



# HÍRLEVÉL

Dr. Szabó Andrea, egyetemi docens, NKE  
Magasvári Adrienn, egyetemi adjunktus, NKE

## A munkaerő megtartása a közsférában



A GINOP-5.3.5-18-2018-00056 sz. munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek: „Támogató megoldások kialakítása a közigazgatás, védelem ágazatban” projekt keretében a Pécsi Tudományegyetem közreműködésével számos háttér tanulmány született, melyek a közigazgatásban, és a védelmi ágazatban foglalkoztatottak jogviszonyának különböző aspektusait vizsgálták.

A közszolgálati szervezetek számára a munkaerő megtartása hatalmas kihívást jelent. Még inkább nehézséget okoz azonban az új generáció (Z generáció) megjelenése a szervezetekben, hiszen a fiatal munkatársak munkaelvárásainak, munkahelyi preferenciáinak kezelése, illetve a lojalitásuk megteremtése a korábbiakhoz képest más eszközöket igényel.

### – Milyen eszközök jöhetnek szóba?

– Itt problematikát jelent, hogyha a rendszerben lévő munkavállalók igényei, elvárásai nem találkoznak a munkáltató által nyújtott lehetőségekkel. Ezek a lehetőségek széles spektrumon mozoghatnak, lehetnek ezek szakmai, bérezési, különböző szociális juttatási lehetőségek, amelynek kapcsán, ha találkoznak a munkavállaló igényeivel, ekkor jelenhet meg a munkahely pozitív megítélésben.

A hosszútávú munkaviszonyra vonatkozó célok megvalósítása érdeké-



Magasvári Adrienn

ben különösen fontos, hogy ezek a munkáltatói szervezetek, milyen választ adnak az esetlegesen újonnan megjelenő munkavállalói igényekre. A mérnökhallgatók körében elvégzett kutatás eredménye szerint, ezt a generációt már egy meglehetősen tudatos munkahelyválasztás jellemzi, amelyeket különböző rendezvények, állásbörzék, internetes fórumok, toborzó- motiváló videók segítenek. Közöttük a legfontosabb szempontok a cég stabil és hosszú kiszámítható pénzügyi jövedelmezősége, jó hírneve, a vállalati innováció, a tanulási, nyelvtanulási lehetőségek is nagy mértékben befolyásoló tényezők a pályaválasztás során.

Fontos ok még a külföldi tapasztalatszerzés lehetősége, és bizony a vezetői munkakör mielőbbi betöltésének igénye is megjelenik a pályaválasztó fiatalok tudatos döntésében. A 2020-as felmérés szerint, a magyar munkavállalók számára továbbra is a legvonzóbb tényező a bérezés, a mun-



Dr. Szabó Andrea

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



kahelyi légkör, és a betöltött állás biztonsága is mérvadó. Fontos megjegyezni, hogy itt már megjelenik a munkahely és a magánélet egyensúlyának megteremtésére irányuló igény is, és bizony olyan tényezők is megjelentek, mint a rugalmas munkarend alkalmazásának lehetősége.

A NAV Y és Z generációs munkatársai, illetve – ugyanezen generációkba tartozó – korábbi kollégái körében végzett felmérések eredményei azt igazolják, hogy az ő megtartásukban nem az anyagi jellegű ösztönzőknek van elsődleges szerepe. Persze, a kérdőívek kitöltését vállaló fiatalok szerint a szervezet vonzóbbá tételét elősegítő legfontosabb tényezőkben a pénz is szerepet játszik (illetményrendszer, előmeneteli rendszer és jutalmazási rendszer), de nem az anyagi jellegű ösztönzők a legmeghatározóbbak. A válaszadók többségének véleménye szerint a munkaterhek csökkentése, illetve a feladatok igazságosabb elosztása lenne a legfontosabb. Ezáltal biztosítható lenne a munkahelyi lét és a magánélet összhangjának megteremtése is. A megkérdezettek szerint a NAV iránti elkötelezettség erősíthető lenne, ha a hatóság nagyobb figyelmet fordítana a vezetőire, elvárásokat támasztana a vezetők megfelelő hozzáállásához, a támogató és odafigyelő attitűd fokozását érintően. Továbbá nagyobb hangsúlyt kellene helyeznie a jobb munkakörülmények (ideértve az infrastrukturális jellemzőket, a munkaidőt) megteremtésére is. Az előbbieket támasztja alá az a tény is, hogy a korábban pénzügyőrként, ma már jellemzően a versenyszféra munkavállalóiként dolgozó válaszadók a legjellemzőbb



munkahelyváltási okok között nem a magasabb illetményt, hanem a jobb munkakörülményeket, az egyenletesebb munkaterhelést, a munka és magánélet összhangját, a szakmai fejlődés, illetve az önmegvalósítás lehetőségét jelölték meg. A válaszadók szerint ma a NAV munkaerő-megtartó képességének, illetve vonzerejének alapját leginkább a munkatársakkal való jó kapcsolat, a jó munkahelyi közösségek, a vezetők kiváló szakmai felkészültsége és a munkahely biztonsága teremti meg.



#### – Milyen megoldási javaslatok képzelhetőek el?

– 2019-ben, a NAV 50 munkatársának (elsősorban vezetőinek) részvételével lezajlott egy, kötetlen kiscsoportos beszélgetések keretében foglalkozó rendezvény (NAV Café) is, ahol a meghívottak megállapították, hogy a NAV-nak vannak olyan erősségei, amelyekre építve vonzóvá tehető a szervezet 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 alkalmas kínál a folyamatos szakmai fejlődésre. Itt kockázatként szerepel az illetmény és előremenetei rendszer, hiszen az új illetményrendszer jóval kevesebb fizetési fokozatot tartalmaz, és az egyes fizetési fokozatoknál, 8 évente megjelenő időintervallum rendkívül hosszú, és az ahhoz kapcsolódó illetményemelkedés pedig rendkívül alacsony összegű ahhoz, hogy valaki az illetményrendszert figyelembe véve, határozza meg a hosszútávú NAV-nál történő munkavégzést. Itt meg kell jegyeznünk, hogy a nagyobb befolyással, tekintéllyel, elismeréssel járó munkakörben történő kinevezés csak kivételes esetekben válik lehetővé, ami a mai életpálya szemléletű, azaz karrierista fiatalok számára nem nyújt hosszútávú elkötelezettségre való hűséget.

A Z generáció számára fontos a munkakörnyezet kialakítása, hogy legyen esztétikus, modern, megfelelően szocializált, azaz megfelelő szociális helyiségekkel (pl. ebédlő, esetleges zuhanyzó kialakítása) biztosított legyen, rendelkezzen légkondicionálással, legyen konditerem, és biztosított legyen a parkolási lehetőség stb. Fontos az emberközpontú vezetés kialakítása, a megfelelő jutalmazó, motiváló kultúra biztosítása, a vezetők részéről történő bizalmi légkör megteremtése, a pályakezdekők folyamatos segítése. A beilleszkedés a szakmai feladatok végrehajtása során szintén kiemelten fontos hogy megjelenjen a NAV szintjén. Fontosak a pénzbeli ösztönzők, de emellett törekednie kell a szervezetnek arra is, hogy biztosítsa foglalkoztatottak számára a munka-magánélet egyensúlyát, a megfelelő munkakörülményeket (infrastruktúra, munkarend és munkaidő), a képzési, fejlesztési lehetőségeket, segítse a vezetők „érzéke-nyitését”, szemlélet- és gondolkodásmódjának formálását, illetve vezetői rendszer reformját.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE