

Szakmai, módszertani fejlesztéseken belül kutatási, pilot eljárási és tanulmányírási feladatok elvégzése

FIATALOK KÉPZÉSE ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉSE

TANULMÁNY

Lektorált kutatási beszámoló

3. Megoldási javaslat tanulmány

Készítette: MATRIX CBS Kft. 6724 Szeged, Pulcz utca 3-2.


.....
Kalmár Róbert, ügyvezető

MATRIX CBS KFT.
6724 Szeged, Pulcz u. 3-2.
Adószám: 13847951-2-08
Cégjegyz.sz.: 06-09-010970
ERSTE: 11600006-00000000-83447211
Tel: 70/327-2146 Fax: 62/998-486
www.matrixcbs.com

Szerzők:

Dr. Hídvégi Péter, egyetemi docens, Debreceni Egyetem
Balogh Mónika, szakértő, MATRIX CBS Kft.

Szeged, 2022. február 17.

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| 1. Javaslattételi tanulmány | 3 |
| 1.1. A munkaerő mobilitása | 6 |
| 1.2. Generációs különbségek a munka világában | 6 |
| 1.3. A konfliktus típusai és hatásai a munkakörnyezetre | 8 |
| 1.4. Munkaerőpiaci kihívások a hazai közsférában..... | 10 |
| 1.5. Kompetenciák a munkaerőpiacon | 12 |
| 1.6. A digitális kompetencia fontossága..... | 13 |
| 1.7. A munkaerő piacra belépő fiatalok ágazat iránti motiváltsága | 15 |
| 2. Képzési javaslatok..... | 15 |
| 2.1. Konfliktuskezelés | 16 |
| 2.2. Stressz nélkül a munkahelyen | 18 |
| 2.3. Generációk közötti különbségek áthidalása a hivatásos szervezet életében | 19 |
| 2.4. Hogyan kommunikáljunk hatékonyan es céltudatosan? | 20 |
| 2.5. Személyiségfejlesztő tréning | 22 |
| 3. Felhasznált irodalomjegyzék..... | 24 |

1. Javaslatvételi tanulmány

A Magyarországon működő rendvédelmi szervek jogállása a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény határozza meg, hogy mely szervek tartoznak a rendvédelmi szervek kategóriájába. A Belügyminisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 15/2014. (IX. 5.) BM utasítás határozza meg a rendvédelmi szervek vezetésének, irányításának rendjét, valamint az ezért felelős személyek körét. A belügyminiszter irányítja a parlamenti, az önkormányzati, a rendészeti, a közigazgatási államtitkár, és a miniszteri biztos tevékenységét. A rendészeti államtitkár közvetlen irányítása alá tartozik az Alkotmányvédelmi Hivatal, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, és a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága.

Mint minden más ágazat, a rendvédelem is igyekszik felvenni a versenyt az új kihívásokkal. A társadalmi, politikai, gazdasági helyzet állandó jelleggel befolyásolja a közhangulatot, így az állampolgárok viselkedését is, ugyanúgy, mint az új ideológiák, trendek megjelenése, terjedése. Nehéz lépést tartani ezen megújuló igényekkel. A rendvédelmi szervek kevésbé felkészültek a változásokra, mobilitásuk mindenképp lassúbb, mint a kisebb vagy magánkézben lévő szerveké, egyrészt méretéből fakadóan, másrészt hierarchikus felépítése miatt, ami sok előnye mellett – be kell látnunk – mindennemű intézkedést, döntést, újítást jelentősen lelassít.

A rendvédelmi szervek számos tevékenységfajta látnak el. Részt vesznek a jogrend, szűkebb értelemben a közrend, az állampolgárok élet- és vagyónbiztonságának védelmében és biztosításában, az állam külső és belső érdekeit és gazdasági hátterét biztosítják, hatósági-igazgatási tevékenységet folytatnak, amihez kapcsolódóan előtérbe került a szolgáltatói magatartás is, pl. tájékoztatások kiadása. A feladatellátásuk során rendelkeznek a legális állami erőszak monopóliumával.

Ebben az ágazatban is igaz, hogy a munkaerő-piaci feltételek változása a munkáltatókat és a munkavállalókat is kihívás elé állítja.

A fenti ágazatokban való munkavállalás hosszú távú elköteleződést igényel. Elköteleződés csak abban az esetben alakul ki, ha az ágazat képes munkavállalóit lojálisá tenni a szervezet és az elvégzendő feladat iránt.

A demográfiai, gazdasági és technológiai változásokhoz való alkalmazkodás a munkavállalók sikeres munkaerő-piaci részvételének alapvető feltétele. Ezen változásokhoz való sikeres alkalmazkodáson túlmenően az ágazatban munkát vállalók sikerének kulcsa az

egyenruha viselés és a kötött hierarchikus renchez való alkalmazkodás is. Az egyenruha viselés és az ahhoz tartozó kötelmeken kívül, a kihívások gazdasági ágazatonként eltérőek, amelyek nagymértékben a szervezetek feladatellátásához kapcsolódó különböző jogszabályok alkalmazásából adódnak. Az adott területen jelenlévő szociális partnerek jelenleg is segítséget nyújthatnak ezen kihívások leküzdéséhez.

A siker hosszútávon az adott szervezet iránt elkötelezett, motivált munkavállalónak szükséges a tudatos életvezetéséhez a szükséges technikák megismerése és alkalmazása, hatékony stressz és konfliktus kezelési technikák munkahelyi implementálása, a generációk közötti különbségek hatékony kezelése, valamint a munkája elvégzéséhez szükséges digitális kompetenciák folyamatos fejlesztése.

Már felnőtt és lassan a munkaerőpiacra is belép egy olyan nemzedék, egy olyan generáció, akik kifejezésével élve a „digitális világ bennszülöttjei”, miközben az idősebb generációk „bevándorlóként” kénytelenek szembesülni azzal, hogy asszimilációjuk nem volt tökéletes. Az új generáció nyelvét még mindig akcentussal beszélik, így a kommunikációban is fennakadások lehetnek – márpedig a kommunikációs stíluson sok múlik. Többek között a szervezeti egységek hatékony együttműködése, a megfelelő információáramlás, és általában a kooperáció. Éppen ez az oka annak, hogy foglalkoznunk kell a fiatalokkal, ugyanis ha nem figyelünk oda kellőképpen a megváltozott kommunikációra, ha nem törekszünk arra, hogy idősebb és fiatalabb is értse egymást, annak szervezeti szempontból számos, a hatékonyságot csökkent káros hatása lehet. Nem is szólva arról, hogy a szervezeteknek már most azon kell töprengeniük, hogy vajon miként szólíthatják meg a fiatalokat, mit tudnak ajánlani munkájukért cserébe? (Tegyei, 2018).

A fejlett világ általános problémája a társadalmak előregedése, az első gyermek vállalási idejének kitolódása, a vállalt gyermekek átlagos számának csökkenése. Ebből logikusan következik, hogy belátható időn belül eljőhet az az idő, amikor több foglalkoztatottra van szükség, mint ahányan összesen a munkaerőpiacon vannak. Ez nem csak a munkaerő bevonását, de megtartását is nehezíti, hiszen meg kell találni azokat a motivátorokat, azokat az incentiveket, amelyek révén a fiatalok maradásra bírhatók (Tegyei, 2018).

