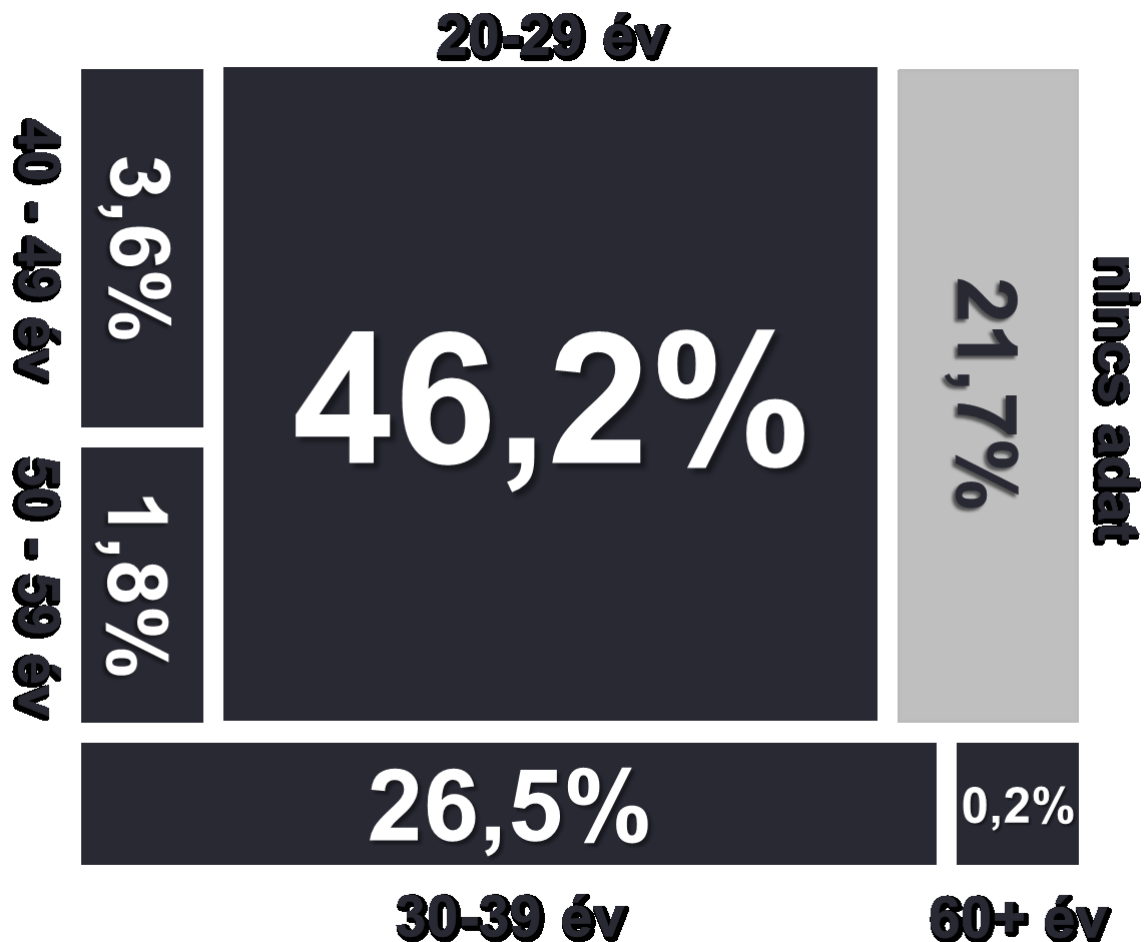
<sup>2</sup> Dr. Szabó Szilvia: A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013”, résztanulmány

A mobilitási tényezőt figyelembe véve a közszférában dolgozók sokkal rosszabbul teljesítettek, mint a versenyszférában dolgozók. A különböző generációk között eltérések tapasztalhatóak (Z, Y, X, baby-boom, veterán).<sup>3</sup>

### Kvantitatív megközelítés

A generációs eltérések okán a kutatás szempontjából fontosnak tartottam kiemelni a fluktuációs tényezők életkor szerinti elemzését. A kapott adatok alátámasztották a fentebb említett munkaerő-piaci anomália jelenlétét a közszolgalatban.

A fiatal generáció tagjai jelentős mértékűnek mondható fluktuációs mutatóval rendelkeznek. Ez fokozottan igaz a 20–29 éves korosztályra, ahol 46,2%-os a fluktuáció. Az őket követő a 30–39 éves korosztálynál a legrosszabb a helyzet. A törés a 40 éves kor felett következik be, ahol szinte elenyésző a fluktuáció. Ez alátámasztja Szabó Szilvia okfejtését, amely szerint a fiatalok jelentősen, alacsonyabb hivatástudattal és elköteleződéssel rendelkeznek, mint a 40 év feletti munkavállalók a közszolgalati viszonylatokban.



