



NEMZETI JELENTÉS – MAGYARORSZÁG VAS ÉS ZALA MEGYE

“A jelenleg fennálló állapot regionális szintű
elemzése a projekterületen“



Szombathely, 2019. december 13.

TARTALOMJEGYZÉK

1. FELADATMEGHATÁROZÁS	4
2. A KUTATÁS FOLYAMATA, ELJÁRÁSA	4
2.1. MÁSODLAGOS KUTATÁS (DESKTOP RESEARCH).....	4
2.2. KÉRDŐÍVEK.....	5
2.3. EGYSZEMÉLYES INTERJÚK.....	6
2.4. FÓKUSZCSOPORT-INTERJÚK.....	7
3. EREDMÉNYEK	8
3.1. MÁSODLAGOS KUTATÁS (DESKTOP RESEARCH) NEMZETI ÉS REGIONÁLIS SZINTEN.....	8
3.2. KÉRDŐÍVEK.....	14
3.2.1. <i>A nemek kiegyensúlyozottságának aránya</i>	16
3.2.2. <i>Karrierépítési tapasztalatok</i>	16
3.2.3. <i>Munkavállalói élmények</i>	17
3.2.4. <i>Pozitív tapasztalatok</i>	19
3.2.5. <i>Negatív tapasztalatok</i>	20
3.2.6. <i>Hátráltató tényezők a karrierépítésben</i>	21
3.2.7. <i>Az előmenetelhez szükséges készségek</i>	21
3.2.8. <i>Képzési szándék</i>	27
3.2.9. <i>Képzési helyszín preferenciák</i>	27
3.2.10. <i>Képzési idő preferenciák</i>	28
3.2.11. <i>Képzési alkalmak számának preferenciája</i>	29
3.2.12. <i>Képzés napjának preferenciája</i>	30
3.2.13. <i>Munkaidőben történjen-e a képzés, vagy azon kívül?</i>	30
3.2.14. <i>Gyermekfelügyelet szükségletei</i>	31
3.2.15. <i>Online képzési részvétel hajlandósága</i>	32
3.2.16. <i>Preferált online képzések</i>	32
3.2.17. <i>A nők szakmai előmenetelének felelőssége</i>	33
3.2.18. <i>Javaslatok a nők szakmai előmeneteli lehetőségeinek javítása érdekében</i>	34
3.2.19. <i>Összefoglalás, következtetések</i>	35
3.2.20. <i>Ajánlások a tréningprogram (toolkit) fejlesztésére</i>	40
3.3. EGYSZEMÉLYES INTERJÚK VEZETŐKKEL (DÖNTÉSHOZÓK/MUNKAADÓK).....	41
3.4. FÓKUSZCSOPORT-INTERJÚK.....	63
	2

4. A LEGFONTOSABB NEMZETI SZINTŰ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA – VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	84
4.1. A KUTATÁS MENETE, FOLYAMATA, MÓDSZERTANA.....	84
4.2. SZAKMAI ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK	85
4.3. AJÁNLÁSOK A „TRÉNINGPROGRAM (TOOLKIT) FEJLESZTÉSE GENDER TÉMÁBAN“ MUNKACSOMAG CÉLKITŰZÉSÉHEZ.....	99
5. MELLÉKLETEK.....	107
5.1. ADATTÁBLÁK (A KÉRDŐÍVEK FELDOLGOZÁSA ALAPJÁN)	107
5.1.1. A kitöltők életkora.....	107
5.1.2. A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége	107
5.1.3. A kitöltők szervezetén belüli pozíciója	107
5.1.4. A kitöltők foglalkoztatásának jellege	107
5.1.5. Közigazgatási alkalmazásban eltöltött idő	108
5.1.6. A nemek kiegyensúlyozottságának aránya	108
5.1.7. Karrierépítési tapasztalatok.....	108
5.1.8. Munkavállalói élmények	109
5.1.9. Hátráltató tényezők a karrierépítésben.....	110
5.1.10. Az előmenetelhez szükséges készségek.....	111
5.1.11. Képzési szándék	114
5.1.12. Képzési helyszín preferenciák.....	115
5.1.13. Képzési idő preferenciák.....	115
5.1.14. Képzési alkalmak számának preferenciája	116
5.1.15. Képzés napjának preferenciája.....	116
5.1.16. Munkaidőben történjen-e a képzés, vagy azon kívül?	117
5.1.17. Gyermekfelügyelet szükségletei.....	117
5.1.18. Online képzési részvétel hajlandósága	118
5.1.19. Preferált online képzések	118
5.1.20. A nők szakmai előmenetelének felelőssége	118
5.2. ÁBRAJEGYZÉK.....	119
5.2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	120

1. Feladatmeghatározás

Minden projektpartner elvégzi a kutatást az illetőségi területén belül a közösen kidolgozott módszer szerint. A lekérdezést végző személyek megfelelő képességekkel és gender-szemléletű kompetenciákkal rendelkeznek.

A megkérdezések eredményeit a nemzeti szintű kutatási jelentésben foglaljuk össze és elemezzük. A nemzeti szintű beszámolók képezik a közös transznacionális kutatási jelentés alapját, új, határon átnyúló szemlélettel. A vezető partner, ZMÖ által elkészített transznacionális beszámoló feltárja a munkaerőpiac működését és a kihívásokat, amelyekkel a női munkavállalók mind a köz- mind a privátszektorban szembesülnek.

A kidolgozott jelentések a közös gender-témához kapcsolódó tréningprogram kifejlesztésének alapját képezik.

2. A kutatás folyamata, eljárása

2.1. Másodlagos kutatás (Desktop Research)

A másodlagos kutatás során az alábbi nyilvános forrásokat használtuk:

- Vas Megyei Kormányhivatal Esélyegyenlőségi Terve, 2014-2019
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia, 2014-2020
- Jó állam jelentés, 2018
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- Hivatalos KSH adatok

2.2. Kérdőívek

Zala megyében a kérdőíveket internetes felületen készítettük el (Google), melyet két körben küldtünk ki (szinte egymás után): Az első körben a Zala Megyei Kormányhivatal, a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei szervezete valamint a Zala Megyei Közgyűlés Hivatalának beosztott munkatársait kértük fel a kitöltésre.

A második megkeresés Zala megye települési önkormányzatainak jegyzőségi, polgármesteri hivatalai kapták és ebben az esetben is elsődlegesen a beosztott munkatársaktól vártuk a kitöltést. Mindkét esetben a Zala Megyei Közgyűlés Elnöke által aláírt levelet küldtünk ki a hivatalos címlistán szereplő e-mail elérhetőségekkel. A megkeresésre összesen 282 db kitöltött kérdőív érkezett vissza a határidőig a felületen. (Ekkor a visszaküldés lehetőségét lezártuk.)

Vas megyében a kérdőíveket internetes felületen készítettük el (Google), és a Kormányhivatal kapcsolattartója küldte ki a Kormányhivatal munkatársainak. A kitöltés önkéntes volt. A megkeresésre összesen 79 db kitöltött kérdőív érkezett vissza.

Összesítve **361 kérdőív** feldolgozása indult el a nemzeti jelentés készítése során.

Hogyan történt a megkérdezett személyek kiválasztása?

Zala Megyei Kormányhivatal és a Zala Megyei Közgyűlés Hivatala esetében vezetői kijelölés alapján történt meg a kiválasztást. A települési önkormányzatok esetében önkéntes alapon történt a felmérésbe való csatlakozás. A Vas Megyei Önkormányzati Hivatal és a Vas Megyei Kormányhivatal közös döntése alapján történt a kiküldés lebonyolítása, és annak eldöntése, hogy kijelölés nélkül minden munkatársnak lehetősége volt kitölteni a kérdőívet.

2.3. Egyszemélyes interjúk

Milyen módon történt az interjúpartnerek kiválasztása és elérése?

Minden esetben adott szervezet felső vezetőjével egyeztetve (Zala Megyei Kormányhivatal, a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei szervezete, Zala Megyei Közgyűlés Hivatala) adott szervezet felépítését figyelembe véve, az adott szervezet vezetőjének felkérésére került kiválasztásra az interjúpartner. Az interjúk során 1-1 önkormányzati tulajdonú gazdasági szervezet vezető beosztású munkatársa is megkeresésre került. Ezen szervezetek bevonása a menedzsmenttel egyeztetve történt meg. Két megyeszékhelyen kívüli dolgozó középvezető is kiválasztásra került. Elérésük e-mailben történt, majd telefonos egyeztetésre került sor. Az e-mailben ismertettük a projektet és pontosítottuk a felkérést. Több szereplő igen pozitívan reagált. Szinte minden esetben a kérdéssor előzetes megküldését kérték, hogy fel tudjanak készülni, ugyanakkor jeleztük feléjük, hogy más, a témához kapcsolódó kérdés is kifejtésre kerülhet az interjú során.

A Vas Megyei Önkormányzati Hivatal a Vas Megyei Kormányhivatallal egyeztetve vezetői kijelölés által azonosította az interjúalanyokat. 3 fő volt, aki a magánszférából jött a közszférába, és 2 állami, önkormányzati tulajdonú non-profit kft. képviselője is az interjúalanyok közé került, 7 fő kizárólag a közszférában dolgozott. A megkérdezett vezetők közül 4 fő megyeszékhelyen kívüli járási hivatalvezető volt. Az időpont egyeztetések telefonon történtek, minden felkért vezető készségesen állt az interjúhoz, zökkenőmentesen zajlott a lebonyolítás.

Zalában 9 nő, 3 férfi, Vasban 11 nő, 1 férfi megkérdezése történt. Összesítve 20 nővel és 4 férfival, összesen 24 egyéni interjú készült. 23 személyesen, 1 online. Az interjúkat digitális formában és nyomtatott változatban is átadtuk a megrendelők részére, és a feldolgozásuk a kiadott módszertani útmutató alapján történt.

2.4. Fókuszcsoport-interjúk

Vas megyében az interjúba bevont szervezetek a Vas Megyei Kormányhivatal megyeközponti és járási szervezeti egységeiből kerültek ki, amelyek területileg, vagy szakterületileg eltérő feladatokat látnak el. A fókuszcsoportos interjúkon összesen 3 csoport vett részt. Két csoport szakügyintézőkből, középszintű vezetőkből, osztályvezetőkből (Észak-Vas, Dél-Vas) és egy pedig megyei szinten hivatalvezető helyettesekből, osztályvezetőkből, főosztályvezetőből állt össze. Összesen 24 fő vett részt, ebből 22 fő nő, 2 fő férfi (vezetői csoportban voltak). Az interjúk 2019. szeptember 24-én Kőrmenden, október 4-én és 7-én Szombathelyen valósultak meg. Az interjúalanyok kiválasztása szakértői, vezetői kiválasztással történt. A kommunikáció a Kormányhivatal projekt kapcsolattartóján keresztül valósult meg.

A Zala Megyei Kormányhivatal által vezetett fókuszcsoportos interjúkon a kormányhivatal különböző szervezeti egységeinél dolgozó vezetők és munkavállalók, valamint a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság szociális intézmények vezetői és munkavállalói vettek részt. Összesen 4 fókuszcsoportos interjúon 33 fő vett részt, 28 nő és 5 férfi. Az interjúkra Az első két csoportba felsővezetők, a második csoportba osztályvezetők és munkavállalók (vegyes csoport), a negyedik csoportba munkavállalók vettek részt. 2019. október 28. és 29.-én, valamint 2019. november 05.-én került sor Zalaegerszegen. Az interjúalanyok kiválasztása szakértői kiválasztással történt. A kommunikáció a Kormányhivatal projekt kapcsolattartóján keresztül valósult meg."

A két megyében összesen 57 főt kérdeztünk meg, melyből 7 fő a férfi, 50 fő a női nemet képviselte.

3. Eredmények

3.1. Másodlagos kutatás (Desktop Research) nemzeti és regionális szinten

Országos szinten a költségvetési szférában dolgozók havi bruttó és nettó átlagkeresete a megyék nagy többségében jelentősen elmarad a versenyszférában lévő jövedelmektől. Vas és Zala megye az országos átlaghoz képest összességében is elmaradásban van a bérek tekintetében (a bruttó bérek az országos átlag 91%-a, illetve 79%-a). Vas megyén belül a szellemi foglalkozásuk között a nettó bérben kb. 80 e Ft-os hátránya van a költségvetési szférában. Zalában az alacsony versenypiaci bérek miatt a költségvetési szféra bérei nagyobbak. Ez a megyében kedvezőbb helyzetet teremthet a munkavállalók vonzásában. Vasban viszont ennek az ellenkezője igaz, rendkívül nagy kihívást jelenthet a jövőben a munkaerő utánpótlás biztosítása, és fontos lesz a béren kívüli elég előnyök hangsúlyozásával tudatos munkáltatói márkaépítést is folytatni.

1. táblázat: A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó és nettó átlagkeresete, 2019. I–III. negyedév

Gazdasági ág	Havi bruttó átlagkereset			Havi nettó átlagkereset		
	összesen	ezen belül:		összesen	ezen belül:	
		fizikai foglalkozású	szellemi foglalkozású		fizikai foglalkozású	szellemi foglalkozású
Vas megye összesen	326 974	282 318	402 124	217 438	187 742	267 412
Ebből:						
versenyszféra	335 085	290 488	462 187	222 832	193 174	307 355
költségvetési szféra	306 973	227 211	341 592	204 137	151 095	227 159
Zala megye összesen	283 346	236 332	357 009	188 425	157 161	237 411
Ebből:						
versenyszféra	280 516	242 456	392 779	186 543	161 233	261 198
költségvetési szféra	293 090	208 213	331 763	194 905	138 461	220 622
Vas és Zala megye együtt	306 097			203 554		
Ebből:						

versenyszféra						
költségvetési szféra						
Ország összesen	359 885	266 279	465 642	239 323	177 076	309 652
Ebből:						
versenyszféra	373 577			248 429		
költségvetési szféra	330 515			219 792		

Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis, STADAT

A KSH nemi bontásban nem közli a területi adatokat. Zala megyében a teljes alkalmazotti létszámhoz képest magasabb a költségvetési szférában dolgozók aránya (28.45%), mint Vasban (23,3%), amelyet a magasabb költségvetési szféra létszám mellett a piaci munkahelyekben meglévő több mint 5 ezres lemaradás is okoz (országos átlag 24,8%).

A részmunkaidő foglalkoztatást tekintve a nem teljes, de legalább havi 60 munkaórában alkalmazásban állók átlagos állományi létszáma Vas megyében 5 097 fő, Zala megyében 5 233 fő. Országosan az alkalmazottak 10,43%-a tartozik ebbe a kategóriába, Vasban 7,1%, Zalában 7,9%. A költségvetési szférára vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésre.

2. táblázat: Nemzetgazdaság létszám adatai 2019. január - szeptember

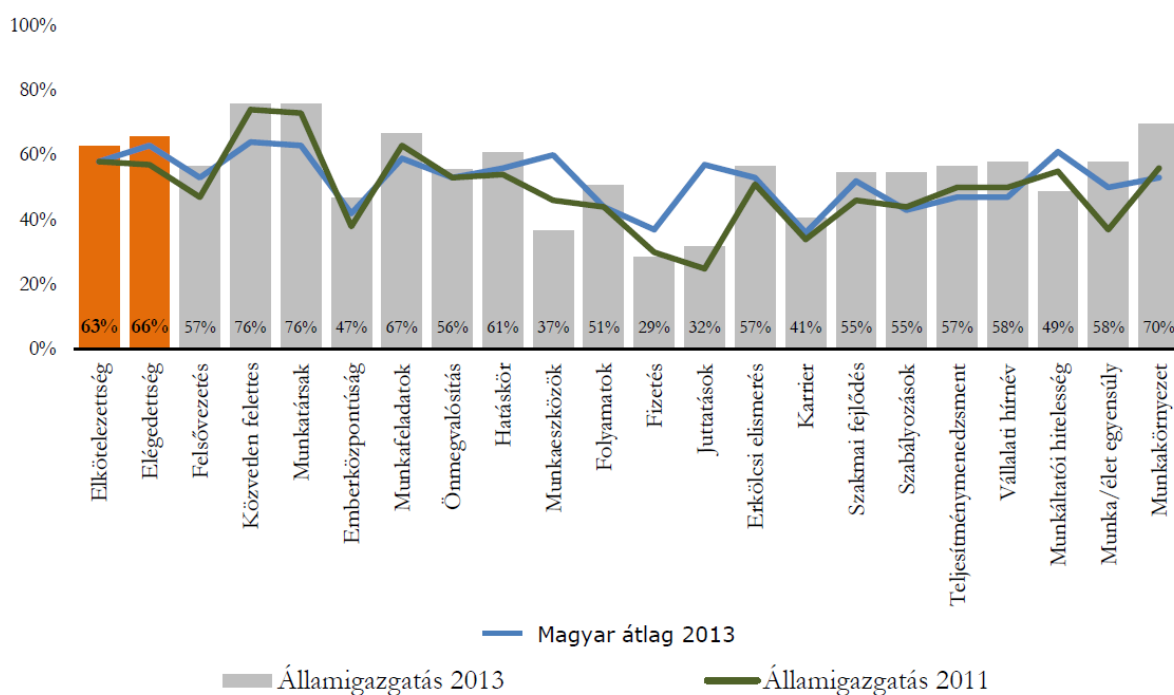
Megnevezés	Vas megye	Zala megye	Vas és Zala megye együtt	Magyarország
	(helyi szint)	(helyi szint)	(nemzeti szint)	(országos szint)
Létszám				
Alkalmazásban állók átlagos állományi létszáma (fő)	71 245	65 932	137 177	3 184 825
Ezen belül: költségvetési szférában	16 602	18 767	35 369	787 336
Alkalmazásban álló szellemi foglalkozásúak átlagos állományi létszáma (fő)	26 480	25 396	51 876	1 511 852
Ezen belül: költségvetési szférában	11 473	12 804	24 277	544 692

Alkalmazásban álló fizikai foglalkozásúak átlagos állományi létszáma (fő)	44 754	40 522	85 276	1 670 167
Ezen belül: költségvetési szférában	5 129	5 963	11 092	242 624
Alkalmazásban álló nem meghatározható foglalkozásúak átlagos állományi létszáma	10	13	23	2 805
Teljes munkaidőben alkalmazásban állók átlagos állományi létszáma (fő)	66 148	60 699	126 847	2 852 374
Teljes munkaidőben alkalmazásban álló szellemi foglalkozásúak átlagos állományi létszáma	24 653	23 646	48 299	1 386 545
Teljes munkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkozásúak átlagos állományi létszáma	41 489	37 044	78 533	1 463 714
Teljes munkaidőben alkalmazásban álló nem meghatározható foglalkozásúak átlagos állományi létszáma	7	8	15	2 116
Nem teljes munkaidőben (de legalább havi 60 munkaóránál) alkalmazásban állók átlagos állományi létszáma	5 097	5 233	10 330	332 450
Havi átlagban 60 munkaóránál rövidebb munkaidőben foglalkoztatottak átlagos állományi létszáma	1 110	820	1 930	69 885

Forrás: KSH Tájékoztatói adatbázis, STADAT

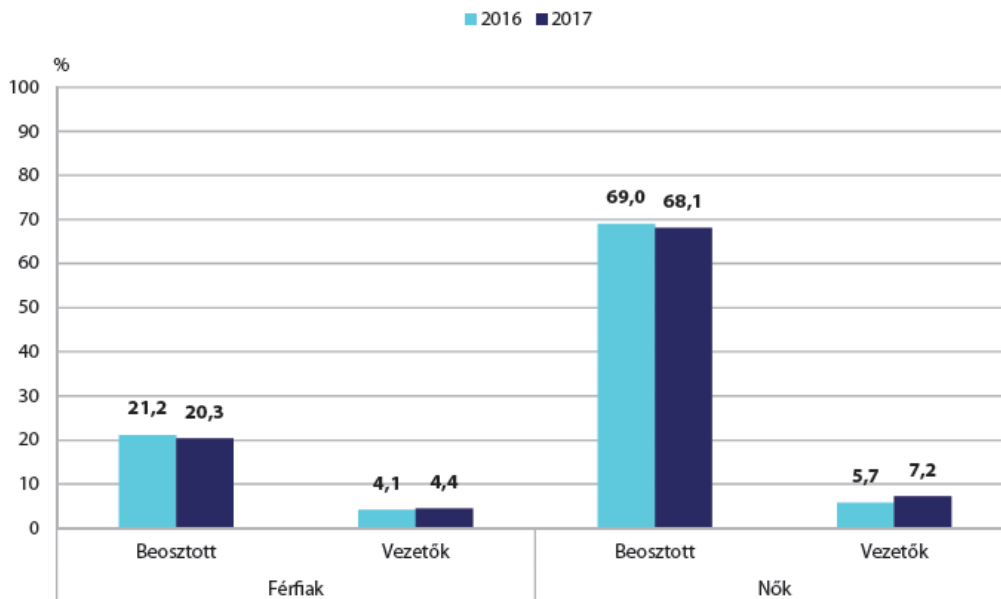
Az ÁROP 2.2.17 projekt elkötelezettség felmérésének eredményei alapján a közigazgatás 2013-ban leggyengébben a **munkaeszközök biztosítása, a fizetések, juttatások**, a karrier lehetőségek biztosítása, a munkáltatói hitelesség és az emberközpontúság terén teljesít (50% alatti értékek). Az első három tekintetében a versenyszférától szakadéknyi a lemaradás. Az **elkötelezettség és elégedettség szintje 2011-2013 között a versenyszféra értéke alá esett**, de a magas szintű **elégedettséget a közvetlen feletttel és a munkatársakkal** tartotta az államigazgatás, viszont romlott a **munkakörnyezet** megítélése is. Az idei évi változásokkal valószínűsíthetően a juttatásokkal való elégedettség tovább romlott, de ezzel kapcsolatos kutatási eredmények nem állnak rendelkezésre.

1. ábra: Forrás: ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” - Köztisztviselői (kormánytisztviselői) elkötelezettség mértéke 2013. - Összefoglaló elemzés



Bár a közigazgatásban kiemelkedően magas a női dolgozók aránya, és csupán minden negyedik beosztott tisztviselő férfi, addig a vezetői pozíciókat gyakrabban töltik be férfiak, minden harmadik vezető férfi.

2. ábra: Férfi és női közzszolgálati tisztviselők arány, Forrás: Jó állam jelentés, 2018



A Vas Megyei Kormányhivatal Esélyegyenlőségi Terve az alábbi célcsoportokat emeli ki kiemelten támogatandónak: nők, 40 évnél idősebbek, romák, megváltozott munkaképességűek, 10 éven aluli, vagy tartósan beteg/fogyatékos gyermeket nevelők, idős szüleiket családjukban gondozók. Intézkedéseket 5 területen fogalmazznak meg:

- 1) Az egyenlő bánásmód betartása és az esélyegyenlőség elősegítése érdekében **esélyegyenlőségi referenst és közvetítőt alkalmaz.**
- 2) **A kedvezmények kiterjesztése céljából** az állaspályázatoknál, kiválasztásnál nem alkalmaz különbségtételt, és a feltételeket teljesítő pályázók esetén előnyben részesíti a védett tulajdonsággal rendelkezőket.
- 3) **A családi és munkahelyi kötelezettségek összehangolása** érdekében a 10 éven aluli gyermeket nevelő szülők számára havi 4 óra munkaidő-kedvezményt biztosít, a 14 éven

12

aluli gyermeket nevelő szülők esetében pedig a szabadság kiadásakor, valamint a munkaidő-beosztásakor figyelembe veszi a gyermek gondozási és oktatási intézmények nyitva tartási idejét.

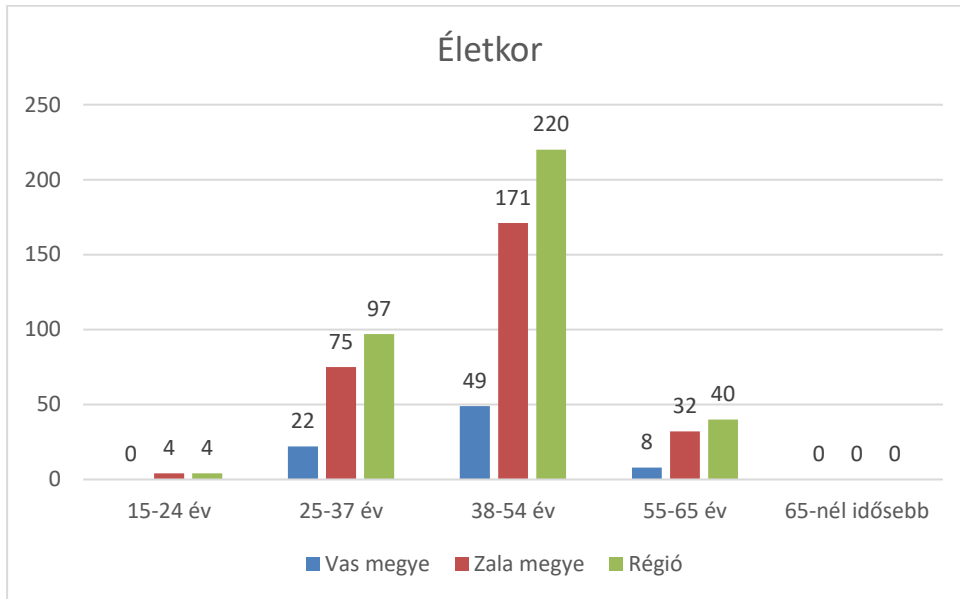
A GYES-ről visszatérő, a 14 éven aluli gyermeket nevelő, valamint a tartóst ápolásra szoruló, közeli hozzátartozót gondozók esetében igény esetén biztosítja a részmunkaidős foglalkoztatást. A GYES-ről, GYED-ről visszatérők esetében többnapos ünnepek előtt teljes munkanapra felmentést ad a munkáltató.

- 4) A **munkakörülmények javítása**, különös tekintettel a 40 éven felüli, vagy a megváltozott munkaképességű **munkavállalók helyzetének javítása** céljából engedélyezi a munkaidő alatti orvosi vizsgálaton, szűréseken való részvételt, kezeléseket, nők esetében mammográfiai szűrésen való részvételt.
- 5) A **nyugdíjas korba történő átmenet** megkönnyítése érdekében a munkáltató a leépítések során a hátrányos helyzetű csoportok (50 év feletti, roma származásúak, megváltozott munkaképességűek) érdekeit fokozottan érvényesíti. Megvizsgálja a nyugdíjazás lehetőségeit. Tervezetten bonyolítja le a nyugdíjba vonulásokat, tájékoztatást ad a munkavállalóknak. A nyugdíjas évek során pedig kapcsolatot tart a volt munkavállalókkal.

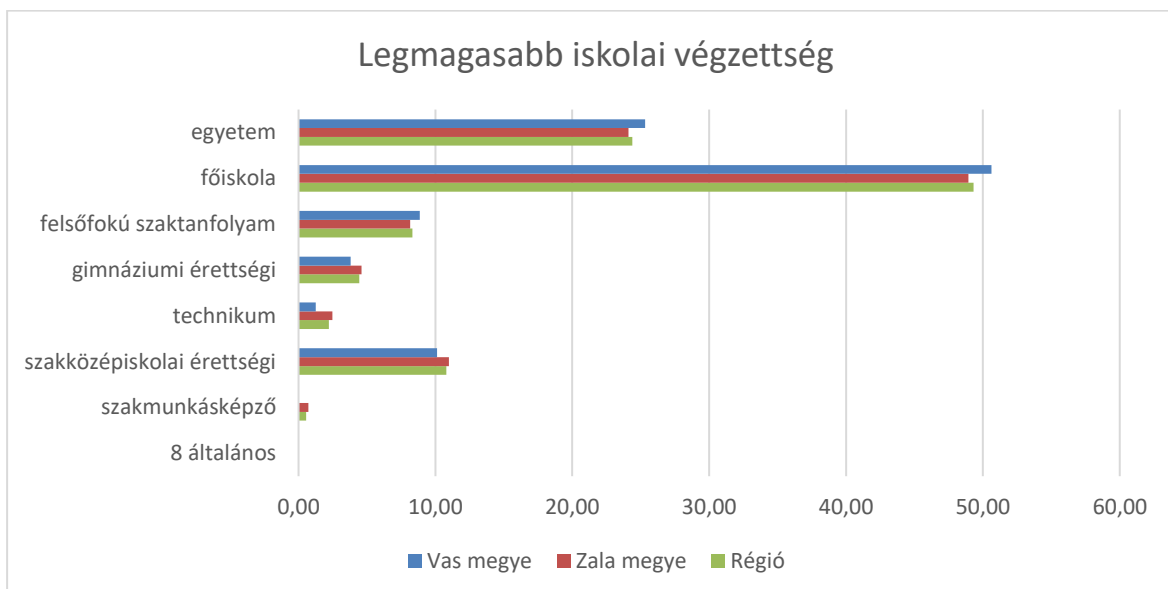
3.2. Kérdőívek

A kitöltők főbb jellemzői az alábbi ábrákon látszódnak. Zömében 38-54 év közötti, főiskolai végzettségű, alkalmazotti státuszú, teljes munkaidőben, kb. 67%-ban több mint 5 éve a munkahelyükön foglalkoztatott, munkavállalók vettek részt a felmérésben.

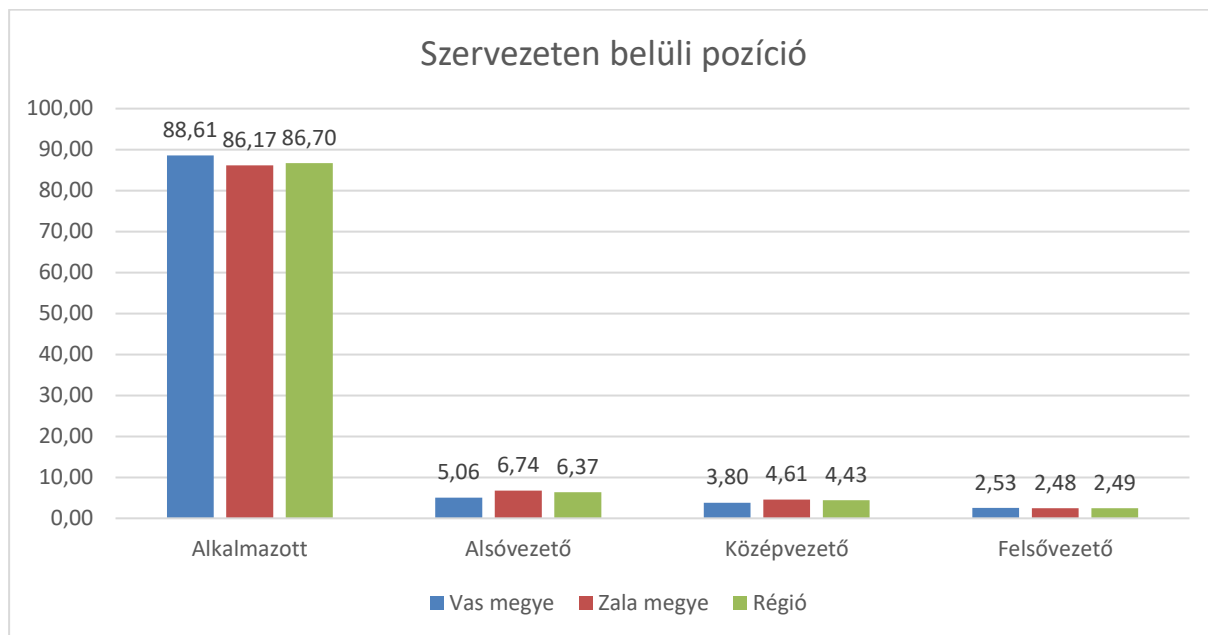
3. ábra: A kitöltők életkora



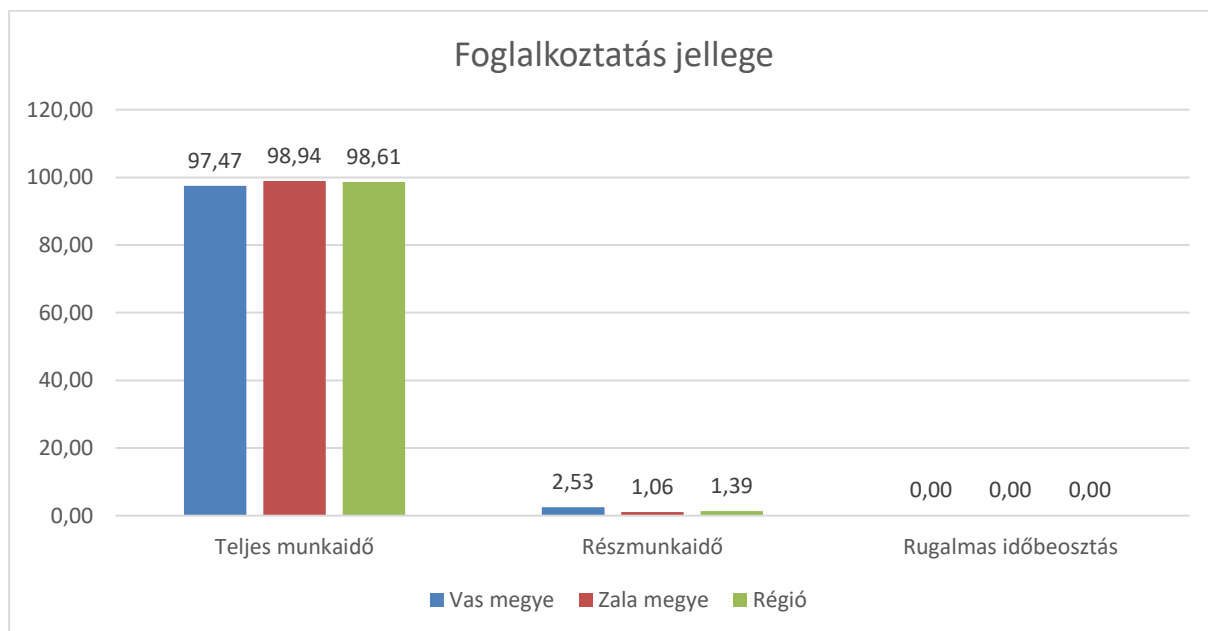
4. ábra: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége



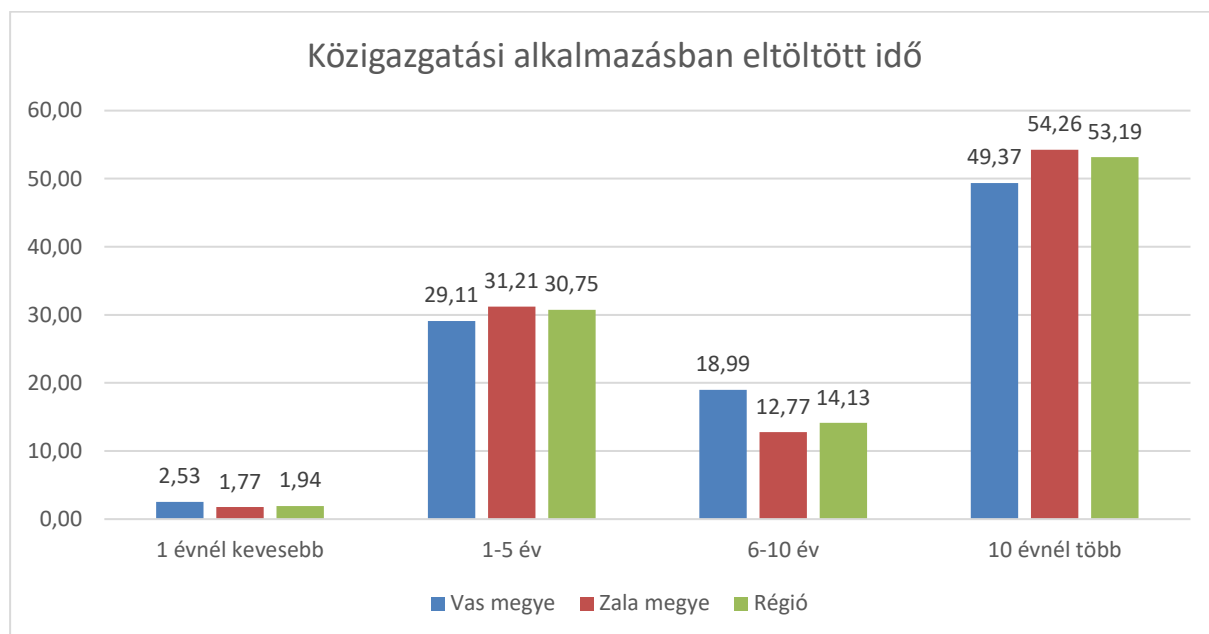
5. ábra: A kitöltők szervezetben belüli pozíciója



6. ábra: A kitöltők foglalkoztatásának jellege



7. ábra: A kitöltők közigazgatási alkalmazásban eltöltött ideje



3.2.1. A nemek kiegyensúlyozottságának aránya

Vasban a válaszadók 47%-a, míg Zalában 60%-a adott a nemek kiegyensúlyozottságára 6-10 közötti értéket. 0-4-es értéket pedig Vasban 24%, Zalában 23% adott. Ők azok, akik szerint jócskán lehetne javítani az arányon. Összességében Zalában kevésbé elégedetlenek a női munkavállalók többségi arányával.