Ennek holisztikus és hatékony fejlesztéséhez szükséges a jelenlegi helyzet megismerése, fejlesztések átgondolt, az igényekre épülő tervezése és kivitelezése. Magyarországon a szakszervezeti szervezettség, valamint a munkáltatói képviselő aránya

uniós összehasonlításban relatíve alacsony (a csökkenő trend egyébként általánosságban jellemző Európában) ezért szükséges, hogy a szociális partnerek ne csak a szűken vett tagságukat, hanem valamennyi, területükhöz, ágazatukhoz tartozó munkavállaló vagy munkáltató/vállalkozás érdekeit képviseljék.

A munkaerő-piac átalakulását okozzák, mélyreható változásokat eredményeznek az olyan gazdasági-társadalmi jelenségek, mint a globalizáció, az erősödő nemzetközi verseny, az időkényszer, az információs technológiák térhódítása, a munkaerő fokozatos idősödése, a foglalkoztatás szerkezetének és formáinak átalakulása. A rendvédelmi és igazgatási szférában a pályakezdő fiatalok munkába állásának komoly problémája a versenyszféra jövedelmi viszonyainak elszívó hatása is.

Az ágazatban egyszerre jelentkezik:

- a munkaerő-piacra belépő fiatalok szakmai tudásának hiánya,
- a közigazgatás és rendvédelmi ágazatban belőni szándékozó fiatalok ismereteinek hiánya, a szerveknél meglévő fizikai, pszichikai követelmények tekintetében hiányosak a fiatalok szervekre, szervezetekre vonatkozó ismereteik, mely szervek részletesen milyen feladatokat végeznek, a szerveken belül milyen munkavégzési folyamatok vannak, és ezekhez milyen speciális szaktudás, végzettségi követelmények társulnak,
- hivatásos életvitel ismeretének a hiánya,
- a kompetens és képzett munkaerő-hiánya,
- a munkaerő-piac keresleti és kínálati oldalának összehangolása,
- a munkaerő-igények és készségigények előrejelzése,
- a digitalizációs forradalom miatti átalakulások (pontosan nem előrevetíthető, hogy hogyan fognak átalakulni a munkakörök és milyen új kompetenciákra lesz szükség a feladatok ellátásához, digitális ismeretek hiánya),
- az idősödő társadalom kihívásai,
- motiváció és önismeret hiánya,
- generációs különbségekből adódó konfliktusok kezelése,
- munkavégzéshez szükséges digitális kompetenciák hiánya,
- munkahelyi stressz okozta egészségkárosodás,
- a konkrét elhelyezkedéssel kapcsolatos ismeretek hiánya,
- a munkavállalói ismeretek általános és specifikus ismereteinek hiánya.

1.1. A munkaerő mobilitása

A munkaerőpiac kereset-kínálat viszonya régióként változik. Vannak olyan régiók, ahol magasabb a munkanélküliség, vannak olyanok, ahol alacsonyabb. Hasonlóan különbség tapasztalható a bérek tekintetében is. A kiegyenlítődést szolgálhatja a munkaerő-mobilitása. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók eredeti lakóhelyüktől különböző helyen vállalnak munkát. Ez nem egyezik meg az ingázással, ahol a munkavállalók naponta teszik meg a munkahelyük és a lakóhelyük közötti távolságot. Beszélhetünk országon belüli munkaerő-mobilitásról, de vizsgálhatjuk az európai egységes munkaerőpiacon belüli mobilitást. A mobilitás azonban semmiképpen sem könnyű, hiszen vagy azzal jár, hogy a munkavállaló eladja az addigi lakását, házát és az új helyre költözik, vagy az adott helyen lakást bérel, ami jelentősen megnöveli a költségeit. Az országon belüli költözés esetében általában nincsenek komoly beilleszkedési problémák, de ha a munkavállaló új országba költözik, akkor komoly erőfeszítéseket is igényelhet az új környezetbe való beilleszkedés.

A magyarországi belső munkaerő-mobilitás rendkívül alacsony. Az ország lakossága zömében ott él, ott dolgozik, ott lakik, ahol született. Ennek egyik alapvető oka az, hogy az európai átlaghoz viszonyítva kedvezőtlen a lakáshelyzet. Bár ennek feloldására történtek állami szintű intézkedések, mégis az esetek többségében még a kvalifikált munkaerőnek sincs anyagi lehetősége arra, hogy egy normális életviteli szint tartása mellett lakáshoz jusson, vagy netán jobb munkaerő-piaci helyzetű régióba költözzön, kihasználva a munkaerő-kereslet regionális különbségei adta lehetőséget. A területi mobilitást lehet serkenteni különféle utazási támogatásokkal, a csoportos személyszállítás támogatásával, lakhatási hozzájárulás megtérítésével, munkaerő-toborzás költségeinek részbeni átvállalásával.

1.2. Generációs különbségek a munka világában

A munka világában jelenleg több generáció is aktív. Jellemzően a babyboomerek, valamint az X és Y generáció tagjai vannak jelen egy szervezetben, ahova fokozatosan már most elkezdtek bekerülni a Z generáció első képviselői is. A magyar szabályzók értelmében az aktív munkavállalók között akár 46 évnyi korkülönbség is lehetséges. Ez mindenkitől alkalmazkodást kíván. Régebben egyértelmű volt, hogy az idősebbek segítették, tanították a fiatalokat, átadták tudásukat, tapasztalatukat, de ma megesik, hogy egy fiatalabb könnyebben és gyorsabban lát át egy helyzetet, vagy könnyebben oldja azt meg (*Kurai és Suhajda, 2015*).

Szakértők szerint egyedülálló korszakba léptünk, mert a generációk megkülönböztetőbbé váltak, mint az előző időkben. Minél több társadalmi változás történik, annál nagyobbak a különbségek a generációk között. Ezek a generációs különbségek minden munkahelyen előfordultak az ott dolgozók között, ez nem a 21. század új keletű problémája. Azonban soha nem volt ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó még aktív generációk között. A változás oka egyszerű: az ipari társadalmat fokozatosan felváltotta az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, amely teljesen átírja az emberek közötti kommunikáció rendjét. Az internet megkönnyíti az információk megszerzését, ugyanakkor megváltoztatja az emberek közötti viszonyok jellegét és soha nem látott generációs konfliktusokat szül. A társadalom tagjai különböző értékekkel, képességekkel és egyéniséggel rendelkeznek, így az emberek különböző módon viselkednek az adott helyzetekben és döntéseiket eltérő szempontok alapján hozzák meg. Jelenleg négy generáció aktív a munkaerőpiacon (boomer, X, Y, Z), amely különleges kihívás elé állítja a szervezeteket (Meretei, 2017; Becton et al., 2014). Az üzleti lapok és a témakörhöz kapcsolódó kutatások (Shragay – Tziner, 2011; Szabó – Kiss, 2013; Messarra, 2016) alapján a munkahelyi vezetők számára a generációs tényezők jelentik az egyik legnagyobb kihívást. Az egyes generációk között attitűdkülönbségek figyelhetők meg, amelyek a családi és társas kapcsolataikon túlmenően a munkahelyeken is éreztetik hatásukat, amely Lancaster és Stillman (2002) szerint motivációs prioritásukban is tetten érhető.