Fluktuáció alakulása a közszolgalatban, életkor szerinti bontásban (2013)  
 (A „közszolgalati humán tükör 2013” című kutatás eredményei alapján a szerző saját szerkesztése)

<sup>3</sup> Dr. Szakács Gábor: A „közszolgalati humán tükör 2013” című kutatás eredményei, legfontosabb tapasztalatai. Budapest, 2014. március 25.

## **Generációs különbségek a munkahelyen<sup>4</sup>**

A lojalitás kapcsán vélhető személyiségjegyek különbözősége okán elengedhetetlen volt megismerni a munkavégzés során, generációs tekintetben tapasztalható eltéréseket. Technológiai, munkahelyváltási, irányítási, lojalitási és javadalmazási aspektusban vizsgáltam meg a különbözőségeket.

A munkaerőpiacon jellemzően aktív generációk:

- Baby boom generáció (1946 – 1964);
- X-generáció (1965 – 1979);
- Y-generáció (1980 – 1994);
- Z-generáció (1995 – 2009).

### **Technológiai eltérések**

Az idősebb (ti. a Baby boom) generáció tagjai bizonytalanul viszonyulnak a technológiai újításokhoz, nem bízzák rá magukat. Az Y-generáció tagjai már sokkal fogékonyabbak, internetfüggők, a mindennapokban és a munkavégzésük során is alkalmazzák a technológiai eszközöket. A Z-generáció tagjai akár egyszerre több dolgot is jól, magabiztosan tudnak használni, megosztják a figyelmüket.

### **Munkahelyváltással kapcsolatos eltérések**

A Baby boom generáció tagjai félnek a munkahelyváltás okozta bonyodalmaktól, inkább megkímélik magukat ettől, kitolva ezzel a tűrőképességüket. Az Y-generáció hisz abban, hogy több lábon kell állnia, egyszerre akár több szinten, több karriert is képesek építeni. A legfiatalabb, Z-generációról nincsenek munkahelyváltással kapcsolatos visszajelzések, hiszen a legidősebb tagjaik is csak 19 évesek.

### **Eltérések a vezetőkkel szemben tanúsított attitűdben**

A Z-generáció nem hisz a hierarchiában, kizárólagosan a megszerzett tudást – ezáltal a tudásalapú vezetést – tiszteli és ismeri el. Az Y-generációnak fontos, hogy elegendő szabadságot és felelősséget kapjon a vezetőjétől. Az idősebb generáció tagjai inkább hisznek a pozíció tiszteletében és a tekintélyelvű vezetésben, éppen ezért el is várják, hogy megadják számukra az alapvető respektust.

### **Lojalitással kapcsolatos eltérések**

Az idősebb generáció tagjai elfogadják, hogy számukra a munkahely érdekei előrébb valók a sajátjaiknál, ennél fogva rendkívül lojális viselkedést tanúsítanak. Az X-generáció inkább a munkaközösséghez, csoportokhoz és egyénekhez ragaszkodik. A fiatalabbak már a saját kapcsolati hálójukhoz, önmagukhoz és a márkákhoz lojálisak.

### **A javadalmazás kapcsán feltárható eltérések**

Az idősebb generáció lojalitása értelmében inkább hosszabb távon számol a bérezés tekintetében is. Az X generáció, hedonikus módon, elvárja az azonnali javadalmazást, addig a fiatalabbak a teljesítményük alapján való bérezést igényelik, saját piaci értéküknek megfelelően.

---

<sup>4</sup> Bokor Attila: Létezik-e itthon Y generáció? Vezetéstudomány, 38. k. 2007. február, p. 2–21.

## A munkáltatói márka

A munkáltatói márkaépítés egy proaktív, pontosan előre deklarált metódus szerint lezajló folyamat, amely során a szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiac számára. Irányultsága szerint belső, szervezeti és külső, munkaerőpiaci igényeket takar. Ennek értelmében a munkáltatói márka minősége határozza meg azt, hogy miként teljesít a jelenlegi munkaerő és azt is, hogy milyen munkavállalói kört tud bevonni az adott szervezet. Munkaerő-piaci szempontból sikeres szervezet az, amelyet az alkalmazottak vonzóbbnak tekintenek, mint a versenytársakat.