3.2.2. Karrierépítési tapasztalatok

Vasban és Zalában is a válaszadók 59%-ának voltak inkább pozitív tapasztalatai a karrierépítésről, ők adtak 6-10 közötti értéket. 0-4-es értéket pedig Vasban 25%, Zalában 22% adott. Ők azok, akik inkább elégedetlenek a karrierjük során szerzett tapasztalatokkal.

3.2.3. Munkavállalói élmények

A munkavállalói élmény mérése és fejlesztése egyre nagyobb teret kap a munkáltatók HR stratégiájában. Örvendetes, hogy jelen projektben is megtörtént ennek első lépése. Kulcsterület lesz a jövőben, ezért a munkaerő megtartása és vonzása céljából is kiemelten kell kezelni, és fejlesztési lépéseket tenni.

3. táblázat: Munkavállalói élmény felmérésre adott válaszok átlagértékei

Állítások (1: egyáltalán nem értek egyet, 2: inkább nem értek egyet, 3: egyet is értek meg nem is, 4: inkább egyetértek, 5: teljes mértékben egyetértek)	Vas	Zala	Régió
Jó hírek a munkáltatóról	3,75	3,95	3,91
Jó vezetők	3,91	3,96	3,95
Esélyegyenlőség a kiválasztás során	3,97	3,91	3,93
Sokféleség, színes közösség	3,22	3,40	3,36
Előzetes pozitív információk a felvételi eljárásról	3,78	3,76	3,77
Pozitív első nap	4,05	3,95	3,98
Élvezetes betanulási időszak	3,97	4,00	3,99
Elegendő idő a betanulásra	3,92	4,05	4,02
Nyitottság, érdeklődés a személyem iránt	4,16	4,09	4,10
Jó kapcsolat a felettesekkel	4,51	4,30	4,35
Rendszeres, segítő visszajelzések	4,00	4,03	4,03
Megfelelő kommunikáció	4,13	4,17	4,16
Világos célok és elvárások	4,05	4,07	4,07
Személyes és munkáltatói értékrend a hasonlósága	3,89	3,90	3,90
Személyes továbbfejlődés adott és támogatják	2,77	3,66	3,47
Teljesítmény is számít az előmenetelben	3,18	3,51	3,43
Meghallgatnak és elfogadnak	3,97	4,08	4,06
Befogadó kultúra, sokféleség tisztelete	3,82	3,88	3,86
Boldog vagyok, önmagam lehetek	3,76	3,69	3,7
Modern munkakörülmények	3,2	3,28	3,26
Munka- és magánélet egyensúlyára ügyelnek	3,89	3,76	3,79
Számít a közösség	4,24	4,28	4,27
Munka minőségnek és terhelésnek megfelelő bérezés	2,75	3,06	2,99
Fontos a munkám, és érzékeltetik	3,59	3,7	3,67
Társadalmi haszna van a munkámnak	3,65	3,71	3,69
Ajánlanám a munkahelyemet (kb. 50% inkább, vagy teljesen)	3,51	3,51	3,51

Korrektül tudnék elkészönni	3,98	3,94	3,95
Kapcsolatban maradnék	3,86	3,65	3,69
Újra visszatérnék	3,76	3,54	3,58

Az eredmények alapján a munkavállalók leginkább az alábbiakkal elégedettek (jelentősebb megyei különbségek nem rajzolódtak ki, de a Vas megyei válaszadók kritikussabbak voltak, bátrabban vállaltak alacsonyabb értékeket is) és leginkább elégedetlenek. Ezek egyben kijelöli a jövő fejlesztési irányait, valamint azokat a tényezőket, amelyeket fontos megtartani, tovább erősíteni.

4. táblázat: TOP 5 elégedettségi és elégedetlenségi tényező

Leginkább elégedettek	Leginkább elégedetlenek
Jó kapcsolat a felettesekkel	Munka minőségnek és terhelésnek megfelelő bérezés
Számít a közösség	Modern munkakörülmények
Megfelelő kommunikáció	Sokféleség, színes közösség
Nyitottság, érdeklődés a személyem iránt	Teljesítmény is számít az előmenetelben
Világos célok és elvárások	Személyes továbbfejlődés adott és támogatják

A **munkavállalói elkötelezettség** legfőbb indikátora, hogy ajánlaná-e a munkahelyét a munkavállalói ismerősöknek, rokonoknak, másoknak. A kb. **50% körüli eredmény (akik 4-es, vagy 5-ös értéket adtak)** elmarad a 2013-as országos felmérés értékétől (63%), és lépéseket kell tenni ennek javítása érdekében.

3.2.4. Pozitív tapasztalatok

A válaszadók szívesen számoltak be pozitív élményeikről, rengeteg válasz érkezett. Az **elfogadó, összetartó csapat**, az egymás elfogadása, a jó munkatársi kapcsolatok, segítőkészség, a befogadó kultúra jelentek meg leginkább a válaszokban. Szintén nagyszámban érkeztek pozitív példák a **családbarát működésről**, családi státusz maximális figyelembevételéről, az ehhez illeszkedő munkaidő beosztásról, és rugalmasságról, a munka- és magánélet összeegyeztetési lehetőségeiről. A **támogató, nyitott vezetés** is jelentős számban volt a pozitív példák forrása. Korrekt, szakmailag felkészült, emberséges vezetés, amely támogatja a munkavállalókat, és megfelelően kommunikál. Még meghatározó volt a **társadalmi hasznot teremtő, érdekes munka** (ügyfelek visszajelzései, segítség elesett embereken), amely klasszikus alapértéke a közigazgatási hivatásnak, és sokan emiatt is választják ezt a pályát, amely biztosítja a szakmai fejlődés lehetőségét is.

Kisebb számban, de megjelent a megfelelő munkakörülmények (közte a helyben dolgozás lehetősége), a bérezés, juttatás, rendszeres munkabér, jubileumi vagy év végi jutalom is a pozitív tapasztalatok között, valamint többen a kapcsolati tőke bővítését, a személyes kapcsolati háló bővülését is fontosnak tartották megemlíteni a pozitívumok között.

Zala megyében hangsúlyosabban megjelent a válaszok között az **egyéni személyes fejlődés** is, mint kedvező tapasztalat. Tapasztalatszerzés lehetősége, önbizalom növekedése, fontosság érzése, egyéni boldogság elérése, emberismeret és empátia fejlődése, szakmai fejlődés és tudásbővülés.

Amennyiben a kutatásban érintett közszféra szervezetek munkáltatói márkaépítésbe kezdenek (ezt feltétlenül javasoljuk), ezekkel a véleményekkel számolni kell, és használni a kommunikációban.

3.2.5. Negatív tapasztalatok

A válaszadók a negatív tapasztalataikat is hasonló intenzitással osztották meg a kérdőív kitöltés során. Nagy számban számoltak be **munkaszervezési jellegű** negatív élményekről. Pl. létszámhiány, időnként extrém munkaterhelés, azonnali és rövid határidők szabása, amely miatt a szabadságokat nem tudják kivenni, és túlmunkát kell végezniük esetenként kompenzáció nélkül. Sokan panaszkodtak a **bürokráciára** is. Lassúság felesleges munkafolyamatok, sok a nem szakmai feladat (több idő a statisztikára, min az ügyfélre). Fájó pontja sokaknak a **hiányos irodai** infrastruktúra (pl., klímaberendezés hiánya, bútorzat elégtelensége, elavult informatikai eszközök, étkező, szociális helyiségek állapota, penészes falak stb.). A fiatal generáció megnyerése szempontjából is figyelemreméltóak azok a vélemények, amelyekben arról számoltak be, hogy nincs vízió, előrelépési lehetőség, **nem lehet egyéni karriert előre tervezni**. A **piacihoz képest alacsony bérszínvonalból és a teljesítményarányos bérezés hiányából** is sok frusztráció keletkezik a munkatársak között. Nem a szakmai munka alapján van a bérezés, alacsony a bérszínvonal, nem egyenlő teherviselés, mindig ugyanazokra lehet számítani.

A pozitívumok között megjelentek a családbarát munkahely bizonyítékai, de szükséges további odafigyelés, fejlesztés, sztenderdizálás, mivel többen jelezték, hogy **rugalmatlan a munkaszervezet**, nem családbarát a munkaidő beosztás, nem érhetőek el részmunkaidős munkakörök. **Vezetői szinten megjelenő problémák** között a visszajelzés, megerősítés hiányát, kivételezést, elfogultságot említették gyengeségként. Markánsan megjelentek **kommunikációs és együttműködési problémákra** utaló negatív tapasztalatok is. Pl. a csoportok és társosztályok közötti elégtelen kommunikáció és együttműködés, csapatmunka hiánya, megbeszélések elmaradása, rendszerességének hiánya, csapatépítés hiánya, konfliktuskezelés hiánya. Említést tettek még a sok átszervezés miatti bizonytalanságról, az érzelmek kimutatásának negatív megítéléséről, valamint a kezdőkkel szembeni kevesebb türelemről, a betanítás hiányosságairól.



EUROPEAN UNION



Interreg

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

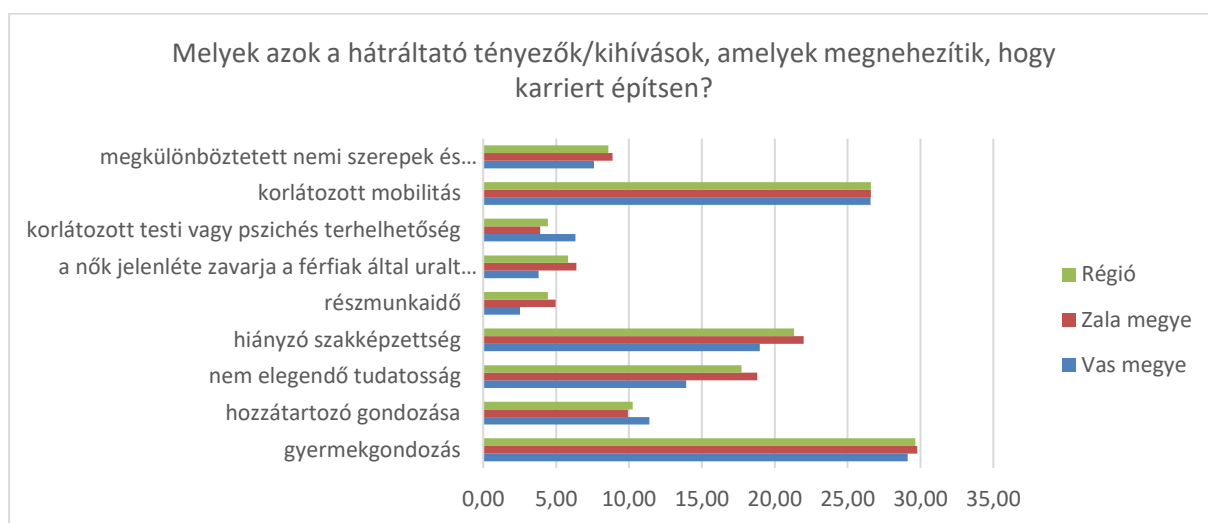
WomEn-Puls



3.2.6. Hátráltató tényezők a karrierépítésben

A gyermekgondozás, a korlátozott mobilitás, a hiányzó szakképzettség és a nem elegendő tudatosság a legfőbb tényezők, amelyek hátráltatják a karrierépítést.

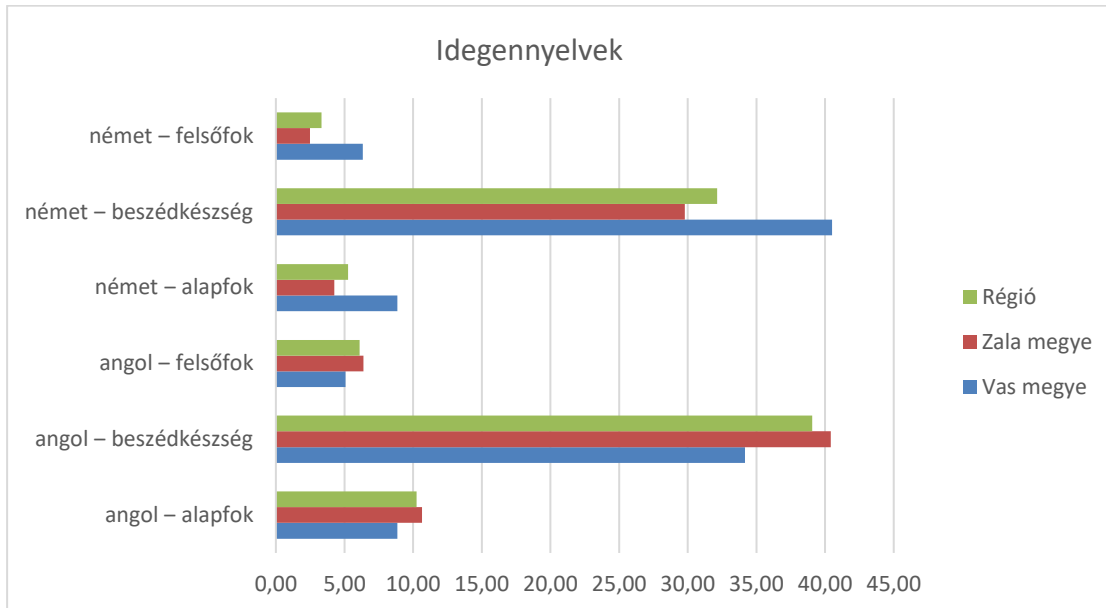
8. ábra: Hátráltató tényezők a karrierépítésben



3.2.7. Az előmenetelhez szükséges készségek

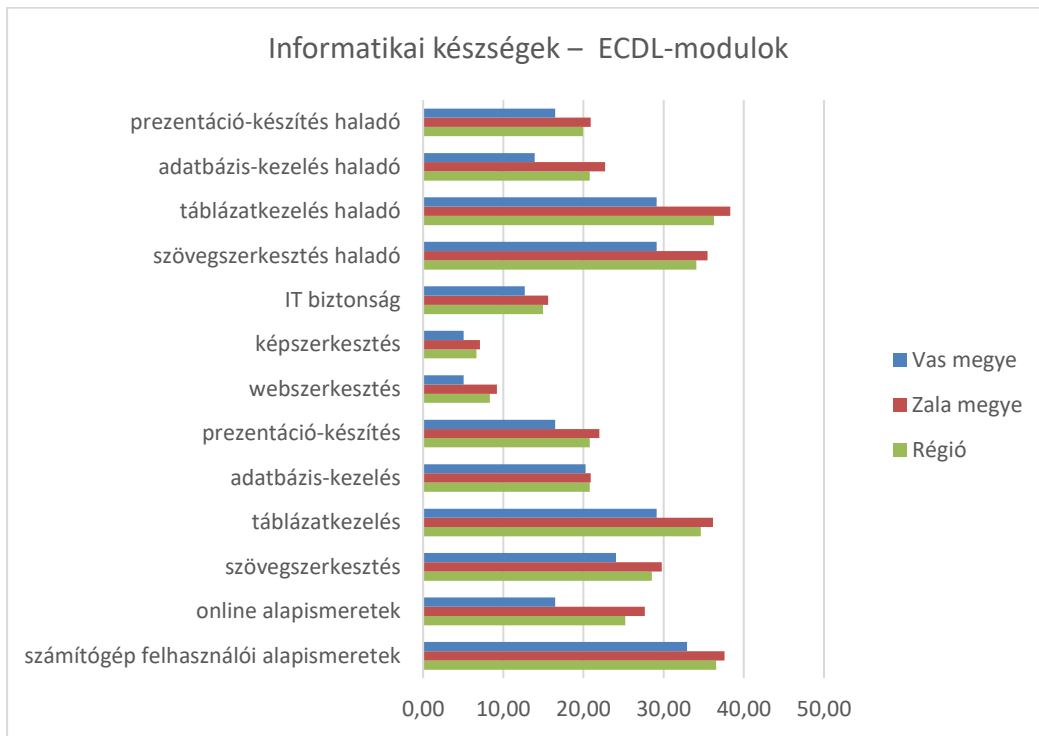
A válaszadók egyértelműen a tárgyalási szintű angol, és német nyelvtudást jelölték meg az előmenetelükhöz szükséges nyelvtudás szintjeként.