Mivel a fiatalok még végtelennek látják az előttük elterülő időt, elsősorban az információ szerzés, a tudásbővítés és az újdonságok keresése motiválja őket, figyelmük a jövőre összpontosul. Az idősebbek ezzel szemben azt érzik, hogy az idő egyre fogy, ezért a rövid távú célok kerülnek előtérbe, hogy a fennmaradó időt értelmesen, jó érzések között töltsék el, és a jövőről a jelenre irányul a figyelmük. Az időperspektíva megváltozása a motivációk és a viselkedés legjobb bejósolója. Heidi G. Halvorson⁴ a Columbia Business School Motiváció Kutatási Központjának vezetőjének megfogalmazásában a fiatalokat az ú.n. promóciós motiváció (promotion motivation) jellemzi, azaz idealisták, keresik az újdonságot és az új tapasztalatokat, a kalandvágy hajtja őket. Ezzel szemben az idősebbek egy alkotó életet tudhatnak maguk mögött, pontosan számon tartják mennyi energiát jelentett elérni mindazt, amivel rendelkeznek, a halhatatlanság illúziója elmúlik, realistább a gondolkodás. Ezért órájuk az ú.n. prevenciós motiváció (prevention motivation) a jellemző, vagyis szeretnék megőrizni mindazt, amit létre hoztak, kerülni a veszteségeket, és nyugalomban élni.

A viselkedéstudomány kutatásai is azt mutatják, hogy az ember pszichés életében minden, amiért megdolgozott, felértékelődik a szemében és fokozott ragaszkodást ébreszt, valamint növeli a kockázatkerülést⁵. Ugyanakkor a kétfajta motivációs beállítódás mindenkiben együtt él, legfeljebb az aránya változik az életkor, a személyiség és az élethelyzetek függvényében.

A kétféle motiváció a munkahelyen is megjelenik a generációk érdeklődésében és viselkedésében. Az idősebbeket inkább érdekli a munkahelyi biztonság és a tradíciók, míg a fiatalokat elsősorban az foglalkoztatja, hogy milyen fejlődési lehetőségeket látnak a munkahelyükön, min lehet változtatni, újítani.

A sikeres munkacsoportnak több generációból, személyiségből és tehetségből kell állnia, akik mind a közös cél érdekében dolgoznak.

A munkahelyválasztás szempontrendszere jó szegmentációs ismérv.

1. táblázat: A generációk erősségei és gyengeségei a munkahelyen.

| Generáció | Erősségek | Gyengeségek |
|-------------|---|---|
| Veterán | Alapérték a tekintély tisztelete. | Nehezen viselik a változást. |
| Baby boomer | Kötődés a munkahelyhez, lojálisak, fontos a hierarchia | Más az értékrendjük, eltérő prioritások. |
| X-generáció | Önállóak, tudnak alkalmazkodni a változásokhoz. | Félig még a múltban élnek, de használják a technikai vívmányokat. |
| Y-generáció | Törekednek a munka és a magánélet egyensúlyára, élvezni szeretnék a munkát. | a hierarchia leértékelése, félnek a felelősségtől, kényszer az állandó sietségre. |
| Z Generáció | logikus gondolkodás, kreativitás, jó ötletek, a digitális jártasság. | A felelősségvállalás hiánya, szeretik a kényelmet, könnyen terelhető figyelem, gyorsan akarnak mindent megvalósítani. |

1.3. A konfliktus típusai és hatásai a munkakörnyezetre

A konfliktusokat több szempont szerint lehet csoportosítani. Jelen kutatásban az alapján rendeztük őket, hogy az emberi viszonyrendszer mely szintjén lépnek föl. Nagyon fontos megjegyezni, hogy az egyes konfliktusok háttérben általában nem egy, hanem jóval

több ok áll és azok közül azt a konfliktust forrást kell megtalálnunk amelyik a legmeghatározóbb.

A fent leírtak szerint 5 csoportot különböztetünk meg.

- Interperszonális;
- Értékkonfliktus;
- Strukturális konfliktus;
- Kommunikációs és információs konfliktus;
- Érdekkonfliktus.

Az **interperszonális** konfliktus típus leggyakrabban két személy között alakul ki, fő oka az egyének közötti különbségek. Hisz minden embernek más az attitűdje az értékrendszere, a meggyőződése. Minden embernek saját kitűzött célja, elvárása és személyiségük van és ezek mind-mind konfliktushoz vezethetnek (*Csupor, 2017*).

Ez a konfliktustípus egy munkahelyi csoport működésére nézve a legkárosabb, a kutatások szerint egyértelműen negatívan befolyásolja a csoport produktivitását.

Az **értékkonfliktusok** a következő tényezők mentén alakulhatnak ki: a konfliktusban szereplő személyek más dimenziók mentén ítélik meg a gondolatokat, a viselkedéseket; az egyéni és a közösségi célok eléréséhez más és más értékeket kapcsolnak a konfliktusban álló felek; végül, de nem utolsósorban a szereplők különböző életfelfogásából, vallási és politikai meggyőződéséből is gyakran alakulhatnak ki ilyen értékkonfliktusok.

A szervezeteken belül gyakran előfordulnak úgynevezett **strukturális konfliktusok**. Ezek a nézeteltérések abból fakadnak, hogy adott esetben az egyének úgy érzik, hogy a források, egyenlőtlen mértékben kerülnek elosztásra, s a hatalmi viszonyok sem tükrözik a realitást. Ilyen természetű konfliktus ered továbbá abból, ha a munkakörnyezet (fizikai, földrajzi, környezeti tényezők) nem képezik alapját a munkatársak közötti kooperációnak.

További tényező, amely mentén kialakulhat a szervezetben a konfliktus: azaz **információhiány**. Már a korábbiakban is kitértünk arra, hogy mennyire lényeges, hogy egy szervezeten belül mindenki azonos mértékben jusson hozzá a munkavégzéshez szükséges információkhoz. Emellett egyeztetni kell, hogy egy csapaton belül mindenki azonos módon értelmezi-e a kapott információkat. Ha ez nem történik meg, akkor könnyen konfliktus alakulhat ki a szervezeten belül, melynek alapvető okai között ott szerepel az információhiány, a téves információk, valamint az, hogy egyes szereplők másként értelmezték a kapott információkat.

Végül, de nem utolsósorban megemlíteném még az **érdekkonfliktusokat**. Itt, mint azt az elnevezés is jól mutatja a konfliktus a szereplők szembenálló érdekeinek ütközése nyomán alakul ki.



1. kép: Szervezeti konfliktus

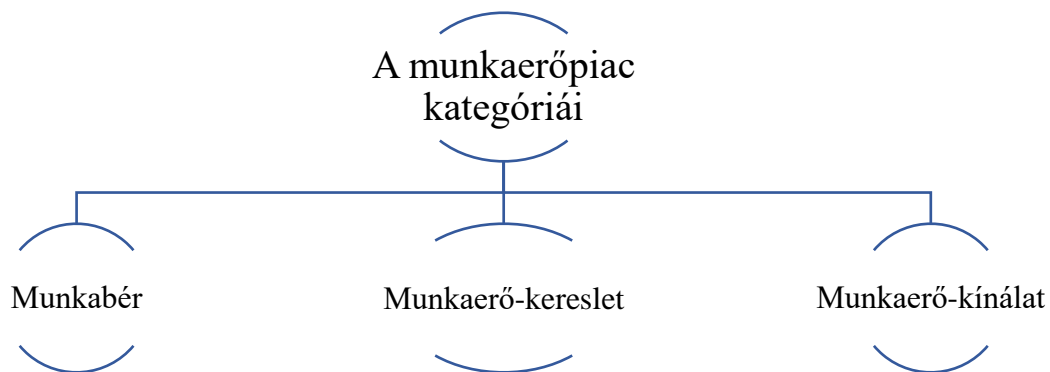
Amint az a fentiekből is jól látszik, egy szervezeten belül számos tényező mentén alakulhatnak ki konfliktusok. Legyen azonban bármely tényező a kiváltó ok, a konfliktusok rontani fogják a munkamorált, nagyobb lesz a hiányzások száma, és megnő a cégtől való elvándorlás. Ezek a folyamatok pedig kihatnak a cég sikerességére és eredményességére. Ezt elkerülendő tehát soha nem szabad a vezetésnek a szőnyeg alá söpörni a problémát, minden esetben megoldást kell találni a konfliktusokra. ¹

1.4. Munkaerőpiaci kihívások a hazai közsférában

Hazánkban a munkaerőhiány az elmúlt évek tendenciájához hasonlóan tovább növekedett. Kiterjedt azon munkakör kategóriák száma, ahol egyre hosszabb időt kíván a megfelelő, jó munkaerő megtalálása és az üres, betöltetlen pozíció betöltése (Sebők, 2017).

