



Módszertani javaslatok, lehetőségek a munkaerő megtartására



SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



A GINOP-5.3.5.-18-2018-00056 Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek: Támogató megoldások a közigazgatás, védelem ágazatban kutatás keretében zajló elméleti és empirikus kutatás alaposan feldolgozta a védelem ágazat munkaerő megtartásához szükséges körülményeket, melynek eredményeit jelen cikk keretében is szeretnénk megismertetni a tágabb közvéleménnyel.

2019-ben, a NAV 50 munkatársának (elsősorban vezetőinek) részvételével lezajlott egy, a fenti kérdésekkel kötetlen kiscsoportos beszélgetések keretében foglalkozó rendezvény (NAV Café), ahol a meghívottak megállapították, hogy a NAV-nak vannak olyan erősségei, amelyekre építve vonzóvá tehető a szervezetet és segítheti a munkatársak hosszú távú elköteleződését is. Úgy látják, hogy a NAV egy kihívásokkal teli, változatos munkahely, amely biztonságot, stabilitást nyújt, a képzési rendszere pedig alkalmat kínál a folyamatos szakmai fejlődésre. De ezek az értékek tényleg elegendőek, kellően vonzóak az új generáció számára? A fentiekben bemutatott kutatási eredmények is alátámasztják, hogy a munkaerő NAV felé orientálásához, továbbá hosszabb távú megtartásához ezen szervezeti tulajdonságok már nem elegendőek. Láthattuk, hogy fontosak a pénzbeli ösztönzők, de emellett törekednie kell a szervezetnek arra is, hogy biztosítsa foglalkoztatottak számára a munka-magánélet egyensúlyát, a megfele-

lő munkakörülményeket (infrastruktúra, munkarend és munkaidő), a képzési, fejlesztési lehetőségeket, segítse a vezetők „érzékenyítését”, szemlélet- és gondolkodásmódjának formálását, illetve az előmeneteli rendszer reformját.

A toborzás kérdései a közzszolgálatban

A NAV utánpótlásának biztosítását jelentősen nehezíti, hogy az elmúlt években bevezetett létszámfelvételi zárlat következtében a NAV mint munkáltató eltűnt a köztudatból, elhanyagolta toborzással kapcsolatos tevékenységét. Szükségszerű, hogy a NAV újragondolja a toborzási módszereit, eszközeit. Fontos meghatározni, hogy kik azok, akiket újaként lehet csábítani a szervezethez. Jelenleg a NAV diplomás személyi állománya utánpótlásának nagy részét az NKE Rendészettudományi Karának vám- és pénzügyőri (korábban: vám- és jövedéki igazgatási) vagy adó- és pénzügyi nyomozói

(korábban: pénzügyi nyomozói) szakirányán, valamint az NKE Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának adóigazgatási szakirányán végzettségűek. Több vizsgálat szerint (Erdős et al., 2020; Christian & Erdős, 2020) az államtudományi felsőoktatás és a háttérben álló munkáltató szervezetek elsősorban nem az elit gimnáziumban végzettségűek. Többen is azt az álláspontot képviselik, mind egyetemi, mind adó- és vámhatósági közegben, hogy azokat a fiatalokat érdemes megcélozni egy toborzó kampánnyal, akik számára az adó- és vámhatósági munka, illetve a NAV által nyújtott lehetőségek vonzóak lehetnek. Jellemzően azokat a fiatalokat sorolhatjuk ide, akik rendszeres jellegű középiskolában tanulnak, vagy családi-baráti kötődésük miatt választják a szervezetet, vagy azokat, akik hátrányos helyzetű, szegregált településeken élnek és esetükben jó munkahelyi/képzési alternatívát jelenthet a NAV vagy az NKE. A fiatal generáció – Májner & Tóth (2017) szerint – ma már kevésbé érhető el a hagyományos kommunikációs csatornákon keresztül, ezért a leendő munkatársakat elsősorban a Facebook, Twitter, Instagram, YouTube szolgáltatások, nyereleményjátékok és mobil applikációk segítségével célozhatjuk meg. Fontos továbbá, hogy az álláshirdetések tartalmi és formai megjelenésén is változtatni kell, hogy ezek az interaktivitást és élményszerűséget igénylő új generáció elvárásainak is megfeleljenek. Egyetértve Beregyneki (2019) véleményével, az is nagyon fontos, hogy a toborzás során átadott információ hiteles legyen. Nem szabad csak a fiatalok romantikus elképzeléseire, kalandvágára építeni, és csak azt megmutatni, amit ők látni szeretnének.