9. ábra: Idegen nyelvtudás szükséges szintje a szakmai előmenetelhez



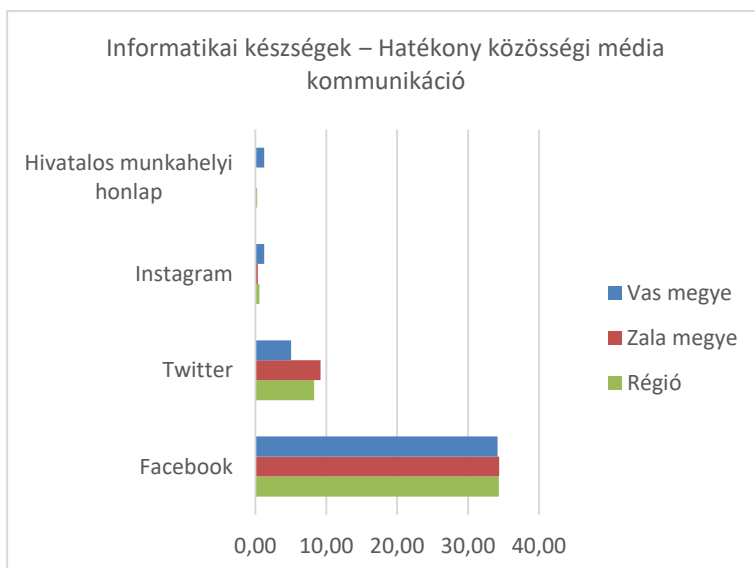
Az ECDL modulok közül a táblázatkezelés, szövegszerkesztés, felhasználói alapismeretek jelentek meg preferált területként. Az online alapismereteket Zalában sokkal fontosabbnak tartják a válaszadók, mint Vasban.

10. ábra: A szakmai előmenetelhez szükséges informatikai készségek



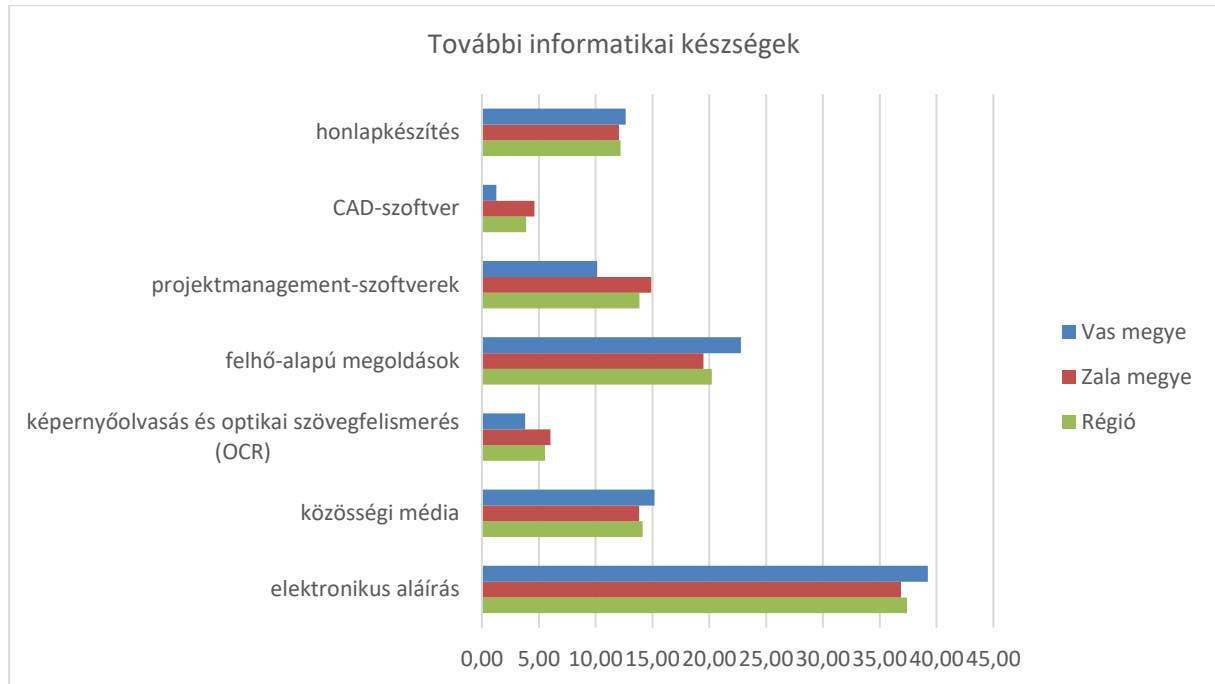
A közösségi média felületek közül egyértelműen a Facebook győzött, a Twitterre több szavazat érkezett, mint az Instagramra, pedig utóbbi Magyarországon népszerűbb.

11. ábra: Fejlődési igények a közösségi média felületeken



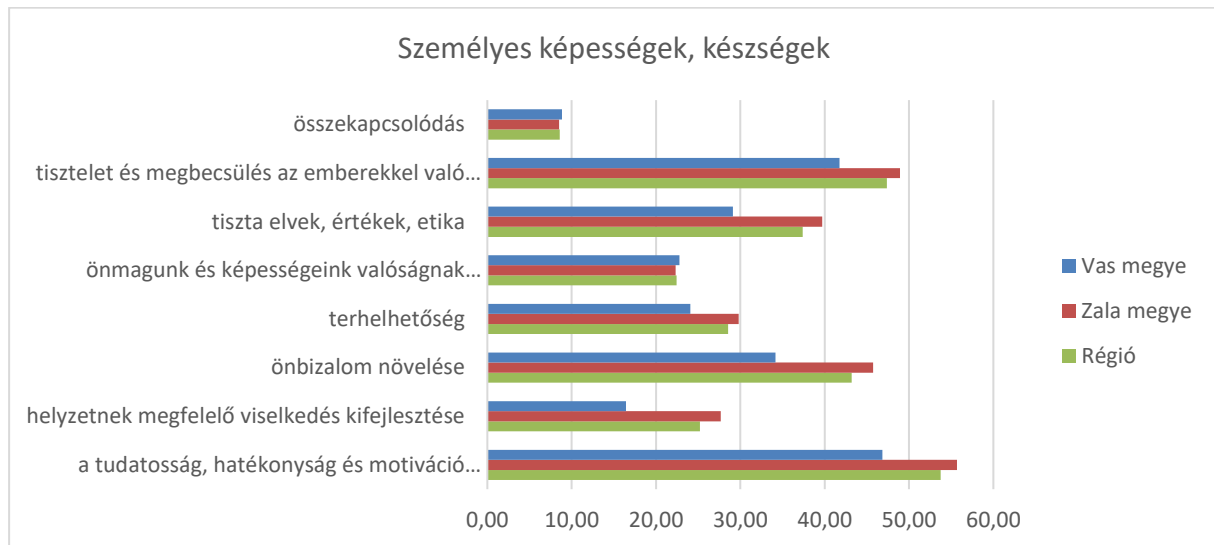
Az elektronikus közigazgatáshoz kapcsolódó elektronikus aláírás iránt van a legnagyobb érdeklődés a válaszadók között.

12. ábra: További informatikai készség elsajátítási igények



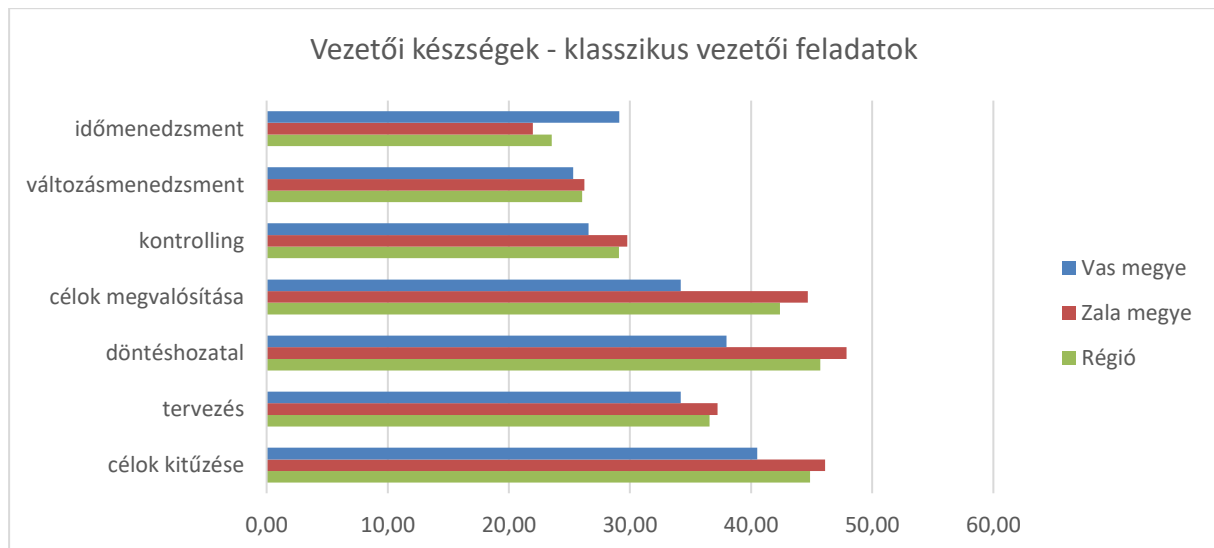
A nők szakmai előmenetelében a legfontosabb tényezőnek a tudatosság, hatékonyság és motiváció növelését gondolják mindkét megyében. Ezt követi a tisztelet és megbecsülés az emberekkel való bánásmódban minden vezetői szinten, szervezeti szerepben és összefüggésben, majd harmadikként az önbizalom növelésének igénye.

13. ábra: Személyes képességek, készségek fejlesztési igénye az előmenetelért



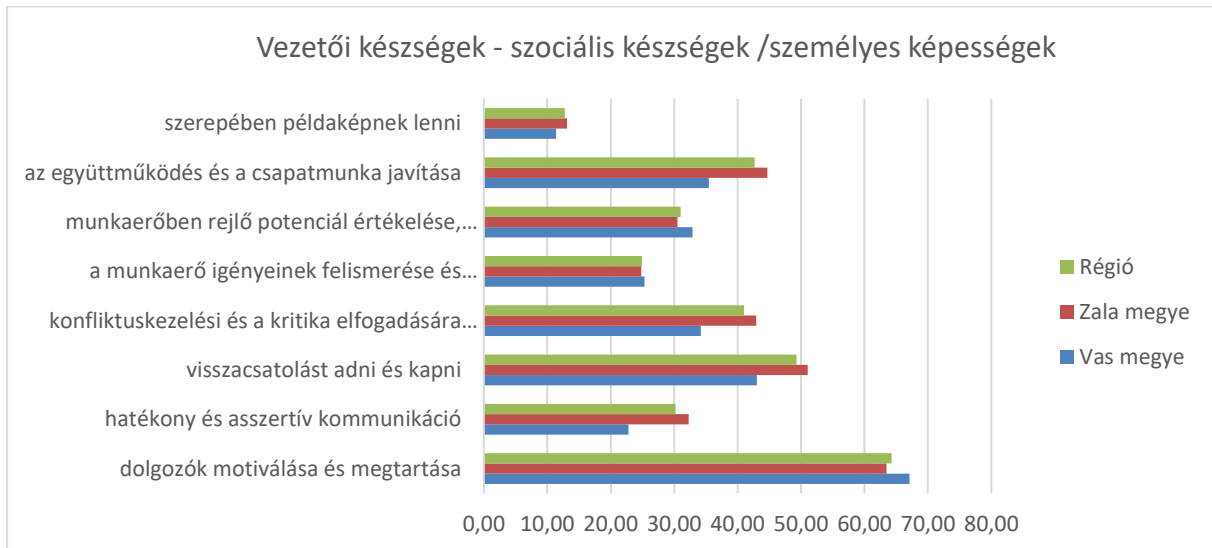
A célkitűzés, a döntéshozatal, a tervezés, és a célok megvalósítása szerepel az első helyeken a klasszikus vezetői készségek között. Zalában a kontrolling, Vasban pedig az időmenedzsment követi az előbb említetteket. A változásmenedzsment szerepét alulértékelik a válaszadók.

14. ábra: Klasszikus vezetői készségek elsajátításának preferenciája



Mindkét megyében és a régióban is első helyre került a dolgozók motiválása és megtartása. Ezt követi a visszacsatolás adása és kapása. A példakép szerepet nem tartják meghatározónak a válaszadók.

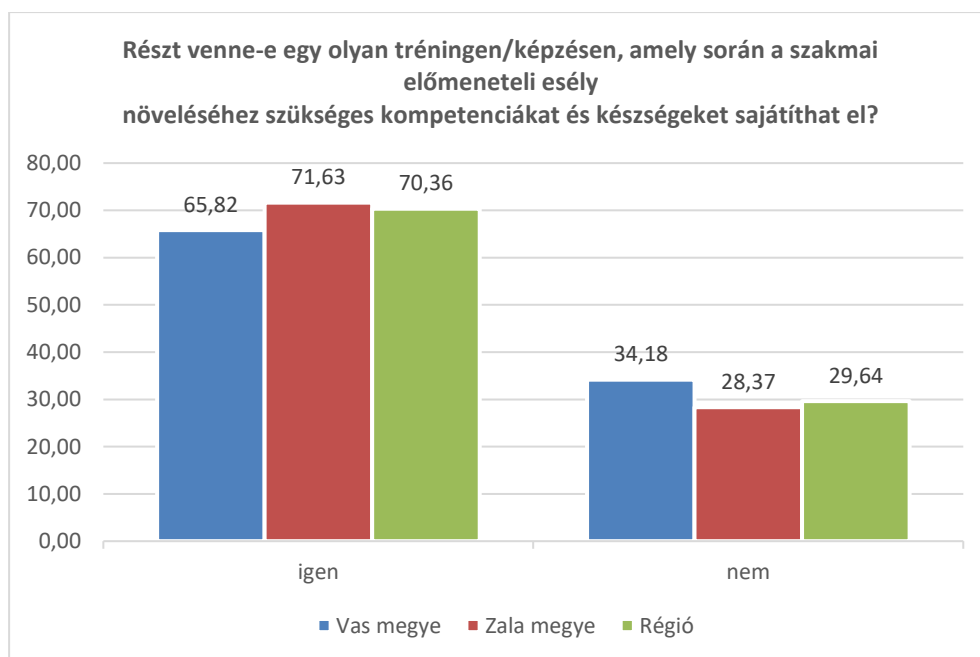
15. ábra: Szociális, személyes készségek preferenciája



3.2.8. Képzési szándék

A zalai válaszadók némileg nagyobb a részvételi hajlandóság, mint Vas megyei kollégáiknál. Régiós szinten kb. 70% venne részt képzéseken, amelyek a szakmai előmeneteli esélyeket javíthatják.

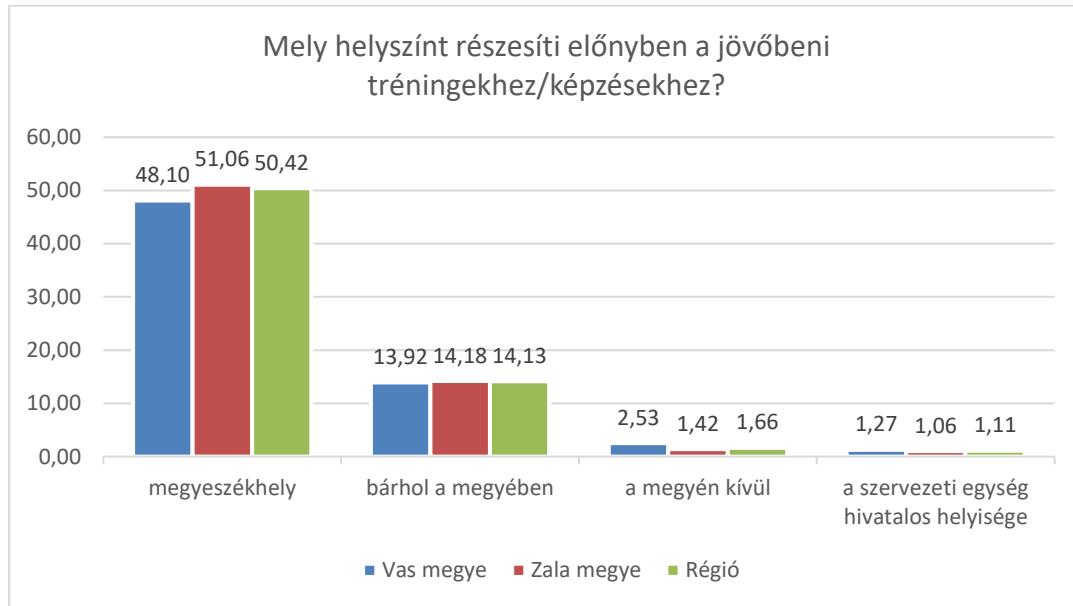
16. ábra: Képzési szándék



3.2.9. Képzési helyszín preferenciák

A válaszadók nagyobb hányada a megyeszékhelyen belüli, de NEM a szervezet hivatalos helyiségét preferálná képzési helyszíneként.

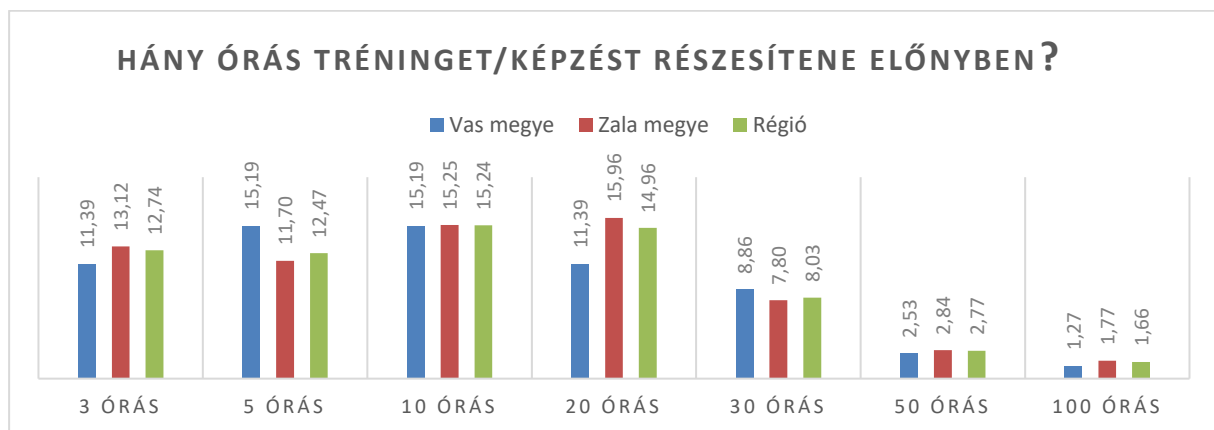
17. ábra: Képzési helyszín igények



3.2.10. Képzési idő preferenciák

A válaszadók jelentős része max. 20 órás képzéseket preferál. Hosszabb képzésekre alacsony igénye mutatkozott.

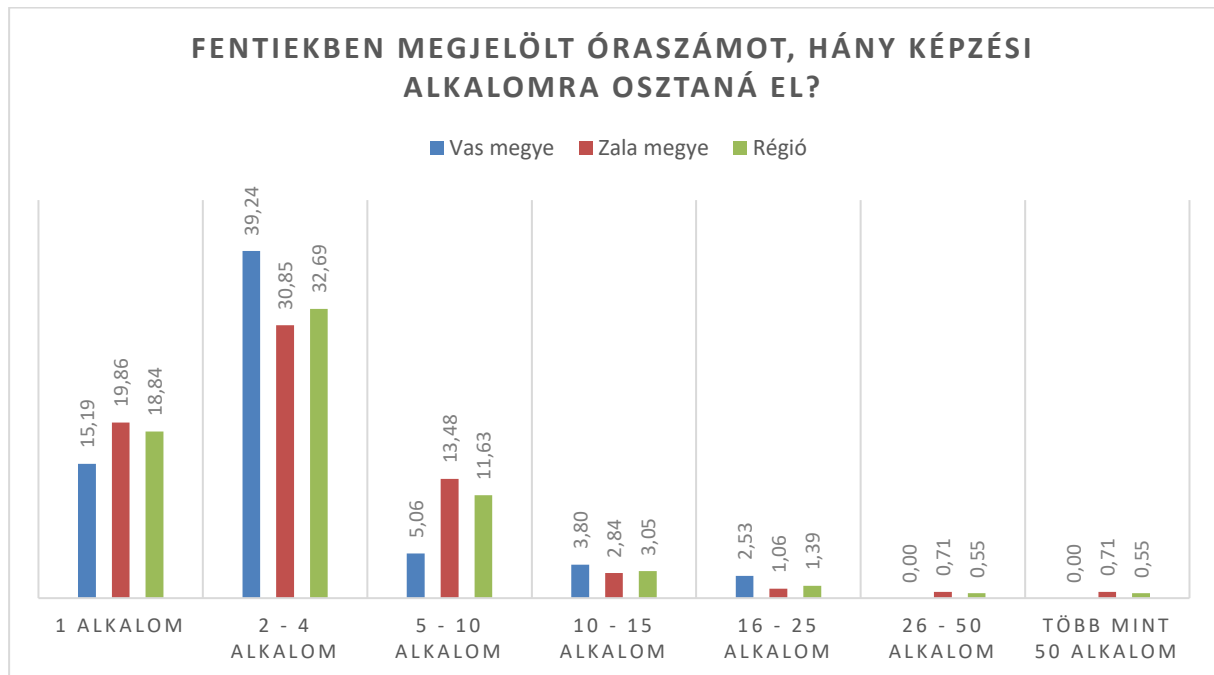
18. ábra: Képzési idő igénye



3.2.11. Képzési alkalmak számának preferenciája

Az előzőekben kiderült, hogy may. 20 órás képzéseket preferálnak a résztvevők, amelyeket leginkább 2-4 alkalomra osztanák szét. Ez 2x1 napos képzések szervezését vetíti elő a jövőben.

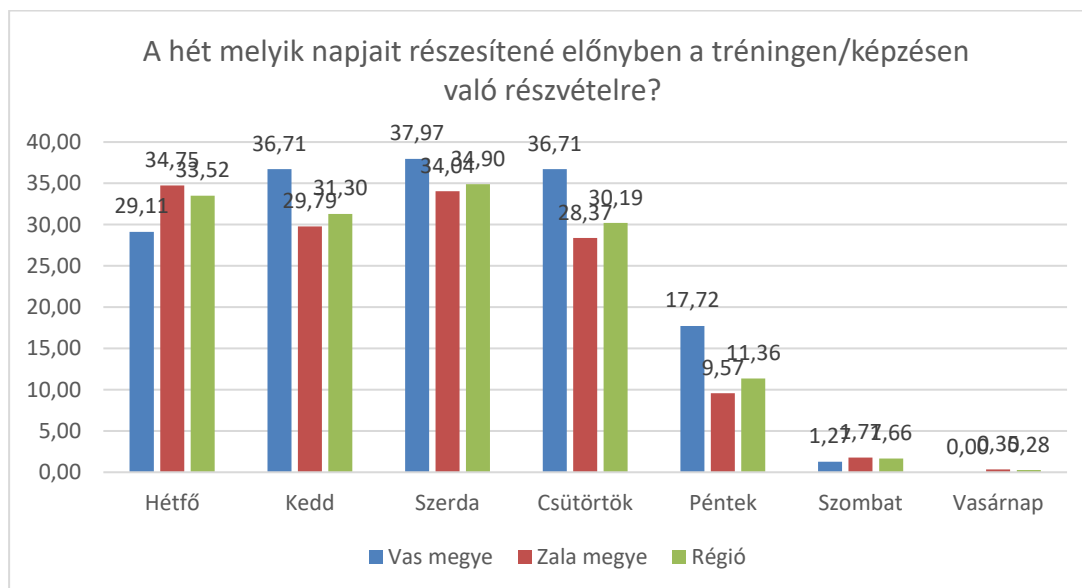
19. ábra: Képzési alkalmak



3.2.12. Képzés napjának preferenciája

A képzési napokat a válaszok alapján hétfő-csütörtök között kell kijelölni. Pénteket jóval kevesebben, a hétvégét meg szinte egyáltalán nem preferálnák a válaszadók.

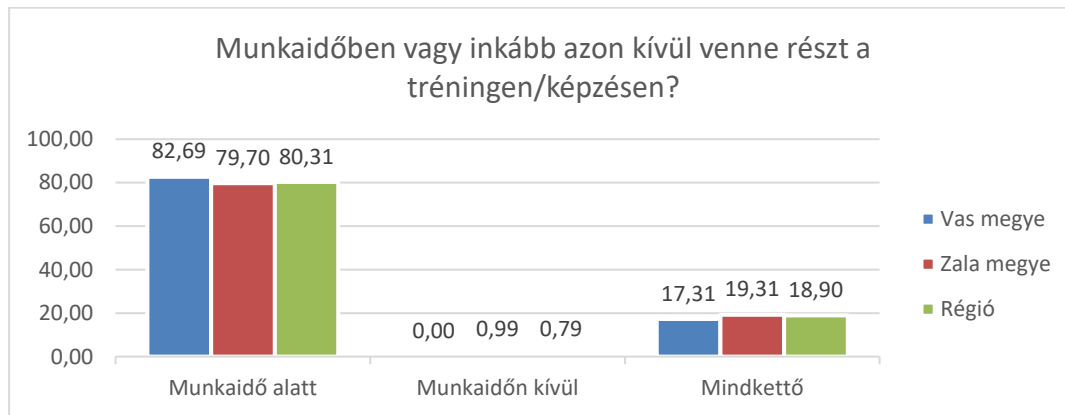
20. ábra: Mikor legyenek a képzések?



3.2.13. Munkaidőben történjen-e a képzés, vagy azon kívül?

A képzések munkaidőben legyenek, kb. 20% jelezte, hogy szabadidejét is feláldozná a fejlődés érdekében. A regionális különbségek alacsonyak ebben a szempontban is.

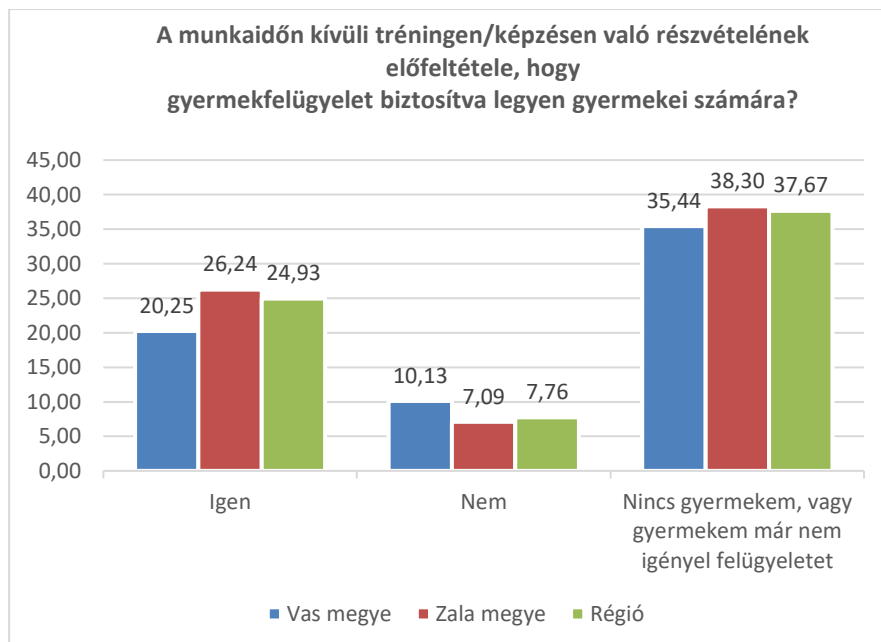
21. ábra: Munkaidőben vagy szabadidő terhére legyenek a képzések?



3.2.14. Gyermekfelügyelet szükségletei

A képzés részvételi feltételeként munkaidőn kívüli tréningek esetén az összes válaszadó 20-25%-a jelezte igényét gyermekfelügyeletre. Viszont az előző válaszok alapján a képzéseket munkaidőben szükséges szervezni. A képzéseknél nem, viszont egyéb munkaidőn kívüli szakmai vagy közösségi programok szervezésénél érdemes fejben tartani ezt az igényt.

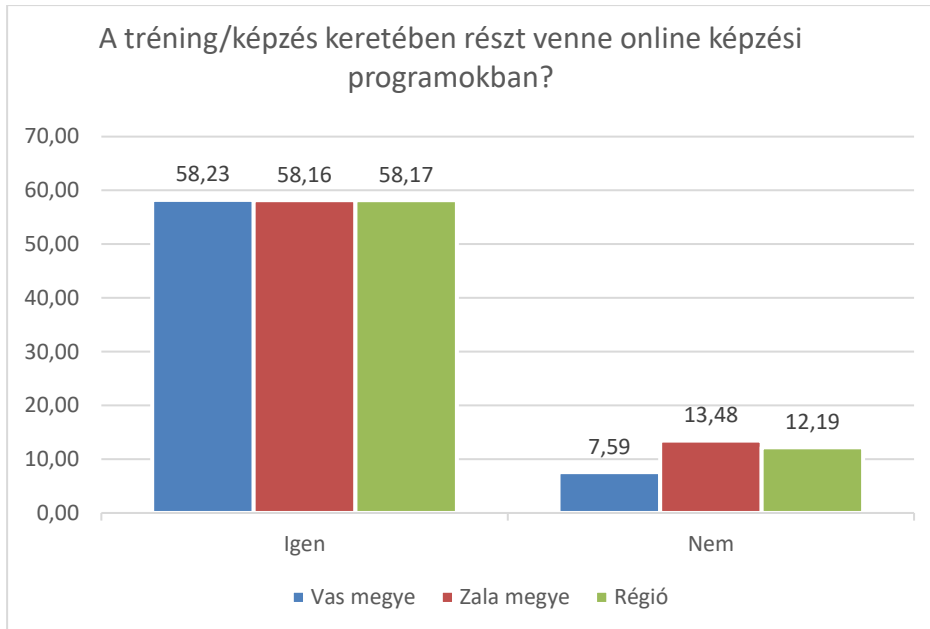
22. ábra: Gyermekfelügyelet igénye



3.2.15. Online képzési részvétel hajlandósága

Az összes válaszadó kb. 58%-a mindkét megyében részt venne online képzések programokban.

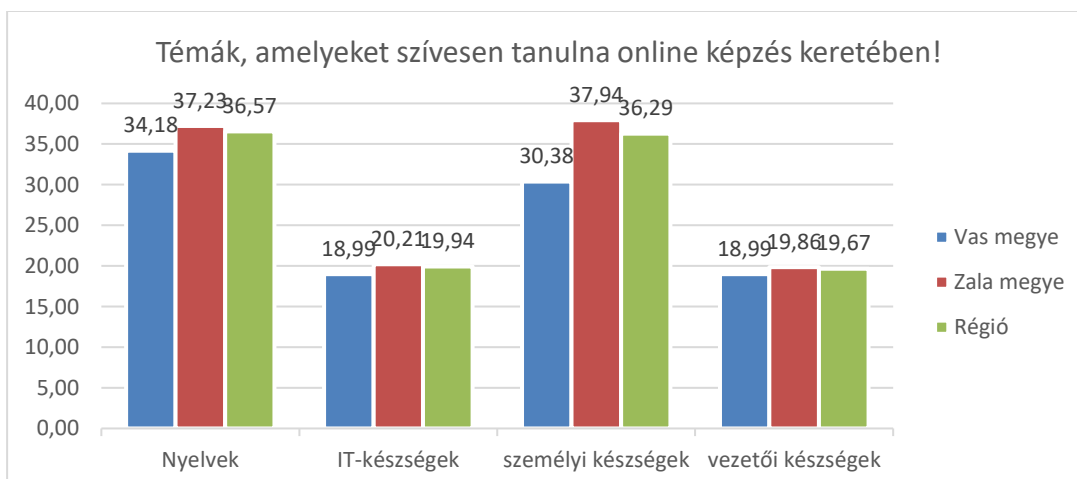
23. ábra: Online képzés részvételi hajlandósága



3.2.16. Preferált online képzések

Leginkább személyi készségek fejlesztését és nyelvi képzéseket folytatnának a résztvevők online térben. A vezetői és IT készségeket preferáltan hagyományos formában tanulnák.

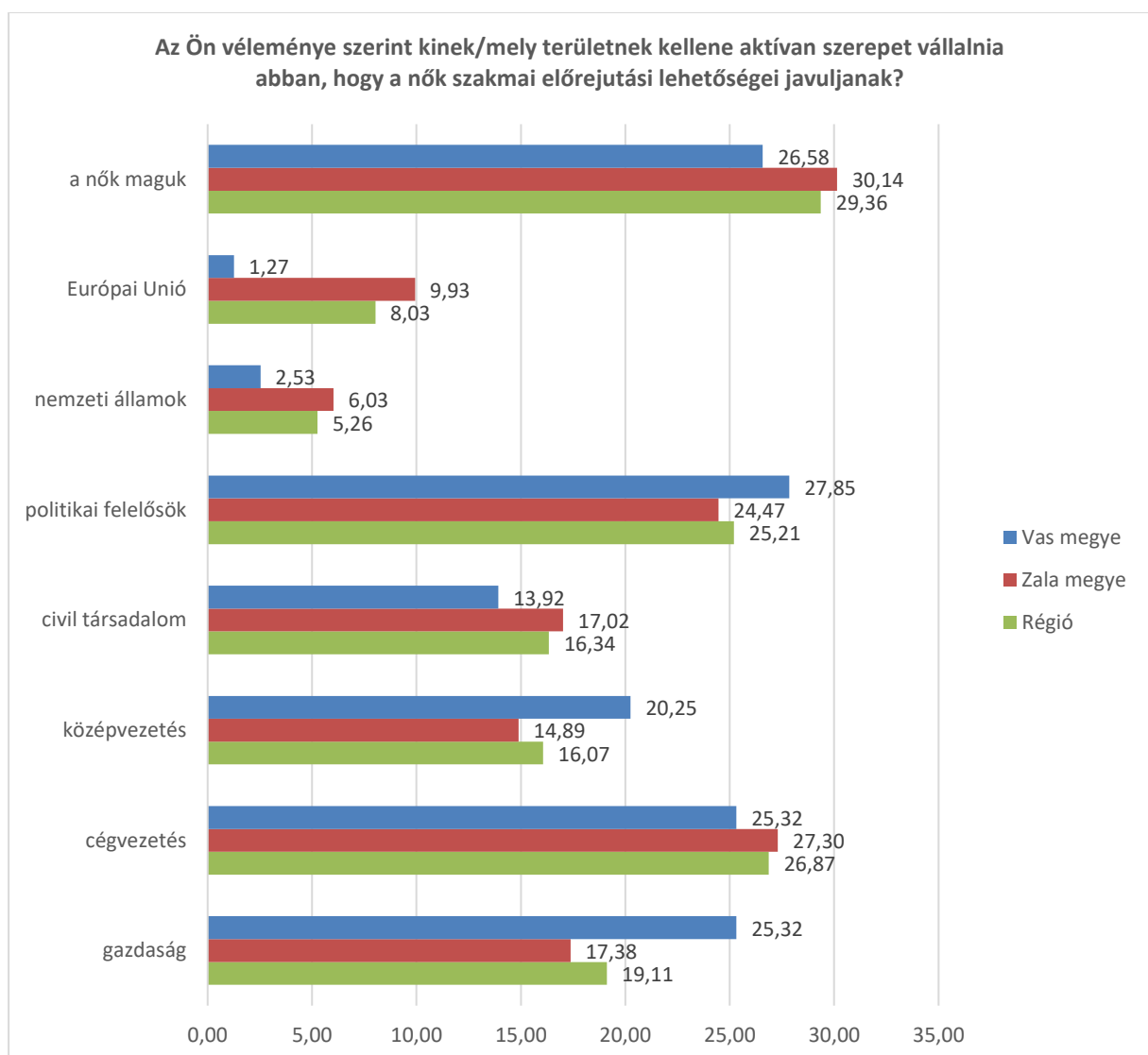
24. ábra: Online képzések témák



3.2.17. A nők szakmai előmenetelének felelőssége

A válaszadó nők azt gondolják, hogy ők maguk tehetnek a legtöbbet az előrejutásért, nekik kell felvállalni a felelősséget. Majd a politikusok és a munkahelyi vezetés következik a sorban. Vasban a politikusok felelőssége az elsődleges, és kb. 1%kkal marad le a „nők maguk”. Ez Európai Uniótól és a nemzet államoktól várják legkevésbé a segítséget.

25. ábra: Ki a felelős a nők szakmai előmeneteléért?



3.2.18. Javaslatoz a nők szakmai előmeneteli lehetőségeinek javítása érdekében

A feltett kérdés általános jellege miatt nem kizárólag közzféra specifikus javaslatok érkeztek a válaszadók részéről. A legtöbb javaslat a **munkahelyek rugalmasság tétele** témában fogalmazódott meg (részmunkaidő biztosítása, de 8 óras bérezési szinttel, atipikus foglalkoztatás, pl. távmunka), valamint a gyermek nevelését, oktatását végző intézmények **nőbaráttá, családbaráttá tételét** ösztönöznék sokan (bölcsődei, óvodai helyek számának növelése, munkaidő kezdetéhez, végéhez igazítása, szünidőben való nyitva tartás, munkahelyi bölcsődék, óvodák létrehozása). Gyermekneveléssel, elhelyezéssel (pl. óvoda, iskola) kapcsolatos körülmények alakítása annak érdekében, hogy a munkavégzést, annak időtartamát ne befolyásolja (pl. egy nőnek ne kelljen csak azért részmunkaidős foglalkoztatást választania, ezáltal lemondani valamiről, mert csak részmunkaidős munka mellett tudja hozni-vinni a gyerekeket).

Fontosnak tartják, hogy **a nők saját maguk dönthessenek a karrierjükéről**, ne kerüljenek hátrányba a gyermekeik miatt egy vezetői kinevezésnél se (ne a vezető döntse el helyettük, hogy tudja-e vállalni a pozíciót). Kérdezzék meg őket a motivációikról, mérjék fel igényeiket, készüljenek **egyéni karriertervek**. A közigazgatásban kisebb mértékű, de még mindig jelen van az **egyenlőtlen bérezés**, ezeket fel kell kutatni, és felszámolni.

Fontosnak tartják **a férjek, élettársak és a férfi vezetők érzékenyítését** is a női élethelyzetek megértése miatt. Érzékelte javaslat **női kvótarendszer** alkalmazására is a vezetői pozíciókra vonatkozóan.

Hangsúlyosan megjelent a javaslatok között **a képzés, tréning**. Szakmai és vezetői készségfejlesztő, kommunikációs, önismereti, motivációs tréningek és képzések.

Szemléletformálás és a jó példákból tanulás miatt érkezett javaslat a női vezetés, karrier menedzsment, munka- és magánélet összehangolása területeken példa értékűen működő szervezetek bemutatására, reklámozására, népszerűsítésére.

3.2.19. Összefoglalás, következtetések

Zala megyében a Zala Megyei Kormányhivatal, a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Zala megyei szervezete valamint a Zala Megyei Közgyűlés Hivatalának beosztott munkatársai, települési önkormányzatainak jegyzőségi, polgármesteri hivatalai töltötték ki a kérdőívet. A megkeresésre összesen 282 db kitöltött kérdőív érkezett vissza a határidőig. Vas megyében a kérdőíveket internetes felületen készítettük el (Google), és a Kormányhivatal kapcsolattartója küldte ki a Kormányhivatal munkatársainak. A kitöltés önkéntes volt. A megkeresésre összesen 79 db kitöltött kérdőív érkezett vissza. Összesítve **361 kérdőív** feldolgozása indult el a nemzeti jelentés készítése során.

Zömében 38-54 év közötti, főiskolai végzettségű, alkalmazotti státuszú, teljes munkaidőben, kb. 67%-ban több mint 5 éve a munkahelyükön foglalkoztatott, munkavállalók vettek részt a felmérésben.

A közigazgatásban meglévő női foglalkoztatotti túlsúly ellenére csak a válaszadók 23-24%-a volt elégedetlenebb a **nemi kiegyensúlyozottsággal**. Valószínűleg a többség elfogadja a szektor női dominanciáját. A **karrierépítési tapasztalatokkal** kapcsolatban inkább pozitívan nyilatkozott a válaszadók többsége (59%).

Innovatív elemként beemelünk a kérdőívbe egy **munkavállalói élmény felmérési** blokkot, amely igazolta a várakozásokat, és a teljes kutatás egyik legértékesebb részévé vált kiválóan hasznosítható eredményekkel. Ennek részeként különböző szempontok alapján a résztvevők 1-5-ös skálán fejezhették ki elégedettségüket. Az eredmények alapján a munkavállalók leginkább az alábbiakkal elégedettek és leginkább elégedetlenek (jelentősebb megyei különbségek nem rajzolódtak ki, de a Vas megyei válaszadók kritikussabbak voltak, bátrabban vállaltak alacsonyabb értékeket is). Ezek egyben kijelöli a jövő fejlesztési irányait, valamint azokat a tényezőket, amelyeket fontos megtartani, tovább erősíteni.

5. táblázat: TOP 5 elégedettségi és elégedetlenségi tényező

Leginkább elégedettek	Leginkább elégedetlenek
Jó kapcsolat a felettesekkel	Munka minőségnek és terhelésnek megfelelő bérezés
Számít a közösség	Modern munkakörülmények
Megfelelő kommunikáció	Sokféleség, színes közösség
Nyitottság, érdeklődés a személyem iránt	Teljesítmény is számít az előmenetelben
Világos célok és elvárások	Személyes továbbfejlődés adott és támogatják

A **munkavállalói elkötelezettség** legfőbb indikátora, hogy ajánlaná-e a munkahelyét a munkavállalói ismerősöknek, rokonoknak, másoknak. A kb. **50% körüli eredmény (akik 4-es, vagy 5-ös értéket adtak)** elmarad a 2013-as országos felmérés értékétől (63%), és lépéseket kell tenni ennek javítása érdekében. A vártnál jóval nagyobb intenzitással és őszinteséggel válaszoltak a résztvevők a **pozitív és negatív munkahelyi tapasztalataikra** vonatkozó kérdésekre. Az alábbi táblázatban a fő témaköröket jelenítettük meg, amelyek meghatározóan jelen voltak a válaszok között.

6. táblázat: Pozitív és negatív munkavállalói élmények

Pozitív tapasztalatok	Negatív tapasztalatok
Összetartó csapat	Alacsony, nem a teljesítménytől függő bérszínvonal, egyenlőtlen teherviselés
Családbarát működés	Rossz munkaszervezés, hiányzó kapacitások, túlmunka
Támogató, nyitott vezetés	Jövőkép, egyéni karrier tervezésének hiánya
Társadalmi hasznot teremtő, érdekes munka	Bürokrácia (nem az ügyfél a fontos)
	Hiányos infrastruktúra
	Rugalmatlan munkaszervezet
	Következetlen vezetés, kivételezés, visszacsatolás és elismerés hiánya
	Részlegek közötti kommunikációs és együttműködési problémák, konfliktusok

A női karrierépítést leginkább a gyermekgondozás, a korlátozott mobilitás, a hiányzó szakképzettség és a nem elegendő tudatosság hátráltatják.

A válaszadók egyértelműen a **tárgyalási szintű angol, és német nyelvtudást** jelölték meg az előmenetelükhöz szükséges nyelvtudás szintjeként. Itt meg kell vizsgálni, hogy kinek szükséges a szakmai előmeneteléhez, illetve szervezeti érdekekből a nyelvtudás, és számukra lehetőség szerint biztosítani a tanulási lehetőséget.

Az ECDL modulok közül a **táblázatkezelés, szövegszerkesztés, felhasználói alapismeretek** jelentek meg preferált területként. Az online alapismereteket Zalában sokkal fontosabbnak tartják a válaszadók, mint Vasban. A közösségi média felületek közül egyértelműen a **Facebook** használatában szeretnének fejlődni a munkatársak.

A nők szakmai előmenetelében a legfontosabb tényezőnek **a tudatosság, hatékonyság és motiváció** növelését gondolják mindkét megyében. Ezt követi a **tisztelet és megbecsülés az emberekkel való bánásmódban** minden vezetői szinten, szervezeti szerepben és összefüggésben, majd harmadikként az **önbizalom növelésének igénye**.

A célkitűzés, a **döntéshozatal, a tervezés, és a célok megvalósítása** szerepel az első helyeken a klasszikus vezetői készségek között.

Mindkét megyében és a régióban is első helyre került **a dolgozók motiválása és megtartása**. Ezt követi a **visszacsatolás adása és kapása**. Utóbbi hiányát a problémák között is említették, kezelni szükséges a toolkitben.

A leendő **képzéseken** való részvételi hajlandóság kb. 70%-os. A képzéseket a megyeszékhelyen, de nem a szervezetük hivatalos helyiségében szeretnék megtartani, max. 20 órás, 2-4 alkalmas képzéseket preferálnának legtöbbször, hétfő és csütörtök közötti napokon, munkaidőben (munkaidőn kívüli képzések esetén kb. 25%-uk igényelne gyermekfelügyeletet). Online képzésen 58%-uk venne részt szívesen, a személyi készségek fejlesztését és nyelvi képzéseket terelnék az online tér felé.

A válaszadó nők azt gondolják, hogy **ők maguk tehetnek a legtöbbet az előrejutásért**, nekik kell felvállalni a felelősséget. Majd a politikusok és a munkahelyi vezetés következik a sorban.

A nők karrierfejlesztése, előmenetele érdekében az alábbi fő javaslatokat tették:

- a munkahelyek rugalmasabbá, nőbaráttá, családbaráttá tétele (főként az atipikus foglalkoztatás és gyermekfelügyeleti szolgáltatások fejlesztésével)
- készüljenek egyéni karriertervek a munkavállalók bevonásával, a vezetővel való együttműködés keretében
- vegyenek részt vezetői, önfejlesztő tréningeken, képzéseken
- gyűjtsék össze és terjesszék a már bevált módszereket, megoldásokat

A közigazgatás egészében meglévő problémákra is felhívta a figyelmet ez a kérdőíves felmérés is. Markánsan megjelent negatívumként az **alacsony, és nem teljesítményarányos bérezés, az infrastrukturális feltételek részbeni hiányossága, a karriertervezés hiányosságai.**

A válaszadók a munkahelyeiket alapvetően **jó hangulatúnak** minősítik, amelyekben **jó a csapat, a vezetők támogatóak és segítőkészek**, igyekeznek figyelembe venni az egyéni, főként a kisgyermekesek igényeit is.

Viszont a munkavállalók több támogatást igényelnének a **személyes karrierépítés, továbbfejlődés tervezésében és megvalósításában, a szervezet rugalmasságának növelését** is fontosnak tartják, továbbá a **terhek egyenlőbb elosztását** a munkatársak között. Több **visszacsatolást, és elismerést** a vezetők szeretnék részéről, **megfelelőbb motivációs környezet biztosítását**, valamint a **szervezeten belüli kommunikációs csatornák fejlesztését, a részlegek közötti együttműködés javítását.**

A nők előmeneteléhez vezetői tréningeket, tudatosság növelését, önismeret, önbizalom szintjének növelését tartják leginkább fontosnak, és a munkahelyek gyermekbarátta tétele keretében a gyermekfelügyeleti szolgáltatások fejlesztését helyben, vagy az ellátási területen az intézményrendszer fejlesztésével.

3.2.20. Ajánlások a tréningprogram (toolkit) fejlesztésére

A kérdőíves felmérés eredményei és összegzése alapján az alábbiakat érdemes figyelembe venni a tréningprogramok (toolkit) kidolgozásakor:

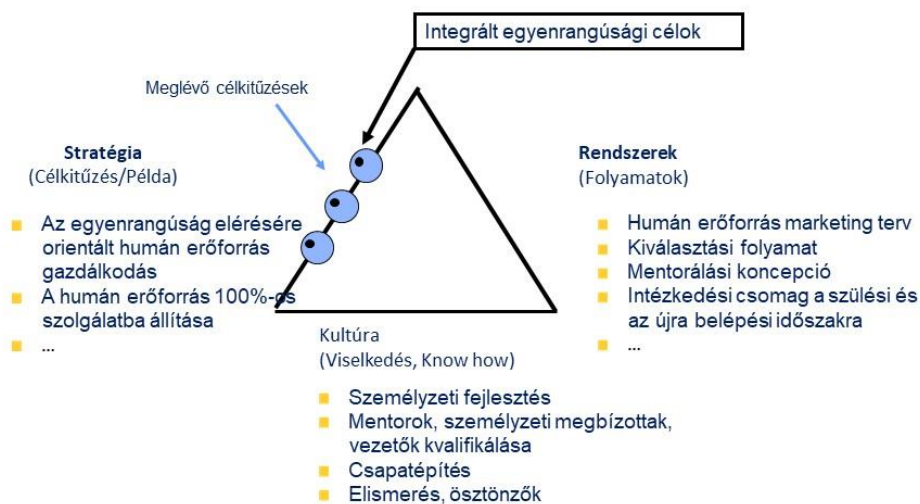
- **A vezetőket (női és férfi is) fel kell készíteni** a motiváló munkakörnyezet biztosítására, munkatársi visszajelzések adására és fogadására, asszertív kommunikációra, egyéni karriertervek készítésére (**munkavállalói élményprogram működtetése**).
- Minden lehetőséget számba szükséges venni a **szervezeti rugalmasság növelése** érdekében (atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának megvizsgálása célzott szervezeti audit keretében, majd a megvalósítás egységesen a teljes intézményrendszerben, továbbá egyéni munkavállalói igények megfelelő vezetői kezelése).
- Javasolt megvizsgálni a **gyermekfelügyeleti szolgáltatások fejlesztésének lehetőségeit** a munkáltató hatáskörében (munkahelyi bölcsőde, óvoda, gyermekfelügyelet megoldása iskolai, óvodai szünetek idén) és azon kívül is (az ellátási területen lévő intézmények bevonásával).
- **Kommunikációs és együttműködési tréningek** keretében közelebb hozni egymáshoz a különböző szervezeti egységekben dolgozó munkatársakat.
- **Önismereti, önbizalom növelő programokkal** megerősíteni a nők karrier esélyeit vezetővé válásuk érdekében is.

3.3. Egyszemélyes interjúk vezetőkkel (döntéshozók/munkaadók)

Kiértékelés – személyes interjúk – (Vas és Zala megye)

A kiértékelést a módszertani útmutató alapján nem az egyes nyilatkozatok alapján végeztük, hanem az egy az összes interjú eredményéből származó összevont értelmezés készült, amelyet a beszámolóban a témacsoportokhoz: stratégia – rendszer – kultúra rendeltünk.