A közsféra egésze igen heterogén, ide tartoznak a kormánytisztviselők, köztisztviselők, közalkalmazottak, hivatásos szolgálati jogviszonyban foglalkoztatottak, a munkatörvénykönyv alapján foglalkoztatott, de közszolgálati feladatot ellátó személyek, továbbá az állami vállalati szektorban dolgozók.

¹ https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/A_konfliktusok_okai_a_szervezetekben.html



1. ábra: A munkaerő piac alapvető kategóriái

Az elmúlt években a közsférát érintő szabályozási változások, az elhúzódo gazdasági válság és mostanában a piac egyre nagyobb stabilitása mind olyan tényezőknek bizonyulhatnak, amelyek alkalmasak arra, hogy megváltoztassák a munkaerő-áramlás jellegzetességeit, mintázatait, mennyiségi sajátosságait (Gellén, 2013). A közsférától való távolmaradás, illetve a közszolgáltatból való kilépés legfontosabb, és egyben leggyakrabban említett oka az alacsony jövedelem. A jövedelem után gyakori oknak minősül a jelenlévő bürokrácia és tehetetlenség az alkalmazottak részéről. Gondolunk itt arra, hogy egyes intézkedéseket bonyolultak és feleslegesek, lehetetlen előrelépni és fejlődni. Minden innovatív ötletnek az állam az útját állja. A következő ok szintén ide köthető, azaz a túlzott politikai befolyás, a pozíciókat azért kapják meg egyesek, mivel befolyásos kapcsolatokkal rendelkeznek és nem a tudásuk vagy a tapasztalatuk miatt. A távolmaradás és a gyors kilépés oka a tisztelet hiányából is fakad és a rossz, alkalmatlan vezetők, igazgatók és menedzserek személye miatt (Barrett-Greene, 2007).

A munkabérnek a piacon kitüntetett szerepe van, a különböző munkaerőfajták allokálását, az eladók és vevők lépéseit befolyásolja.

A munkaerő-kereslet származékos kereslet, abban az értelemben, hogy a vállalatok, azért alkalmaznak dolgozókat, mert közreműködésükkel hozzá tudnak járulni javak és szolgáltatások termeléséhez.

A munkaerő-kínálat közgazdasági definícióját a háztartások aggregát kínálatából vezetjük le, a lakosság mindazon része, aki tud, képes és akar dolgozni. A munkaerőpiaci

kategória szerint a munkaerő kínálat a munkaképes korú lakosság azon része, aki foglalkoztatott vagy aktívan munkát keres.²

1.5. Kompetenciák a munkaerőpiacon

A munkavállalók kompetenciáinak biztosításához ismerni kell, melyek lehetnek azok a szervezeti kompetenciaigények, amelyek szervezettől és munkakörtől függetlenül megjelenhetnek általános elvárásként. A munkaerőpiacon a foglalkoztathatóságot úgy értelmezzük, hogy az állásra jelentkező jelöltek megfelelnek a munkaerőt keresők elvárásainak. Minél inkább megfelel valaki a munkaerőpiacon munkát felajánló szervezetek elvárásainak, annál inkább foglalkoztatható. Ezek az úgynevezett általános kompetenciaigények elengedhetetlenek ahhoz, hogy a munkát kereső, valamint a már a szervezetben dolgozó munkavállaló eredményes legyen a munkahelyén (Bors, 2014).



2. kép: Együttműködés a munkahelyen.

Forrás: <https://theonebrief.com/fight-to-the-top-is-collaboration-the-new-competition/>
Közszolgálati alapkompentenciák

A közszolgálati alapkompentenciák jellemzője, hogy a munkahelyi viselkedésre centrált, kézzelfogható mutatókkal, ún. viselkedéses jegyekkel jól körülírhatók. Emellett fejlesztésük megvalósítható, pozitív változásra képesek, gyakorlati képzésekre és tréningekre építve módosíthatók (Fibiné, 2020).

Az egységes közszolgálati alapkompentenciák a következők:

² <https://docplayer.hu/134084189-Munkaeropiac-trening-tananyag-szerzo-dabasi-halasz-zsuzsanna-miskolci-egyetem-kar.html>

- Döntési képesség, együttműködés
- Érzelmi intelligencia
- Felelősségvállalás
- Határozottság, magabiztosság, hatékony munkavégzés
- Kommunikációs készség, konfliktuskezelés
- Önállóság
- Problémamegoldó készség
- Pszichés terhelhetőség
- Szabálykövetés, fegyelmezettség (Malét-Szabó et al., 2018, Fibiné, 2020):



2. ábra: Szervezeti kompetenciák rendszere
(Forrás: Somosi, 2011:12)

1.6. A digitális kompetencia fontossága

Az alkalmazott digitális eszközöket kezelni tudó szakemberekre egyre nagyobb szükség van. A korszerű szakmai ismeretek megkövetelik a digitális eszközök ismeretét a meglévő „hagyományos”-nak mondott szakmák tekintetében is. Akkor tud egy dolgozó

hatékonyan dolgozni, hogyha nem jelent számára kihívást a munkagépének a kezelése. A digitalizációnak a fent említett megjelenése a mai 35 éves és annál idősebb korosztálytól jelent igazi kihívást a munkavállalók körében. A korábban tanultak már elévültek. A szervezetek nem, vagy csak kis számban képeztetik át a saját munkavállalóikat.

1.7. Szervezeti konfliktusok

A különböző nézetek, érdekek, vagy értékek összeütközését konfliktusnak nevezzük, mely életünk során gyakran szükségszerű és elkerülhetetlen. A szervezetek belső működési sajátosságai nagymértékben elősegítik a konfliktusok keletkezését. A konfliktusok egy része például az emberek jellemző szokásaira, tulajdonságaira vezethető vissza. Ilyenek az észlelési különbségek, vagy az egyéni szükségletekben, értékrendek, a munkához való viszonyulásbeli eltérések. Az említett tényezők különbségével magyarázható a legtöbb személyközi és csoportközi konfliktus. Általában valószínűbb konfliktusok kialakulása akkor, amikor a feleknek szükségképpen együtt kell működniük. Ezért a szervezeten belüli feladat- és munkamegosztásnak, döntéseknek, de a szervezeti struktúrájának is jelentős szerepe lehet a konfliktusok kialakulásában. A konfliktus nem rendelkezik előjellel – a nem megfelelően kezelt konfliktus azonban már komoly feszültségforrás lehet bármelyik emberi szituációban, vagy közösségben (Svelta, 2014). A konfliktus:

- rombolja a munkahelyi légkört,
- a munka eredményesség rovására megy,
- nem megfelelő viselkedésmódokat eredményez a munkahelyen,
- további és elhúzódó konfliktusokhoz vezet.

A fent felsoroltak miatt nagyon fontos a konfliktus minél előbbi felismerése és a megoldás keresése, hogy a szervezet ne sérüljön.

A szereplőket tekintve a konfliktus kialakulhat egyének, csoportok, szervezetek, intézmények és ezek legkülönbözőbb koalíciói között.

1.8. Munkahelyi stressz

A munkahelyi stressz 50–80%-ban befolyásolja a munkavállalók egészségét, és már rövidtávon is számos megbetegedést okozhat, mind testi (gyomorfekély, magas vérnyomás), mind lelki bajokat (depresszió). Hosszabb távon akár végzetes is lehet, visszafordíthatatlan károkat okoz, hiszen a tartósan feszült légkör, illetve a túlzottan pörgő ritmus jelentősen

növeli a szív- és koszorúér-, valamint a daganatos megbetegedések kialakulásának veszélyét. A stressz következtében fellép a munkahelyi elégedetlenség, az alacsony szervezeti elkötelezettség, a kiégés, a gyakori hiányzás, és a romló munkahelyi teljesítmény (Jamal és Baba, 1997; Westman és Eden, 1996). Az Európai Bizottság 1999-es Útmutató a munkahelyi stresszről című kiadványa a munkahelyi stressz jelenségét így jellemzi: „a munka tartalmának, szervezésének és környezetének kedvezőtlen és ártalmas aspektusaira adott érzelmi, kognitív, viselkedési és pszichológiai reakciók mintázata. Olyan állapot, amit magas fokú izgatottság és aggodalom jellemez, és gyakran kíséri a dolgokkal való meg nem birkózás érzése”. A stressz fizikai, pszichológiai vagy szociális panaszokkal, működési zavarokkal kísért állapot, amely abból ered, hogy a személyek úgy érzik, nem képesek áthidalni a szakadékot a képességeik és a tőlük elvárt követelmények, vagy a velük szemben támasztott elvárások között. Az egyén rövidtávon képes alkalmazkodni a nyomáshoz, ami pozitívnak tekinthető, de nagyon nehéz lépést tartani azzal, ha valaki tartósan nagy nyomásnak van kitéve.

1.7. A munkaerő piacra belépő fiatalok ágazat iránti motiváltsága

A megfelelő kompetenciákkal, felkészültséggel rendelkező munkaerő megszerzése komoly erőfeszítéseket kíván minden munkáltató részéről.³ Ez a megállapítás nemcsak a piaci gazdálkodókra igaz, hanem a közigazgatási, így a rendvédelmi szervekre is, amelyeknél az utánpótlás biztosítása az utóbbi években különböző gazdasági-társadalmi tényezők miatt nehezzé vált. Ezeknek a szerveknek (ideértve a Nemzeti Adó- és Vámhivatalt is) az állományuk korfája elöregedett, utánpótlási problémákkal küzdenek.

Sajnos alapelveként kell megállapítani, hogy a rendvédelmi szervekhez jelentkező fiatalok száma tekintettel az előbbiekre is folyamatosan csökken. Jól látható tendencia pl., hogy a drasztikusan csökkent a Rendészeti Szakközépiskolába rendőrnek jelentkezők száma, így egyes intézmények aktív státuszát meg is kellett szüntetni.

2. Képzési javaslatok

³ ERDŐS Ákos- MAGASVÁRI Adrienn- MOLNÁR Katalin- PÓCSI Anikó- SZABÓ Andrea -VAS Adrienn: NAV Café A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései (Magyar Rendészet 2020/1. 165.o.)

A felmérés során kapott eredmények alapján elmondható, hogy a munkavállalók részéről nyitottság mutatkozik az új ismeretek elsajátítására. Javaslataink között a legfontosabb témák kerültek kidolgozásra, képzési célokat és elsajátítható ismereteket, kompetenciákat megfogalmazva.

2.1. Konfliktuskezelés

A konfliktuskezelés tréning abban nyújt segítséget, hogy meg tanuljuk kezelni és konstruktívan a magunk javára fordítani a konfliktusokat ahelyett, hogy a szőnyeg alá söpörnénk őket. Érdekek ütközése, félreértések mindig is voltak és mindig is lesznek amíg a világ, világ. A konfliktust lehet utálni és elkerülni, a legjobb mégis az ha kezeljük. A felek közötti hidegháború vagy a nyílt csatározás a hatékonyság legnagyobb ellensége. Mindenki idejét és energiáját tékozolja és a lelket is megbetegítheti, amiből aztán testi bajok is kialakulhatnak.

A képzésen résztvevő:

- tudja definiálni a konfliktus fogalmát, legyen képes egyéni és szervezeti szinten azonosítani a különböző konfliktusokat. Kapjon egy áttekintő képet a konfliktusok természetéről és lehetséges kiinduló pontjairól. Tudjon különbséget tenni a jó és rossz konfliktus között, azok esetleges destruktív vagy konstruktív vonatkozásait lássa át;
- ismerje meg a konfliktuskezelés négy típusát, azok sajátosságait. Legyen tisztában azzal, hogy milyen képességekre van szükség ahhoz, hogy a konfliktuskezelés hatékony tudjon lenni. A résztvevő különböző tesztek kitöltésével és helyzetgyakorlatok során ismerje meg saját konfliktuskezelési stratégiáját és legyen képes megfogalmazni saját maga számára a választott stratégiájának az előnyeit és hátrányait;
- ismerje meg a konfliktuskezelés folyamatát, az egymás után következő cselekmények fontossági sorrendjét. Legyen képes beazonosítani saját életének konfliktushelyzeteit, melyeket képes utólagosan elemezni a tanultak alapján;
- tudja felsorolni azokat az előfeltételeket, melyek a hatékony és eredményes konfliktuskezeléshez nélkülözhetetlenek. Tanulja meg a konfliktus, mint játszma helyzet értelmezését, a játszmaiban résztvevő szereplők beazonosítását és a játszmák kimeneti lehetőségeit. Értse meg az asszertív magatartás fogalmát, mibenlétét. Tesztek és helyzetgyakorlatok segítségével ismerkedjen meg konfliktuskezelési technikákkal.

A program elsajátítása során megszerezhető ismeretek, kompetenciák: a továbbképzésen résztvevő

- áttekintés kapjon a mindennapok részét képező konfliktus fogalmáról, kialakulásához vezető okokról, egyéni és szervezeti szinten egyaránt,
- megismeri a konfliktuskezelés öt stratégiáját, képessé válik az egyes stratégiák előnyeit és hátrányait bemutatni, valamint el tudja mondani a hatékony stratégia alkalmazáshoz szükséges képességeket,
- képessé válik a konfliktust, mint folyamatot értelmezni, melynek négy alapvető kérdését egymásután képes megfogalmazni,
- tesztek kitöltésével és helyzetgyakorlatok során saját élményt szerez a konfliktuskezelés témakörében, törekedve arra, hogy felismerje/ megerősítse az asszertív magatartás fontosságát, saját maga vonatkozásában.

Várható eredmények:

- A résztvevők megszerzik azokat a készségeket, amelyek által a kommunikáció, konfliktus során az érzelmi reakciók felismerhetővé, kezelhetővé, megfogalmazhatóvá válnak.
- Jobban elfogadják önmagukat, törekszenek a másik megismerésére.
- Képessé válnak az asszertív kommunikációra, szükségleteik megfogalmazására, a visszatükrözésre.
- Hatékonyabbak lesznek az aktív (meg)hallgatásban.
- Eredményesebbek lesznek az együttműködést igénylő probléma-, és feladatmegoldásban.
- Képesek lesznek bizonyos konfliktusokat eleve megelőzni.