A toborzás mellett legalább ilyen fontos a szervezetben már bent lévők megtartása is. Amennyiben ugyanis az elvárásokkal, köztétésekkel nincsenek arányban a szervezet által a foglalkoztatottak számára nyújtott lehetőségek, akkor ez negatív hatással lehet az állomány utánpótlására, megtartására. A negatív hatások csökkentése érdekében az alábbi HR-funkciókkal kapcsolatban mindenképp változtatásokra van szükség.

Motivációs elemek a közzszolgálatban

1. Az illetmény rendszere

Az előbbieken bemutatott vizsgálati eredményekhez képest a NAV illetményrendszere 2021. január 1-jétől – megfelelően a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. tör-



vény előírásainak – új alapokra helyeződött. Részben megőrizte ugyan az iskolai végzettségen alapuló és az idő múlásához kötött besorolási rendszert, de a me-revséget igyekszik oldani azzal, hogy az alapilletmény meghatározása szempontjából jelentősége van a betöltött munkakör besorolási kategóriájának is. Fontos különbség továbbá, hogy a kötött, az illetményalaphoz kapcsolódó szorzószámokkal kalkulált illetmény-meghatározás helyett fizetési sávokat vezetett be a jogszabály. Ez nagymértékben kibővíti a munkáltató mérle-gelési lehetőségét az alapilletmények meghatározásában. Mindemellett az új jogszabály hatálybalépésével egyidejűleg a NAV személyi állományának illetménye általánosságban 10%-kal emelkedett. Ez szükségszerű is volt, hiszen az utolsó, 2016-os béremelés óta a versenyszféra bérei jelentősen eltávolodtak a NAV által biztosított illetménytől. Az új, rugalmas illetmény-megállapítás, valamint az illetmények színvonalának általános emelkedése azonban a munkaerőpiaci versenyben is



kedvezőbb pozíciót biztosíthat (elsősorban a pályakez-dők esetében) a szervezet számára. Kockázatként kell azonban megemlítenünk az új illetményrendszer jó-val kevesebb fizetési fokozatot különböztet meg, és az egyes fizetési fokozatokban 8 évente megszerezhető illetménytöbblet is igen csekély mértékű (20.000,- Ft). Ha pedig a foglalkoztatott a pályáját a későbbiekben is a már meglévő gyakorlati tapasztalatának, képzettségének, szakértelmének megfelelő szakmai területen és feladatkörben (azaz, a betöltött munkakörében) képze-li el, csak fizetési fokozatban történő előrelépésre van lehetősége, nagyobb befolyással, tekintéllyel, elismeréssel járó munkakörbe csak kivételes esetben (szak-értőként vagy vezetőként) kerülhet (Magasvári, 2021). A jelenlegi szabályozás szerint 8 évet kell várni az elő-relépésre. Ez pedig nehezen összeegyeztethető a fia-talokra olyannyira jellemző „karrierista” szemlélettel, türelmetlenséggel.

Különösen fontos lenne a fiatal pályakez-dők lakhatási feltételeinek javítása, támogatása. Leginkább azoknál, akik nem budapestiek, de szolgálati feladataik ellátá-sa Budapesthez köti őket, hiszen a fővárosi lakáspiaci árak jelentősen megnehezítik mind a bérletet, mind a vásárlást. Ezen a téren több megoldás is szóba jöhet,

a korábban bevált szolgálati lakások, férőhelyek, illetve a munkáltatói kölcsön intézményének bővítése mellett segítheti a probléma kezelését a fővárosban dolgozók bérének egyfajta területi/lakhatási pótlékkal történő kiegészítése. (Beregnyei, 2019. 114.) Támogatást je-lenthetne továbbá, ha a szervezet a lakáscélú hitelek törlesztéséhez való hozzájárulással vagy albérleti se-gítené munkatársait. A Honvédelmi Minisztérium által a szerződéses vagy hivatásos katonák számára nyúj-tott lakáspénzhez vagy egyszeri pénzbeli támogatás-hoz¹ hasonló juttatások biztosítása komoly versenyelőnyt jelenthetne a NAV számára is.²