Rendszerháromszög





EUROPEAN UNION



Interreg

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

WomEn-Puls



Témacsoport STRATÉGIA - Megfigyelések	Genderhatás
<p>Célkitűzések/példák</p> <p>A szervezeti célok az intézményrendszeren belül jól körül határozhatók. Adott földrajzi terület, illetve szakterület közigazgatási folyamatainak irányítása, koordinálása, illetve ellátása a jogszabályok által meghatározott módon és rendszerben. Mivel az eljárásrend a közigazgatásban kötött a szervezeti célkitűzések is ezek mentén tudnak mozogni. Szervezeti célkitűzésekhez igazodó részcélok (szervezeti egységen belüli alcélok) és egyéni célok integrálását tudják megvalósítani.</p> <p>A zártabb vezetői karrier utak miatt kiemelt szerepe van a szervezetnél a szakmai kiteljesedés támogatása. A nők vezetővé válását inkább a kevés számú és ritkán megnyíló vezetői pozíciók korlátozhatják, mintsem a hátrányos megkülönböztetés a vezetői kiválasztásnál. Emellett megemlítették, hogy a gyermekes nők, vagy gyermekvállalás előtt állók</p>	<p>A szervezeti célokban genderhatás nem figyelhető meg. Ugyanakkor általános tendenciának mondható a közigazgatás, mint munkavállalási terület elnőiesedése. Ez nem feltétlenül társadalmi elvárás, hanem gazdasági hatás eredménye. A jelenlegi munkajövedelmek – elsősorban a közigazgatás alsóbb szintjein – alacsonyabbak, mint a profitorientált szférákban. A biztos, de alacsonyabb szintű jövedelem egyfajta velejáró társadalmi következménye a terület elnőiesedése.</p> <p>A megkérdezett vezetők jelentősebb része úgy nyilatkozott, hogy nem lát nemi különbséget a vezetők alkalmasságában, illetve a kiválasztódás folyamatában, de azért voltak kritikai megjegyzések is.</p> <p>„Olyan szempontból gondolom azt, hogy esetleg itt nem hátrányosan, de némi megkülönböztetéssel szokták a nőket kezelni, pl. ha kisgyermekesek, vagy ha gyermekvállalás előtt állnak, akkor a vezetők ezt figyelembe veszik az előmenetelnél.”</p>

esetében előfordulhat, hogy státuszuk negatívan hat a vezetői kiválasztásukra.

Az Esélyegyenlőségi Tervben sem szerepelnek, és nagyon hiányoznak olyan szolgáltatások, amelyek a kisgyermekes édesanyákat segítenék a munka- és magánéleti szerepeik összehangolásában a sikeres helytállás érdekében (pl. gyermekfelügyelet, párkapcsolati/életvezetési coach).

Az **egyéni célok** közé sorolják a karrierépítés lehetőségét, melynek kiinduló pontja minden esetben adott személy.

Karrier fogalma alatt a következőket értették a válaszadók:

- életút, amelynek van szakmai és van magánéleti összetevője is
- a cél, amelyet el akar az egyén érni, és az úton az állomások, azok az eszközök, amelyekkel ezt eléri
- voltak, akik szerint a közigazgatásban ez nem értelmezhető, mert szűk a továbblépési lehetőség

„Úgy gondolom, hogy amíg fiatal kisgyerekesek, addig szívesebben nyúlnak egy férfihez. Én is, amikor a lányom már 14 éves volt, akkor mentem ki a való világba, addig nem, mert addig elsődlegesen anya voltam. Ez lehet az egyik oka, hogy a nőkben kisgyermekesként még jobban működik az anyai ösztön és inkább a gyermeket választja a szakma és a karrier helyett. Meg kell találni, hogy lehet összeegyeztetni a dolgokat.”

„Család-karrier, mint együttes cél olyan értelemben, hogy az egyéni beállítottság függvényében jól működő család pozitív hatással van a munkahelyi eredményességre. A családi-munkahelyi egyensúly meg tudja ezeket, azaz az eredményességet hatványozni.”

„Mindenképpen egy életút, aminek több összetevője van. Nyilván van egy magánéleti és van egy szakmai. Azt gondolom, ha ez a kettő valamilyen szinten egyensúlyba tud kerülni, akkor ez egy pozitív karrier utat mutathat meg.,,

„Azt gondolom, hogy a közigazgatásban ilyen nincs. Vannak nyugdíjazások révén felszabaduló pozíciók.”

<ul style="list-style-type: none"> - a karriert választó nők megítélése elég negatív (törtetőnek nevezik őket) - a megkérdezett nonprofit szervezeteknél közösen megoldott feladatokban gondolkodnak, és nem pozíciókban <p>A felsorolt jó gyakorlatok és jó példák nem következnek automatikusan adott szervezet működéséből. Sok esetben vezetőfüggő és meglévő szokásjogra, mint írásban rögzített szabályzatok/működési eljárások eredménye. Fontos megjegyezni, hogy számos jó vezetői gyakorlatot említettek, amelyhez sok esetben jegyezték meg, hogy vezetői képességek függvénye, illetve a vezető és beosztott közötti jó kommunikáció és bizalmi viszony eredménye.</p> <p>Az interjúalanyok visszaigazolták, hogy a közigazgatásban az ott dolgozó nők magas száma indokolható az állásbiztonsággal, a gyermekneveléssel könnyebben összeegyeztethető és kiszámítható munkaidővel és elvárásokkal, kevésbé versenyorientált vagy stresszes</p>	<p>„Úgy látom, hogy a nők között azért több motivált akad, de azokra a nőkre jellemző a “törtetés”, akik vagy egyedül maradtak és nincs család, vagy akiknek már van stabil család és nem vállalnak több gyermeket.”</p> <p>A nők munkahelyre való visszatérését elsősorban a jogszabályok által megadott keretek biztosítják, a megkérdezett szervezeteknél nincs erre külön stratégia.</p> <p>A hagyományos nemi szerepek jelentősége a nők „tömeges” megjelenésével a közigazgatás területén jelentősen csökkent, ugyanakkor a vezetői tulajdonságok esetében többször említenek olyan elemeket, amelyek a nők érzelmi, gondoskodó szerepeit emelik ki (pl. empátikusabbak a gyermeket nevelő kollégákkal szemben, több dologra tudnak oda figyelni, precízebbek).</p> <p>„A nők érzékenyebbek a szociális problémák iránt... Érzékenységük folytán nehezebben helyezik háttérbe családi problémáikat a munkahelyükön. Kevésbé kockázatvállalók, inkább a biztonságra törekszenek. Ügyelnek a részletekre, precízebbek. Képesek közösséget</p>
--	---

munkakörnyezettel, illetve a társadalmilag hasznos munkavégzés érzésével. A közszféra az összes női dolgozó kb. 30%-át foglalkoztatja, míg a férfiak 10%-át. A kutatásba bevont szervezeti egységek mindegyikében jelentős női munkavállalói főlény van. A nemek megoszlása hozzávetőleg 1/3-2/3 a nők javára, van, ahol 80 % felett van a nők aránya. A gazdasági társaságok esetében általános, hogy míg férfi a vezető, addig a beosztottak döntő többsége nő (négy szervezet került bevonásra, a megfigyelés nem általánosítható).

A női munkavállalók esetében a megkérdezettek szinte mindegyike jelezte, hogy a családalapítás és a gyermekvállalás jelentősen befolyásolja a munkahelyi karrierépítést, hiszen a munkától való tartós távollét befolyásolja az előmenetelt (közigazgatásban ez viszonylag kötött pályán mozog) és a szakterületi felkészültség is csorbát szenved. Ahhoz, hogy a kisgyermeknevelésre fordított idő ne vezessen jelentős kiesésre a karrierépítésben igazán jó szervezeti megoldásokat/ példákat nem neveztek meg. A nők munkahelymegtartása érdekében tett intézkedéseket inkább az egyén, az érintett személy szintjén nevesítették.

összehozni egy probléma megoldására. Jobb az át- és beleélő képességük mások (ügyfelek, barátok) helyzetébe. Megfontoltabbak, szeretik átlátni a folyamatokat, előre megtervezni mikor mit tesznek. A nőket un. gazdasszony gondoskodás jellemzi.”

„Az, hogy a férfiak vannak a vezető pozícióban, egy nőnek nagyon nehéz bekerülni valahova. Nagyon nehéz egyes fejekben változást előidézni. De én azt látom, hogy szerencsére elindult ebben egy változás, egyre több a női vezető.”

„...a vezetőket még mindig férfiak nevezik ki. Ők pedig előszeretettel neveznek ki férfiakat, tradicionális okai vannak. Egyrészt a régi hagyományok folytatása, másrészt pedig, hogy van, aki a klasszikus nő, a családot tartja elsőnek.”

„Már nincs olyan terület, ahol nem lehetne női vezetőt alkalmazni. A rákényszerülés arra, hogy a nők dolgozzanak, és sokat dolgozzanak, szerintem elnyomta a nemenkénti különbségeket.

„Az lehet az oka, hogy a nők nem érnék rá annyira képezni magukat, mint a férfiak. Persze vannak kivételek, de ahhoz kell férfi, aki ezt elviseli a családban és a munkahelyen is.”

	<p>„A családok háttérének a stabilitás tételén. Azt a törekvést, ami most jelenleg a kormányzat csinál, ezt nagyon jónak tartom. A bölcsődék, óvodák, iskolák kialakítása és ezeknek olyan nyitvatartási rendjének a meghatározása, hogy alkalmas legyen arra, hogy a nő is tudjon vezető beosztást vállalni és el tudja látni a feladatát. Ha itt van egy biztonságos, stabil háttér, akkor jobb.”</p>
--	---

Témacsoport RENDSZER - Megfigyelések	Genderhatás
<p>A szervezeteken belüli folyamatokat adott szervezet/részleg szervezeti és működési szabályzata határozza meg, melynek alapját jogszabályi háttér adja.</p> <p>Mivel a közigazgatásra jellemző az egységesítés – ugyanaz az eljárási rend az ország minden területén – ezen dokumentumok területenként nem mutatnak nagy eltérést.</p> <p>Humánerőforrás (marketing) terv</p> <p>A nemi esélyegyenlőséggel foglalkozó dokumentum az esélyegyenlőségi terv, melyet 20 fő feletti alkalmazotti létszámnál kell elkészíteni, illetve ehhez a szervezetben munkatársat kijelölni.</p> <p>Az esélyegyenlőségi terv meglétére, illetve annak tartalmára több megkérdezett utalt. A dokumentum gyakorlati alkalmazása a rugalmas munkaidőbeosztásban tetten érhető. Humánerőforrás gazdálkodással a közigazgatáson belül több szervezeti egység is foglalkozik, de az interjú során nem került szóba, hogy lenne a gazdálkodáshoz kapcsolódó</p>	<p>A nők és férfiak munkahelyi jelenléte vagy jelen nem léte (hiánya) az egyik legfontosabb ismerv a HR-rendszerben. Ez jelzi, hogy adott helyen van-e akadályozva a nőknek és a férfiaknak a szervezetekbe kerülése, illetve az ottani előmenetelüket és persze a kiáramlásukat is.</p> <p>A megfigyelés azt támasztja alá, hogy a nők be és kiáramlása a megkérdezett szervezetekben (akár csak gyermekvállalás-nevelés miatt) nincs korlátozva. Ugyanakkor a vezetők jelentős része automatikusan számol azzal, hogy a női munkavállalók - legyenek azok vezetők vagy beosztottak - a gyermekvállalás miatt ki fognak esni a munkából.</p> <p>A szervezetekben elvétve találunk atipikus foglalkoztatási formát, erre a vezetők egy része lehetőséget sem látna a közigazgatás szakterületi specifikuma miatt.</p> <p>Rugalmas munkakezdés lehetősége van, de egyéni kérésre a közvetlen felettes dönt róla.</p>

marketing tervük, illetve a munkaerő feltárára külön mozgósítást végeznének.

Kiválasztási folyamat

A toborzást alapvetően a Vas Megyei Kormányhivatal végzi, mivel a humánpolitika egy teljesen központosított feladatként jelentkezik. A szervezeti egységek a toborzásba nem kapcsolódnak be. Összességében minden megkérdezett jelezte, hogy munkaterületén túlterheltség mutatkozik. A feladatok száma és mélysége nő, ugyanakkor a feladatok végrehajtására rendelkezésre álló erőforrás (munkavállaló) sok esetben korlátozott. Vannak betöltetlen álláshelyek, illetve a munkába illesztés folyamata során tapasztalják azt, hogy az új belépő szakmai ismeretei nem biztos, hogy megfelelően megalapozottak (általában közvetlenül az oktatási rendszerből kikerült személyek munkahelyi beillesztésében látnak problémát). Egyetlen megkérdezett személy szervezeti egységénél sincs rögzített, írásba foglalt humánerőforrásra vonatkozó marketing stratégia vagy mentorálási koncepció.

A szervezeten belüli folyamatokban (rendszerben) genderhatás nem tetten érhető.

„Általánosságban elmondható, hogy ott ahol állandó, személyes jelenlét szükséges (hosszútávon) és a kiesés nem megengedhető (gyermeknevelés) ott általában férfi vezető van. „

WomEn-Puls

A munkaerő kiválasztási folyamat alapja alkalmazott esetén az adott munkakörhöz előírt szakismeret/képzettség. A vezető kiválasztási folyamata már jóval körül határoltabb, de ez sincs kimondottan írásba foglalva (feltételrendszert jogszabály határozza meg).

Intézkedési csomagok:

Speciális kedvezményekként megemlítették a gyermekekhez kapcsolódó többletszabadságot, munkaidő-kedvezményt (amely biztosítása mellett a vezetők egy része elvárja az alkalmanként túlmunkát is), a rugalmas munkakezdés, és zárás lehetőségét, amelyet rugalmas munkaidőnek tekintenek, de csúsztatott munkakezdésről van szó. A férfiak családi szerepvállalásához kapcsolódó kedvezmények igénybevétele nem szokás a Kormányhivatalban, a szervezeti kultúra és a vezetés sem ösztönzi ezt (viszont a megkérdezett nonprofit szervezeteknél épp ellentétesen, egyértelműen ösztönzik ezt).

„Társadalmi szinten segítség lehet, ha előmozdítják, hogy a nők jobban össze tudják hangolni a munkát a magánéletükkel. Ilyen például a gyermekfelügyelet megoldása, akár a munkahelyen belül.”

„Nagyon nehéz a kisgyermekes anyukáknak. Nagy gond a nyári szünet is a kisgyermekeknél. A szombathelyi Államkincstárban indítottak olyat (remélem, majd a Kormányhivatalban is ez elindul), hogy vettek fel óvónéniket, 4 hétig be lehetett vinni a gyereket. Ilyen területen kellene előre lépni, ilyen lehetőséget adni az anyukáknak. Nagyobb támogatást igényelnének a kisgyermekes anyukák.”

„Az egyik az lenne, hogy több segítséget kapjanak pl. a gyermek iskolai szünetekben való megoldására.”

Előfordult, hogy egyéni élethelyzetek figyelembevételével rész munkaidős foglalkoztatást engedélyeztek, de ez nem általános, és a közvetlen vezető mérlegelésén múlik, hogy ezt biztosítja-e. Problémát jelent ennek alkalmazásában azoknál a pozícióknál, ahol alacsonyabb a munkabér. A rugalmas foglalkoztatás lehetőségei még korlátozottan állnak rendelkezésre, a távmunkától való félelem is jelen van a vezetőknél, pedig vannak munkakörök, amelyek nem igényelnek ügyfélkapcsolatokat, és ezeknél a távmunka reális opció lehetne. Az alkalmazott jó megoldások egyedi vezetői elbírálás alapján jönnek létre, és nem kialakult, szabályozott folyamatok, eljárások eredménye. Emiatt a megyében nem minden lehetőség áll rendelkezésre a munkatársak részére, hiszen a vezetői hozzáállás határozza meg.

Az Y, Z generációra jellemző, hogy a munka- és magánélet összehangolása kiemelt szempontként jelenik meg náluk, nem úgy, mint a középkorú X generációnál, akiknél a feladat az első. Ez a folyamat tovább fog erősödni a Z generáció munkaerő-piaci térnyerésével, amire a közigazgatásban is fel kell készülni, és vezetői szemléletváltást is

„Ha valakinek gyereke van, akkor annak megfelelően, hogy mikor kell a gyereket vinni, mikor kell érte menni, van a munkaideje. A közszolgálati szabályzatban elég sok a lehetőség, hogy a gyerekesek előnyt élvezzenek.”

„A Kormányablak két műszakos munkarendben működik. Itt elősegítjük GYED-ről, GYES-ről visszatérő kolléganők egy műszakos munkavégzését.”

„Az egyik anyukának halmozottan hátrányos kisbabája van, neki például engedélyezték, hogy 7 órában járjon dolgozni, tehát csökkentett munkaidőben.”

„A női munkavállalók szempontjából is meglehetősen kedvező például a gyermekekhez kapcsolódó többletszabadság, többlet idő. A napi munkaidővel a sajtóban csak az kapott publicitást, hogy fél órával több a munkaidő, de ezzel párhuzamosan a vezetők és a dolgozók is kaptak egy lehetőséget ennek a rugalmas kezelésére. Úgy gondolom ezen a főosztályon is teljes mértékben alkalmazkodunk, ez teljesen kezelhető. „

„Én szeretném, hogy az apukák is részt vegyenek a család dolgaiban, pl. ha beteg a gyermek, van lehetőség otthonról dolgozni.”

„A másik pedig a gyerekesek dolga. Óriási dolog az, hogy reggel munkakezdésre ideérjen valaki, de előtte iskola, óvoda vagy bölcsőde is,

igényel. Rugalmassá kell tenni a munkaszervezési formákat az új generációk bevonása és megtartása érdekében.

A stresszkezelésre, közösségfejlesztésre, csapatépítésre fogalmazódtak meg igények, valamint vezetői készségfejlesztésre, illetve a gender mainstreaming szemlélet gyakorlati elterjesztésére. A nők esetében fontos lenne az önbizalom növelése, amely önismereti munkával alapozható meg.