Cél: a résztvevők készségszinten ismerje meg a konfliktus fogalmát, a konfliktus kialakulásának folyamatát, a megelőzés lehetőségét vagy a már kialakult konfliktus hatékony kezelésének módját



Ismeretek: konfliktuskezelési stratégiák



Várható eredmények: az egyén képes lesz elébe menni a konfliktusnak, építő módon használja fel a konfliktusokat, magabiztosabban fogja uralni a konfliktusos helyzeteket.

2.2. Stressz nélkül a munkahelyen

A továbbképzés célja: a programon résztvevő kapjon átfogó ismeretet a stresszről, a stresszt kiváltó tényezőkről, és megismerje azokat a gyakorlatban alkalmazható technikákat, melyek eredményeként a stresszhelyzeteket megfelelően kezelni tudja. További célja a továbbképzésnek a preventív szemléletmód átadása, annak érdekében, hogy a stresszt kiváltó helyzeteket már fel tudja ismerni az érintett, és képes legyen helyes cselekedetével megelőzni a stressz okozta panaszokat, tüneteket. A képzésen résztvevő:

- legyen képes definiálni a stresszt és tudjon példákat hozni a különböző stresszorokra, továbbá legyen képes jellemezni a stresszt kiváltó tényezőket.
- A képzésen résztvevőnek legyen ismerete a speciális stresszhelyzetekről, azok esetleges következményeiről, a pánikról, annak típusairól és kezelésének lehetőségéről.
- legyen tisztában a stressz okozta pszichológiai és fiziológiai tünetekkel, legyen képes felsorolni azokat. Legyen átfogó képe a fiziológiai stresszreakcióról, illetve a stressz okozta pszichoszomatikus betegségekről.
- ismerje fel a stressz egészségére gyakorolt hatását, és ismerje meg, hogy milyen úton fejtheti ki a stressz a hatását az egészségre. A résztvevő tesztek és feladatlapok kitöltésével ismerje meg saját stressz állapotát, stressztűrő képességét és fogalmazódjon meg benne a változtatás szükségessége/ vagy helyzetének pozitív értékelése.
- kapjon ismeretet a problémaközpontú és érzelemközpontú stressz megküzdési stratégiákról, azok jó és rossz jegyiről, továbbá tudja felsorolni az elhárító mechanizmusok megnyilvánulási formáit. A résztvevő szerezzon saját élményű tapasztalatot stresszkezelési helyzetgyakorlatok során.

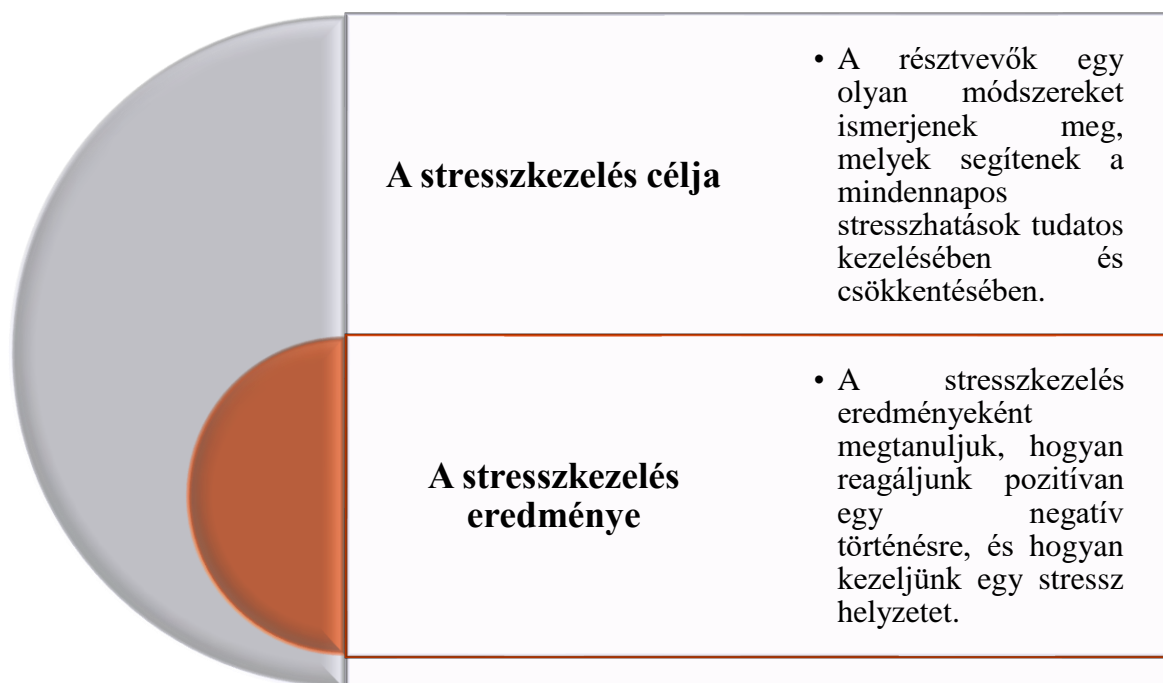
A program elsajátítása során megszerezhető ismeretek, kompetenciák: a továbbképzésen résztvevő:

- meg tudja fogalmazni a stressz kifejezés jelentését, és fel tudja sorolni a leggyakoribb stresszorokat és a stresszkeltő események jellemzőit.
- fel tudja sorolni a stressz okozta pszichológiai és fiziológiai tüneteket, melyek kialakulására is rálátással lesz.
- meg tudja fogalmazni, hogy a stressz milyen hatással van az egészségre, valamint ismeretet szerez a stressz következtében kialakuló pszichoszomatikus betegségekről.
- megismeri saját stressz állapotát, stressztűrő képességét tesztek, feladatlapok kitöltésével.

- megismeri a stresszkezelési technikákat, azok megnyilvánulási formáit, valamint helyzetgyakorlatok alkalmával tapasztalatot szerez a stresszoldásban.

Várható eredmény

- az életében előforduló stresszt okozó helyzeteket pontosan azonosítani és elemezni, a stresszhelyzetre adott saját reakciómintázatokat feltérképezni, a lehetséges beavatkozási pontokat meghatározni,
- személyes módosítási és önfejlesztési tervet készíteni,
- az energiáit hatékonyabb hasznosítás felé fordítani.