2. Munkakörülmények

A kutatási eredmények szerint a fiatalok a munka és a magánélet összeegyeztethetőségére vágyanak, en-nek biztosításához az arányos munkaterhelés, az ad-minisztráció csökkentése, a feladatellátással arányban álló munkaerő-elosztás, a valós munkaidő betartása és a szabadidő kiadása egyaránt szükséges. (Magasvári – Szabó, 2019. 159.) Akár a rendvédelmi szervek ese-tében, a pandémia alatt a NAV-ban is megerősödött a home office intézményének alkalmazása, amely elége-

¹ 10/2014. (VII. 25.) HM rendelet a lakáspénz és az egyszeri pénzbeli támogatás bevezetéséről

² A 10/2014. (VII. 25.) HM rendelet szerint a lakáspénz keretében nyújtott támogatás egy budapesti, győri vagy szentendrei ingatlan bérletére esetén havonta 70000 Ft-ról indul és főtörzsrörmesteri rendfokozattól már 1,1-es szorzóval növelhető, továbbá amennyiben házastársával együtt él az ingatlanban további 20000 Ft-tal emelkedik az összeg. Gyermeknevelés esetén 10000 Ft gyermekenként a növekmény.

dettséggel töltötte el a munkavállalókat és a munkálta-tót is. (Beregnyei, 2019. 117.) Az otthoni munkavégzés lehetőségének fenntartása, kereteinek kialakítása a jö-vőben is megfelelő motivációt jelenthetne a foglalkoz-tatottak számára. Hasonlóan néhány magánszférában működő munkáltatóhoz, ennek az időtartamát, keretét éves szinten lehetne meghatározni, például évente 52 napban rögzíteni, amelynek az igénybevételét a mun-káltatói jogkört gyakorló vezető engedélyezhetné. A részmunkaidős alkalmazás lehetőségének erősítése és a fizikai/egészségi alkalmatlanság esetén biztosított munkakörök kialakítása/kínálatának bővítése szintén tovább javítaná a szervezet munkaerő-megtartó ké-pességét.

A Z generáció számára nagyon fontos, hogy jól kiala-kított, megfelelően felszerelt, esztétikus környezetben dolgozzanak, de azt gondoljuk, ez az alapvető elvárása valamennyi foglalkoztatottnak. A megfelelő munkakör-nyezet megteremtését nagyban segítené például, ha az egy vezető által felügyelt, irányított szervezeti egysé-gek elhelyezkedését ugyanabban az épületben lehetne biztosítani. Modernizálni lehetne továbbá a szolgálati/hivatali épületek, helyiségek adottságait (fő/m² arány, bútorok, légkondicionálás, teakonyha, étkezés lehetősége, parkolási lehetőség stb.), de lenne tennivaló a szolgálati gépjárművek állapotának javítása vagy az egyenruházati ellátottság és az egyenruhák minősége terén is.

3. Emberközpontú vezetés

A NAV-ot létrehozó integráció keretében két „erős” szervezeti kultúrával rendelkező hatóságot vontak ösz-sze. Ez a folyamat mély nyomokat hagyott a szerve-zet tagjaiban, aminek feldolgozása, elfogadása egyéni szinten sokak számára még most sem zárult le. Ennek megfelelően sok helyen a jogelődök által kialakított ha-gyományok, gyakorlatok, kultúrák, szokások élnek (kvá-zi szubkultúráként) tovább, ennek következtében pedig NAV-os szervezeti identitás még nem fejlődhetett ki. A NAV szervezeti kultúrája tehát tudatos fejlesztést igényel. Felismerve ezt, a NAV stratégiai célkitűzései között is szerepel az eredményorientált szemléletmód és a támogató szervezeti kultúra erősítése³. Ennek keretében – a jogelődök történelme, értékrendszere, eredményeik megbecsülése, megerősítése mellett – új NAV-hagyományok megteremtésére van szükség. (Er-dős et al., 2020.)