A munkáltatói márka megjelenítésének relevanciája a generációk közötti különbségek megjelenésével folyamatosan növekvő tendenciát mutat. A HR-esek felé kihívást jelent, hogy a felnövekvő generációk számára a munkahely kiválasztása hasonló kritériumrendszer szerint történik, mint a haszonélvezeti eszközök esetében: márkák szerint. Ezen a ponton kapcsolódik össze a probléma a munkaadó féllal, hiszen ők keresik az alkalmas munkaerőt, amíg a fiatal munkavállalók keresik a számukra legmeggyőzőbb márkát, azaz a munkáltatót.

A generációs jellemzőknek megfelelően nagy lendülettel és elvárásokkal érkeznek a fiatalok a munkaerő-piacra, majd gyakran láthatatlan falakba ütköznek. Az eredmények szerint, ha egy részüknek sikerül is beilleszkedni a szervezeti kultúrába, a lendületük esetenként elvész, mások pedig eleve elhagyják a szervezetet, ezzel is növelve a fluktuációt és egyéb költségeket.

### A munkáltatói márka építésének előnyei:<sup>5</sup>

- Hosszú távú előnyök a toborzás terén, növekedik a jelentkezések száma, magasabb minőségű jelöltek.
- A munkavállalói motiváció, teljesítmény emelkedik.
- Megjelenik az „egyetemi toborzás”, az Z- és Y-generáció tagjai fogékonyak lesznek a márkára.
- Erősebb szervezeti kultúra, csökkenti az esetleges negatív véleményeket.
- Versenyelőny, csökken a fluktuáció.
- Támogatás a termék vagy szolgáltatás felé.
- Nő a tudás a szervezetben, tehetségmenedzsment.
- Állami szférában is alkalmazható.

### A munkáltatói márka építésének helye a közszolgálatban

A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP) innovatív céljaival összhangban a disszertáció lényegi kérdésnek tekinti, hogy a magyar közigazgatás szakmai kompetenciája és elhivatottsága elnyerje az ott dolgozók bizalmát. *„Az MP emberi, nem steril, épít a kollegák személyes érzelmi, támogató viszonyulására, mint kiemelt erőforrásra.”*<sup>6</sup> A fenti gondolatsor jól példázza a közigazgatásban dolgozók szerepének elvitathatatlan fontosságát. A munkaszervezetek hatékonysága jelentős mértékben függ az ott dolgozók szakmai felkészültségétől és motiváltságától.

A fenntartható szakmai minőség szempontjából fontos, hogy a felnövekvő új generáció is megfelelő szakmai kihívásként tekintsen a közszolgálati feladatok

<sup>5</sup> Dr. John Sullivan: Employment Branding: the Only Long-Term Recruiting Strategy. Jan 7, 2008

<sup>6</sup>Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) 2012. Augusztus 31.

ellátására. A tehetségek megtalálásához, bevonásához és megtartásához pedig – a mai gazdasági szellemiség értelmében – elengedhetetlen feltétel a munkáltatói márka tudatos építése.

Az erős munkáltatói márka hitelesen tükrözi a szervezet belső értékrendjét, belátható karrier-utat kínál, fokozza a munkavállalók elégedettségét. Az eredményes márkaépítés – az adott pozícióra jelentkezők számának és minőségének növekedésén túl – fokozza a lojalitást és csökkenti a fluktuációt. Ez mindenképpen lépéselőnyt jelent a fiatal tehetségek megszerzésért folytatott versenyben. Segítségével fejleszthető a minőségi emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálat keretein belül.

### **A munkáltatói profil kialakítása, helye és lehetőségei a közszférában**

Nem elég ismerni a korunkat meghatározó externális tényezőket, az alkalmazkodáson kívül profitábilisabb viselkedést feltételez, ha képesek vagyunk tudatosan formálni azokat. Ez alól nem kivétel a munkáltatói márka sem. A fentiekben említett két irány más-más igényeket és motivációt takar. Ezek közül a belső a profil azon arca, amit a szervezet irányában mutat. Hatást fejt ki a szervezeti kultúrára, az ott dolgozók motivációjára, továbbá kihat még a lojalitásra, ezzel közvetetten a fluktuációra is. A külső a külvilág számára kiépített márka, amely a piac szereplőinek szól, a versenytársaktól a munkaerőpiacon át a munkavállalók felé. A szervezet általános megítélését határozza meg.

Az eltérő irányultság ellenére fontossági sorrendet nem lehet felállítani a két opció között, ellenben az egyik hiánya már a másik működését is negatív irányban befolyásolja. A munkáltatói márka megjelenítése a közszolgálatban egyértelműen a szolgáltatás minőségének javítását célozza a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program felfogásának megfelelően.