2.3. Generációk közötti különbségek áthidalása a hivatásos szervezet életében

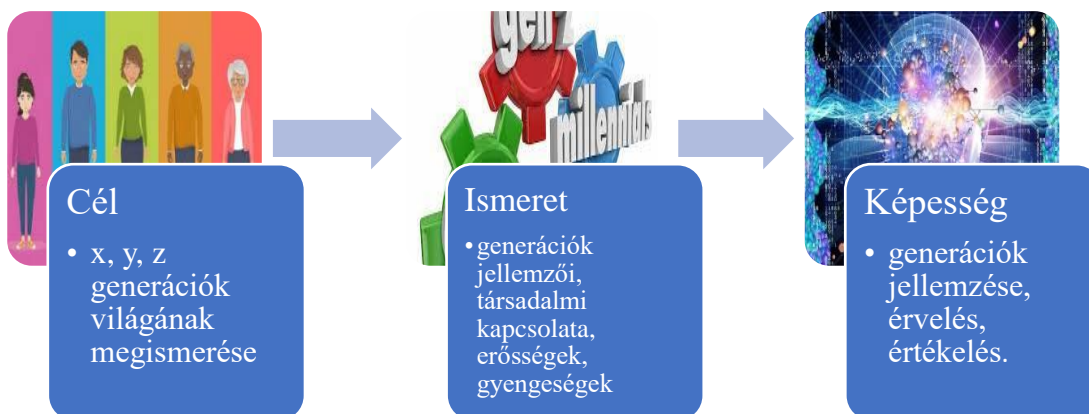
A továbbképzés célja: Talán mindenki számára ismert az a mondat, ami úgy kezdődik „bezzeg az én időmben”, „amikor én fiatal voltam”. A különböző generációk jelenléte a hivatásos állományban sokszor nehézséget és kihívást jelent, amelynek magyarázata olykor abban rejlik, hogy nem ismerjük eléggé adott generáció sajátosságát, jellemzőit vagy működési elvüket. A program során betekintést adunk az x, y, z generációk világába. Rávilágítunk az egyes generációk pozitív és negatív jegyeire, és arra, hogy hogyan lehet előnyt kovácsolni abból, ha munkatársaink, beosztottaink között több generáció is megtalálható.

A továbbképzés során megszerezhető ismeretek: a résztvevő

- megismeri a különböző generációkat, azok jellemzőit, sajátosságait,
- összefüggéseiben megismeri az egyes generációk és társadalmi jelenségek kapcsolatát,
- betekintést nyer az egyes generációk erősségeibe és gyengeségeibe, lehetőségeikbe és veszélyeikbe,
- saját élményeinek bevonásával elemzi a különböző generációk viselkedését, reakcióit,
- szemléletébe beépül a képzésen elhangzott ismeretek, információk, melyek a mindennapi munkavégzésben is változást eredményezhetnek.

Követelmények a továbbképzés elvégzése után: A továbbképzésen résztvevő legyen képes:

- megnevezni az egyes generációkat,
- jellemezni a generációkat,
- átlátni és megfogalmazni a különböző generációk lehetőségeit és veszélyeit, kiemelten a hierarchikus szervezeti struktúrában,
- objektívan értékelni a generációk viselkedését, megnyilvánulását munkafolyamatokban, hétköznapi életben,
- érvelni a különböző generációk vezető vagy/ és beosztott státusza mellett, vagy ellen.



2.4. Hogyan kommunikáljunk hatékonyan és céltudatosan?

A továbbképzési program célja: a résztvevő kommunikációs alapismeretei bővüljenek és sajátítsa el mindazon kommunikációs technikákat és készségeket, melyek a mindennapjaiban

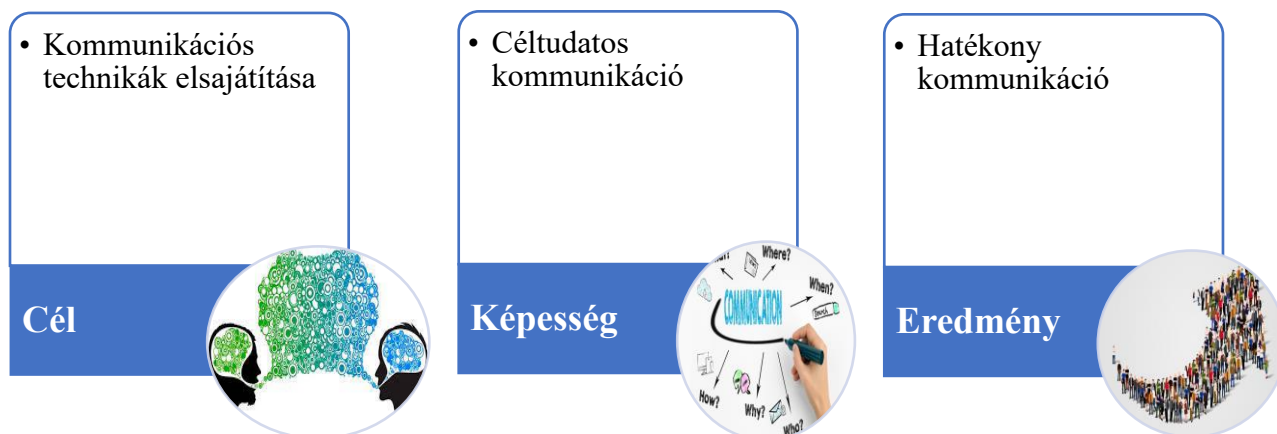
a hatékony és céltudatos kommunikációját segíteni tudja, saját személyiségének fejlődését eredményezve. A továbbképzés további célja, hogy a továbbképzésen résztvevő:

- a) ismerje meg a kommunikáció és interakció fogalmát, jelentését, mint az emberek közötti szociális érintkezés alapformáit. Legyen képes felsorolni a kommunikáció céljait, azok lehetőségeit. Értse meg az ismeret, információ átadás folyamatát, ismerje meg az információ fajtáit, lehetséges forrásait és a kommunikáció formáit. A résztvevő szerezzon gyakorlati tudást alap kommunikációs technikákról;
- b) legyen képes értelmezni a kommunikációt, mint folyamatot, annak stratégiai lépéseit, dinamikáját. A továbbképzést elvégző résztvevőnek legyen rálátása az egyirányú kommunikáció sajátosságaira, a hatékony intézkedés kommunikációjára, valamint a hierarchikus szervezeti kommunikációban történő önérvényesítés módjára;
- c) ismerje fel, hogy a személyes kommunikációs beállítottsága kihatással van a kommunikáció eredményességére, hatékonyságára. Ismerje saját kommunikációs hatékonyságát;
- d) kapjon elméleti és gyakorlati tudást arra vonatkozóan, hogy a különböző kommunikációs folyamatokban hogyan tudja kommunikációját érvényesíteni, hogyan tud felelős kommunikációt elérni.
- e) legyen képes az elsajátított elméleti ismereteket gyakorlatban alkalmazni, helyzetgyakorlatok és szituációs gyakorlatok révén.

A továbbképzési program elsajátítása során megszerezhető ismeretek, kompetenciák: a továbbképzésen résztvevő:

- a) megismeri a kommunikáció fogalmát, ismérveit, mint az emberi kapcsolatok létesítésének alapvető eszközét;
- b) megismeri és elsajátítja a kommunikáció formáit (verbális, nonverbális, vokális, metakommunikáció), dimenzióit valamint képe lesz ismertetni a kommunikációs folyamat egységeit, lépéseit, azok egymásra hatását;
- c) fel tudja sorolni az önérvényesítő és felelős kommunikációs készség mibenlétét.
- d) fel tudja sorolni a hatékony kommunikációhoz szükséges beállítottságokat, felismeri saját személyében meglévő és fejlesztendő készségeket;
- e) képes lesz saját kommunikációs beállítottságának konstruktivitására;

- f) összefüggéseiben képes látni, hogy adott kommunikációs helyzetben milyen készség és beállítottság szükséges az önérvényesítéshez;
- g) gyakorlati foglalkozások keretében, szituációs és helyzetgyakorlatok során, saját élményt és tapasztalatot szerez a hatékony kommunikációban.