A NAV stratégiájának fókuszában áll továbbá a kor-szerű humánmenedzsment-rendszer kialakítása is.⁴ A rendszer működtetésében a vezetők játszanak aktív szerepet, így mintaadó magatartásuk sokat lendíthet egy nyílt, bizalmon alapuló, tanulóképes és együttmű-ködő munkahelyi kultúra megteremtésén. A mintaadó magatartással kapcsolatban a NAV Café keretében a résztvevők a vezetőkkel szemben elvárásaként fogal-mazzák meg a szakmai felkészültség mellett a pszi-



³ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2021 és 2024 közötti időszakra vonatkozó stratégiája

⁴ A Nemzeti Adó- és Vámhivatal 2021 és 2024 közötti időszakra vonatkozó stratégiája



chés és társas, szociális kompetenciák fejlesztését. Álláspontjuk szerint már a vezetői kiválasztásnak is ezen szempontok alapján kellene működnie, szigorúan kompetenciaalapú méréssel. A kezdő vezetőket pedig támogatni kell a meghatározó kompetenciák fejlesztésében. Sürgető feladatként jelezték a résztvevők mind a kompetenciaalapú vezetői kiválasztás, mind a tervezett, tudatos vezetői utánpótlás rendszerének kialakítását és bevezetését. Tekintettel arra, hogy egyéb karrierlehetőség hiányában sokak számára az egyetlen előrelépést a vezetői munkakör betöltése jelentette/jelenti, illetve arra, hogy a vezetői kiválasztás leginkább szakmai felkészültségen, nem pedig a kompetenciákon alapult/alapul, nem mindegyik vezető egyformán alkalmas a munkaköre betöltésére, az emberközpontú vezetés megvalósítására. Mivel azonban a legtöbben közülük megfelelően felkészültek, kellő gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek, a szervezet iránt elkötelezettek, megtartásuk a NAV számára kulcskérdés. Meg kell teremteni tehát annak lehetőségét, hogy eredményeik elismerése mellett, munkájukra a továbbiakban is számíthatva, méltó módon foglalkoztassa őket a jövőben a szervezet. (Erdős et al., 2020.)

Persze, mindemellett sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni a vezetők képzésére, felkészítésére, kompetencia-fejlesztésére. Ahogy a NAV 2021-2024 évekre szóló szervezeti stratégiája is megfogalmazza, „kulcsfontosságúak a vezetői tréningek, hogy a vezetői feladatokat [...] irányításra és ösztönzésre alkalmas személyek lássák el”.

A NAV képviselőivel folytatott – fentebb már említett – konzultáción (NAV Café) is felmerült a kérdés, hogy mit tehetünk annak érdekében, hogy a pályakezdők magabiztosan léphessenek be a NAV kötelékébe. Segíthetik a beillesztést, a szolgálati hely megismerését a vezetők, a HR területen dolgozó munkatársak és – amennyiben van ilyen – a mentor is. A hazai és nemzetközi kutatások is azt bizonyítják, hogy a legtöbb új munkavállaló az első egy évben hagyja el a munkahelyét, viszont az is látható, hogy ez a szám csökken, ha az új belépők egyfajta beillesztési, mentorálási programban vesznek részt. A mentorálásnak köszönhetően az új munkaerő elégedettsége és lojalitása erősödik, magasabb teljesítményt képesek elérni, és ezzel együtt csökken a pályaelhagyók száma is. A jól működő mentori rendszert nemcsak az új belépő szemszögéből vizsgálhatjuk, hanem a szervezet oldaláról is, hiszen egy jól működő mentori rendszer támogatja például egy a változásokhoz alkalmazkodni képes szervezeti kultúra kialakítását, a belső információáramlás fejlesztését és az együttműködést vagy akár a tudásmenedzsmentet és a tehetséggondozást is. (Erdős et al., 2020. 161-162.)

A Nemzeti Adó- és Vámhivatalban is létezik mentorálás, de a folyamat nem szabályozott és nem egységes a szervezeten belül. Szívesen azonban találkozhatunk jó megoldásokkal. Az egységes keretek kialakítása érdekében viszont célszerű lenne, ha a munkáltató a szervezeti beillesztésre vonatkozó elvárásokat, mentori programba foglalná, amelynek vázát belső szabályozóban rögzítené.