### **A kutatás további irányai**

- *A fiatalok preferenciarendszerének összeegyeztetése a közszféra által képviselt „márkával”.* Nem elég jelen lenni a jövő munkavállalóinak piacán, pontosan ismerni kell az igényeiket, hogy a legalkalmasabb emberek kerüljenek a megfelelő pozícióba. A hatékony arculat kialakításának alapvető elemét képezi a jelenkor által megszabott igényrendszerek ismerete.
- *Új kihívások és lehetőségek a hatékony emberi erőforrás menedzsmentben.* A professzionális munkavégzéshez és a hatékony HR-es szolgáltatásokhoz szükséges a legújabb technológia és a szervezetben dolgozó szakemberek szinergiája. Az IT-megoldások folyamatosan hatást gyakorolnak a HR-szakmára. Az online felületek kiemelt fontossággal bírnak: a közösségi média és a felhőalapú szolgáltatások ismerete ma már a siker kulcsát jelentheti egy-egy álláshirdetés alkalmával. A trendszerűen bekövetkező változások több szintéren is – így a toborzásban, a kiválasztásban, a beillesztésben, a megtartásban, a karriermenedzsmentben/tudástranszferben – megfigyelhetők.

### **Összefoglalás**

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program stratégiai szinten említi az emberi erőforrást, de az utánpótlás-politika még nem megfelelő. Jelentős változáson megy át a munkaerőpiac, nemcsak a munkavállalók között folyik a harc a legjobb munkahelyekért, hanem a munkaadók is versengenek a potenciális tehetségekért. A felnövekvő generációk számára a munkahely kiválasztása hasonló kritériumrendszer szerint történik, mint a haszonélvezeti eszközök esetében, márkák szerint.

Kijelenthető tehát, hogy amely szervezetnek sikerül megérteni a fiatal generáció igényrendszerét, emellett a megszerzett ismereteket jól alkalmazza a saját munkáltatói márkájának megjelenítése során, az lépéselőnybe kerül, képes csökkenteni a fluktuációt és bevonni a felnövekvő generáció legproduktívabb tagjait.

Szakács Édua:

**Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban**  
(avagy a sikeres pályakezdők titka a közszférában és a magánszektorban)

A pályakezdők számára nemcsak az első munkahely megtalálása, hanem az oda való beilleszkedés is kihívást jelent. Vajon mit vár a köz-, illetve a versenyszféra a friss diplomásoktól? Milyen kompetenciák segítik a pályakezdőket a karrierindításban? Ezekre a kérdésekre kerestem a választ a Humán Szakemberek Országos Szövetségének 2014. december 2-án megtartott országos konferenciáján.

**Pályakezdők 2014-ben**

A téma áttekintését érdemes azoknak a jellegzetességeknek a kiemelésével kezdeni, melyek alapvetően megkülönböztetik a mai diplomás pályakezdőket a korábbi generációk frissen végzett munkavállalóitól. A vonatkozó kutatások alapján az alábbi három különbségre érdemes tekintettel lennünk:<sup>7</sup>

- Korunk pályakezdői tudatosabb munkavállalók, mint a korábban végzett hallgatók. Egyrészt a diákok már a végzés előtt pontosan ismerik a legjellemzőbb kiválasztási eljárásokat, másrészt azt is viszonylag jól látják, hogy a munkaadók milyen kompetenciák meglétét várják el tőlük.<sup>8</sup>
- A mai friss diplomások kiterjedt tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyek érintik mind a tényleges gyakorlati munkavégzést, mind a külföldön, idegen környezetben való boldogulást. A különböző tanulmányi ösztöndíjaknak köszönhetően egyre több fiatal hallgat egy vagy több félévet külföldi egyetemeken. Ezek a tapasztaltok nemcsak az ismeretszerzés szempontjából

---

<sup>7</sup> Veroszta Zsuzsanna: Friss diplomások 2012. Diplomás Pályakövetési Rendszer országos kutatás záró tanulmánya, 2013. [http://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/Frissdiplomasok\\_2012\\_zarotanutmany\\_es\\_modszertan](http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/Frissdiplomasok_2012_zarotanutmany_es_modszertan), letöltés ideje: 2014. 09. 11.

<sup>8</sup> Tóthné Téglás Tünde–dr. Hlédik Erika: Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? Vállalkozásfejlesztés a XXI. században c. kutatás záró tanulmánya, 2014. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22\\_TothneTeglasTunde\\_HledikErika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TothneTeglasTunde_HledikErika.pdf), letöltés ideje: 2014. 10. 13.