2.5. Személyiségfejlesztő tréning

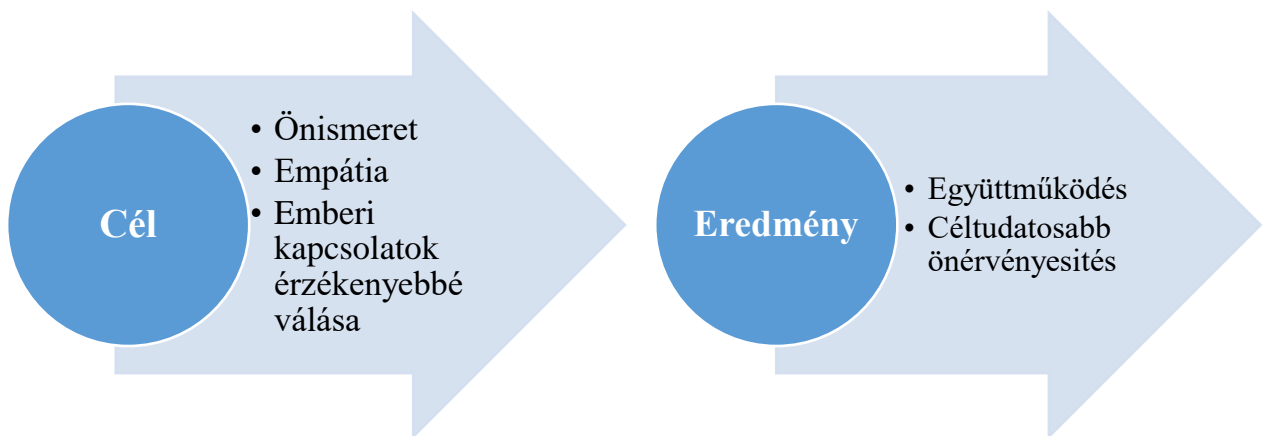
A továbbképzési program célja:

- a hiteles önismeret kialakítása, amely a pszichés megnyilvánulások mögött rejlő ismeretlen vagy részben ismeretlen mozgató rugók tudatosítása útján biztosítja a harmonikus kapcsolatot az énnel és a külvilággal.
- A résztvevők lehetőséget kapnak személyes megnyilvánulásuk empátiás megértéséhez, önmagukról szerzett tapasztalataik bővítéséhez.
- A személyiségfejlesztő tréning további célja, hogy a résztvevők emberi kapcsolataikban érzékenyebbé váljanak, érzelmeiket a helyzetnek megfelelően megtanulják felismerni és kifejezni, hatékony kapcsolatokat tudjanak fenntartani. A csoporttapasztalat alkalmat nyújt arra is, hogy a társak visszajelzései és a csoporton belüli helyzetük alapján „bemérjék” önmagukat, vagyis megnyilvánulásaik másokra gyakorolt hatását összevessék énképükkel.

A továbbképzésen résztvevő:

- felismeri és megtanulja kezelni, ha valaki vele szemben agresszív vagy manipulatív;
- együttműködőbb lesz;

- Javulnak emberi kapcsolatai az empátia által;
- fejlődik érzelmi intelligenciája, érzelmi öntudata;
- megtanulja kezelni érzelmeit;
- bátrabban, céltudatosabban fogja önérvényesíteni magát;
- megtudja húzni a határokat;
- tudni fogja milyen személyiség típusba tartozik;
- büntudat nélkül tud nemet mondani.



3. Felhasznált irodalomjegyzék

1. Barrett K., Greene R. (2007): Why Do Employees Leave the Public Sector? In Governing. <http://www.governing.com/columns/bg-report/Why-Do-EmployeesLeave.html>
(Downloaded: 2019. 01.10.)
2. Becton, J. B. – Walker, H. J. – Jones, F. A. (2014): Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44 (3), p. 175-189. doi: 10.1111/jasp.12208
3. Bors Tibor (2014): *Az Európai Foglalkoztatási Stratégia integrációja az Európa 2020 Stratégiába*. Munkaügyi Szemle. 2. szám. https://www.researchgate.net/profile/Bors-BorbelyPecze/publication/272497432_AZ_EUROPAI_FOGLALKOZTATASI_STRATEGIA_INTEGRACIOJA_AZ_EUROPA_2020_STRATEGIABA/links/54e710290cf2cd2e029106a6/AZ-EUROPAI-FOGLALKOZTATASI-STRATEGIA-INTEGRACIOJA-AZ-EUROPA-2020-STRATEGIABA.pdf#page=65
4. Csupor Éva, Kuna Ágnes, Pintér Judit Nóra, Kaló Zsuzsa, Csabai Márta (2017): *Konfliktustípusok és konfliktuskezelés magyar egészségügyi dolgozók körében*. <http://real.mtak.hu/51733/1/650.2017.30736.pdf>
5. Fabiné, B. B. (2020): *A közszolgálati alapkompenciák megjelenése a büntetés-végrehajtásban*. Belügyi Szemle, 3. szám. 7-18.o. <http://real.mtak.hu/109339/1/FibineBabosBarbaraBelugyiSzemle2020.evi3.szam7-18..pdf>
6. Gellén, M. (2013): A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. In Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/304534308_A_kozszfera_es_a_maganszfera_viszonya_az_egyeni_karrierutak_tervezeseben (Letöltve: 2021. 09.10.)
7. Kurai M. és Suhajda Cs.J. (2015). *Együtt vagy egymás mellett a munkaerőpiacon: generációs különbségek a munka világában*. *Studia Mundi – Economica*, Vol. 2. No. 3., 174-187.
8. Lancaster, L (2002): Amikor nemzedékek ütköznek: kik ők. Miért csapnak össze. Hogyan oldjuk meg a generációs rejtvényt a munkahelyen
9. Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E. & Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében, *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15-

74. http://www.bmtt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompetenciaiak.pdf
10. Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 68 (10), p.10-18. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02.
11. Messarra, Leila Canaan ; Karkoulian, Silva ; El-Kassar, Abdul-Nasszer Konfliktusmegoldási stílusok és személyiség: az X és Y generáció moderáló hatása nem nyugati kontextusban. A termelékenység- és teljesítménymenedzsment nemzetközi folyóirata: *IJPPM* . - Bingley: Emerald, ISSN 1741-0401, ZDB-ID 2135449-2. - Vol. 65.2016., 6. o. 792-810
12. Sebők, M. (2017): Munkaerőhiány és a munkaerő-mobilitás empirikus kutatása. In *Tudásmenedzsment. A Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar periodikája*. XVIII. évfolyam 2. szám, 55-64.
13. Shragay, D. és Tziner, A. (2011). A nemzedéki hatás a munkahelyi részvétel, a munkával való elégedettség és a szervezeti állampolgári magatartás kapcsolatára. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 143–157. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6>
14. Svelta Erzsébet (2014): *Munkaügyi konfliktusok és kezelésük*. Nemzeti közszolgálati Egyetem, Budapest. <http://m.ludita.uninke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8608/Teljes%20sz%C3%B6veg!?sequence=1&isAllowed=y>
15. Szabó, A. Kiss B. (2013): KONFLIKTUS ÉS GENERÁCIÓ A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. http://www.poltudszemle.hu/szamok/2013_4szam/szabo_kiss.pdf
16. Tegyei A. (2018): A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? https://www.bm-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201803/04_tegyei.pdf

1. Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: A generációk erősségei és gyengeségei a munkahelyen.....8

2. Képek jegyzéke:

1. kép: Szervezeti konfliktus.....10

2. kép: Együttműködés a munkahelyen.....12

3. Ábrák jegyzéke:

1. ábra: A munkaerő piac alapvető kategóriái.....11

2. ábra: Szervezeti kompetenciák rendszere.....13