„... azért egy okosan össze kell rakni. Ha valaki bejárós és tömegközlekedéssel jár, akkor évente az ő kérésére úgy alakítjuk ki a munkarendjét, hogy az jó legyen. Ezeket úgy gondolom a vezető automatikusan mindenféle szabályzat nélkül kell, hogy meg tudja oldani.”

„Rugalmas munkaidő van. Volt például egy közvetlen munkatársam, aki majdnem felállt, pedig szerette a munkáját, de úgy érezte, hogy a gyermeke nem tudja elviselni, hogy keveset van otthon. Felajánlottam az a lehetőséget, hogy miért nem jön részmunkaidőben, vagy csak 6 órát. Erre ő igent mondott egy kis gondolkodás után. Kicsit átszabtuk a munkaköröket, de miután jogászok vannak ott, meg tudták oldani, hogy el tudta látni 6 órában is a munkáját, illetve tudták egymást helyettesíteni.”

„Lehet nálunk részmunkaidőt kérni, ez is segíti a munkavállalókat. Egyetlen hátránya van, hogy az amúgy sem magas fizetések részarányosan csökkennek.”

„A távmunka nagyon nehéz a hivatalban, mert itt kell lenni.”

„Van nálunk munkaidő kedvezmény. Minden hónapban négy órát kapnak a kisgyermekesek fizetett kedvezményként, amit ki is vesznek. Viszont



WomEn-Puls

cserébe azért elvárjuk, ha olyan munka van, mindenki félreteszi a családi életét és itt marad, ha kell éjfélig is. Ezt mindenki meg tudta oldani.”

„Úgy látom, van egy korosztály, a 20-as 30-as fiatalok, most már tudatosabbak a családot illetően is.”

„Ha a közigazgatásra gondolok, én sokkal több rugalmas munkakört alakítanék ki. Amit például én csinálok, kb. 60%-a arról szól, hogy több szoftverrel dolgozom a gépen, a 40% arról szól, hogy ügyfelek igazgatókkal, pedagógusokkal, vagy fenntartóval tartom a kapcsolatot. Amikor a vizsgaszervezést csinálom és minden szükséges dolgot begyűjtöttem, egyeztettem, és konkrétan az adminisztratív része van hátra, azt bárhol meg lehetne csinálni.”

„Ahhoz, hogy szakmailag előmenetelre kerüljenek a hölgyek, ahhoz jó képzések is kellenének, jó szakirányú képzések. Régen csináltak Budapesten minden évben egy aktualizált képzést, jó hangulatú, jó közösségépítő, gyönyörű környezetben, este van alkalom megismerni a másikat. Ezek hiányoznak.”

„Én inkább a két nem munkaelosztásában, együttműködésében tartanám fontosnak, hogy ilyen képzést tartsanak.”



WomEn-Puls

„Legyenek magukkal szemben biztosak önmagukban, merjék azt elhinni, hogy képesek arra, amit egy férfi meg tud csinálni. A sikeres nőkben ez a plusz megvan, hogy elhiszik magukról, hogy ők erre képesek.”

„Szerintem kicsit “gyúrni” kellene a nőket, kicsit biztatni, az önbizalmukat javítani, hogy a gyerek mellett, fiatal nőként is képesek erre, mert sokszor látok olyan ügyfeleket, akiknél csak ez kellene. Talán egy speciális tréning is segítene a néha szunnyadó képességeket előhozni.”

„Tudok olyan Kormányhivatalt, ahol konkrétan azért foglalkoztatnak egy személyt, aki programokat szervez, hogy a dolgozóknak a munkahelyhez való kötődését erősítse. Részt vesznek különböző rendezvényeken, sok kulturális és sport programot szerveznek.”

Témacsoport KULTÚRA - Megfigyelések	Genderhatás
<p>Személyzeti fejlesztés (külső és belső képzési lehetőségek)</p> <p>A magyarországi közigazgatási rendszer az intézményi dolgozóitól (polgármesteri hivatalok, kormányhivatalok munkatársai) folyamatos továbbképzésben való részvételt vár el, amely függ a munkavállaló végzettségétől, munkakörétől és adott szervezetben betöltött szerepétől. A kötelező (un. kredit-rendszerű) képzések biztosítják a fennálló intézményi rendszer folyamatos szakmai megújulását (képzésnek van kötelező és szabadon választható eleme).</p> <p>Egyéni képzési igényt csak kevés munkavállaló fogalmaz meg, diploma, vagy szakterületi felsőfokú továbbképzést elsősorban a vezető beosztásban dolgozók jeleznek.</p> <p>Egyéni fejlődésben és karrierépítésben alapvetően az a különbség, hogy a nő milyen családi szerepet vállal fel. A szülési szabadság és gyermeknevelés, családüzemeltetés sok időt és energiát igényel. Ez az idő kiesik a karrierépítésre fordítható időkeretből. Ugyanabban az időben viszont a férfi nincs akadályozva abban, hogy a munkájához</p>	<p>A munka elengedhetetlen része a folyamatos tanulás, fejlődés, valósuljon ez meg tapasztalati vagy éppen elméleti képzések révén, esetleg tréningek által. Minden szervezetnél sok időt és pénzt fektetnek abba, hogy a munkavállalóik tudása és képességei naprakészek legyenek. Ugyanakkor különbséget tapasztaltunk abban, hogy a nőket és a férfiakat milyen módon fejlesztik annak érdekében, hogy a munkájukat minél jobban el tudják végezni. Ez sokszor azzal van összefüggésben, hogy mennyire hosszú távon gondolkodnak az adott munkavállalóban, és ha az anyaságot, illetve munkán kívüli egyéb gondoskodási feladatokat is figyelembe veszik, akkor megfigyelhető, hogy a nők fejlesztésére kevesebbet fordítanak. pl. A nők gyermeknevelés miatti távolléte esetén több munkakör elvárja, hogy önképzés formájában a nő kövesse nyomon a munkáját érintő jogszabályok változását. (Naprakészen érkezzen vissza a munka világába.)</p>

kapcsolódó szakmai ismereteket megszerezze, tudását fejlessze, szakmai tapasztalatokat szerezzen a gyakorlatban, kapcsolatokat építsen, így szervezze szakmai előmenetelét.

Az elnőiesedés elleni egyes szervezeti egységeknél tudatosan vesznek fel férfiakat a kiegyensúlyozottabb férfi-női működésmód kialakulása érdekében. Előfordult, hogy a munkakörök elosztásánál is figyelembe veszik a nemi attitűdök különbözőségét, de sok esetben ezek sztereotípiákon is alapulnak (pl. a nőknek tulajdonítják, hogy jobban tolerálják a monotonabb munkaköröket, pedig ez nem nemi, hanem személyiségbeli, viselkedési stílusbeli különbözőség).

Mentorok, személyzeti megbízottak

Mentorprogram nem működik formálisan, nincs tudatos programként felépítve, felkészített mentorokkal. Az új dolgozók beillesztésére a rendszerbe önálló „protokoll” nincs. A nagyobb részlegeken - szokásjog alapján – kap szakmai segítőt/mentort az új munkavállaló, de gyakornoki programról vagy mentor rendszerről senki nem tett említést.

A vezetők kiválasztásában nem jelenik meg a genderhatás. A személyes „rátermettség” a kiválasztás alapja.

„.....osztályra vettünk fel kifejezetten férfiakat, hogy reprezentálni tudjuk a férfi attitűdöt. Nagyon elnőiesedett ez a pálya. A munkaügy, munkavédelem, foglalkoztatásügynél még nem annyira, de a TB szinten teljesen elnőiesedett. A statikus munkaköröket, ami precízen ismétlődő munkafolyamatokból áll, azt viszonylag rosszul tolerálják a férfiak.....”

„Mentorprogram kifejezetten nők számára azt gondolom nincsen.”

„A fiatal belépőknél fontos, hogy hogyan szocializálódik, kivel találkozik először. Mentorálás.”

A munkába való beillesztés inkább szokásjog alapján, mint kidolgozott módszertan alapján történik. A munkától távol lévő kismamákkal való kapcsolattartás esetleges. A megkérdezett nonprofit szervezeteknél erre is van jó gyakorlat. A munkavállalók elköteleződését segítő, a munkavállalói élményfejlesztésre koncentráló, programszervező munkakör nincs kialakítva, amit hiányként érzékelnek. Vannak egyedi vezetői kezdeményezések, amelyek közösségépítő hatásúak is, de mivel nem szerves részei a szervezeti kultúrának, nehéz megmozdítani az embereket ezekre. Rendkívül nagy hiányként élik meg a munkaidőn kívüli csapatépítő lehetőségek távollétét.

A vezetők kvalifikálása

A vezetők kiválasztásában a megadott végzettség mellett, a szakmai tapasztalat és a személyes vezetői készségek számítanak. A vezetők számára nincsenek vezetői készségek elsajátítását, elmélyítését segítő programok (foglalkozások, képzések, tréningek). A vezetők sok esetben

„Az nagyon fontos lenne, hogy a gyermekkel töltött idő, az ne essen ki szakmailag. Például folyamatos legyen a kapcsolat egy kismamával egy munkahelyen. Én itt is azt látom, hogy időnként bejönnek, behozzák a gyereket. A szakmában is lehetőséget kellene adni erre. Változnak a dolgok, főleg most a digitalizáció világában, ha valaki 6 évig otthon van, teljesen lemarad. Több lehetőséget kellene adni, hogy a saját területén, amikor úgy alakul részt vehessen a dolgokban. Kismamák kötetlenül találkozhatnak, megbeszélni a szakmai dolgokat például.”

„... cégünk a szülés utáni távollét alatt is kapcsolatot tart a női munkavállalókkal, információt ad a cég működéséről és bevonja az otthon lévőket a közösségi rendezvényeibe. A szervezetünknel több olyan családbarát intézkedés is jelen van, amely az előmeneteli esélyeket segítik. Ilyenek a továbbképzési programokon történő részvétel biztosítása, az idegen nyelvtanulás segítése, a rugalmas munka kezdés befejezés lehetősége, a kisgyerekes anyukáknál a távmunka lehetőség biztosítása, a család és a karrier szempontjából fontos ismeretterjesztő és szemléletformáló előadásokon való részvétel, a meglévő munkatársak

gyakorlati tapasztalataik és önképzés révén „szerzik be” az irányításhoz szükséges elméleti és gyakorlati készségeket, képességeket, tudást.

A vezetők kiválasztódásában a megkérdezettek a nemek megjelenését „nem releváns”-nak adták meg.

Csapatépítés

Az egyes részlegek, szervezeti egységek belső kapcsolataik megerősítésére nem, vagy alig alkalmazzák a csapatépítés módszereit. A kollégákkal való érintkezés a feladatok mennyisége miatt leszűkül a munkavégzés körüli információk átadására; a kommunikációban ugyan beépítenek többszöri visszacsatolást. Az együttműködési készség fejlesztése és a csoporton belüli szerepek determinálását nem segítik külön képzési/tréning programok. Egyes szervezeti egységek saját igényeik és a munkavállalók részvételi hajlandósága alapján éves szinten rendeznek különböző közösségi programokat munkaidőn kívül.

Elismerés, ösztönzés

teljesítményértékelésében és az új munkatársak toborzásában való részvétel biztosítása.”

A szervezeteken belül csapatépítésre, vagy adott részleg közös azonos típusú képzésére alig van példa.

„Szervezünk tornát például a nőknek. Nagyon kicsi rá az érdeklődés heti két alkalommal. A kormányhivatal biztosít termet. A gerinctorna például nőknek való program.”

„A szabadidős programokon, amiket szervezünk (például nem rég volt kerékpártúra) egy részük azért részt vesz, de kicsit mosolytalanok, van, aki nem nyitott. Egymás felé sem nagyon nyitnak, csak egy-ketten.”

A vezetők jelentős része jelezte, hogy a túlterheltség miatt nagyon kevés idő/alkalom jut a kollégák motiválására, ösztönzésére. Azokkal a munkatársakkal tudnak eredményesen dolgozni, akikben a belső „késztetés” is megvan.

A feladatok elvégzése utáni dicséretre, elismerésre kevés lehetőség van. Az ösztönzés egyedüli eszközének a bérijuttatások emelését látják (sok esetben épp azért, mert a beosztotti bérezés elmarad a profitorientált szektor bérszintjétől).

Az elismerés formáit, módszereit adott vezetők beállítódása /egyéni tapasztalatai határozza meg. Az elismerések, ösztönzők alkalmazása nem nem függő. Ugyanakkor a vezetők nincsenek felkészítve, hogy a munkahatékonyság növelése érdekében motivációs lépéseket tegyenek.

„Fontos az anyagi elismerés is– jövedelem (ez teszi lehetővé, hogy a családjára is tudjon időt fordítani, pl. hétvégén az előmenetel alapján kapott nagyobb jövedelemből fizetett takarítónő teszi rendbe a lakást, míg ő a családjával tölti az idejét – nem terheli még a nagyobb házi munka, amely még inkább motiválja a munkájában is).”



EUROPEAN UNION

Összefoglalás, következtetések



Interreg
Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

WomEn-Puls



A személyes interjúba bekapcsolódó alsó, közép és felsővezetők a szervezetek céljainak megvalósítása során jelentkező **személyzeti kérdéseket (humán erőforrás gazdálkodást) nemsemlegesen kezelik**. Több esetben jelezték, hogy a kérdés „nem releváns” vagy nemekre nem tudják értelmezni. Ugyanakkor ez a gendersemlegesség a társadalmi gyakorlatok és sztereotípiák miatt gyakran nem következetes. Több válaszadónál jelenik meg a női vezetőkhez kapcsolódóan olyan tulajdonságok - precíz, gondoskodó – amely sztereotípiák jelenlétére utal (gondoskodó, mert családanya; körültekintőbb, mert neki a családjáról is kell gondoskodni, mint nő). Napjaink társadalmi elvárásához igazodnak azon vezetői kijelentések, amelyek a kisgyermeknevelést (a gyermek 1 éves koráig) egyértelműen női/anyai feladatnak tekintik. A szervezet furcsán nézne azokra a férfi munkavállalókra, akik élnének a gyermekes szülők számára biztosított lehetőségekkel.

Le kell szögezni azonban, hogy a közigazgatásban **a karrierlehetőségek kihasználását, azzal való élni tudást alapvetően nem a nemiség határozza meg**. Miként tudunk élni az előttünk kínálkozó lehetőségekkel, miként tudunk alkalmazkodni dolgokhoz, mire van igényünk, mit vagyunk képesek ezért tenni, felvállalni, a megszerzett tudást miként hasznosítjuk; ezt az egyén személyisége, s nem pedig neme dönti el. Ennek ellenére fel kell számolni a vezetői kiválasztásnál, a kisgyermekes édesanyáknál alkalmanként megjelenő negatív megítélést. **Mindenki egyedi, más viselkedési stílusban, más motivációk alapján működik**, a vezetői kiválasztási döntések előtt kérjék ki a jelölt véleményét, hogy miként gondolkodik a vezetői feladatok és a családi teendők összeegyeztetése kapcsán.

A munkaerő-piaci változások, a munkaerőhiány, az X generáció megjelenése miatt is **el kell indulnia a közigazgatásnak a rugalmas munkaszervezési formák irányába**, és nagyobb hangsúlyt helyezni a munkavállalói élményre, csapatkémia fejlesztésére (ez ellensúlyozhatja a piacihoz képest alacsonyabb béreket is).

Az interjúk során elhangzott tapasztalatok és intézményi gyakorlatok alapján indokoltnak tartjuk a humán erőforrás gazdálkodás terén olyan intézkedés csomag bevezetését, amely segíti az **új munkavállaló beilleszkedését** a meglévő rendszerben, támogatja a munkakarrier megalapozását, segíti az előmenetelt és vezető beosztású személyek esetén **biztosítja a vezetői készségek, képességek folyamatos fejlesztését**, a munkakörből adódó **feszültségek mentális kezelését**.

A munkahelytől való tartós távollét esetén (gyermekvállalás) indokolt olyan **kapcsolattartó rendszer/eljárás kialakítása**, amely segíti a kisgyermekes szülő visszatérését a munkába, rendszeres tájékoztatást biztosít számára, növeli a visszatérés igényét és csökkenti a munkától távollévő idő mértékét.

A munkahatékonyság növelése érdekében nemcsak egyéni, de csoport szinten is szükséges tréningeket/képzési programokat szervezni, amely olyan **általános készségeket fejleszt**, amely szakterülettől függetlenül alkalmazható (ilyen az informatika, kommunikációs készségek, konfliktuskezelés).

Ajánlások a tréningprogram (toolkit) fejlesztésére

Stratégia

Stratégiai szintű változtatást jelentene a nők munka- és magánélet összehangolását, továbbá a női vezetőfejlesztést támogató szolgáltatások, **mentor, coaching és képzési program** beépítése a 2020-tól érvényes szervezeti esélyegyenlőségi tervekbe. A kisgyermekes nők vezetői pozícióba való kerülését elősegítené, ha **a családi feladatok végzése által megszerzett vezetői, szervezési kompetenciákat** is figyelembe vennék a vezető kiválasztási döntéseknél, nem csak az esetleges hátrányokat (családi fókusz, ami nem mindenkinél akadályozza a vezetői szerepvállalást, vagy a gyermekek betegsége miatti kiesés a munkából). A tudatos munkáltatói márkaépítés (a jelenlegi és leendő munkavállalók számára hiteles, vonzó munkáltatói kép kialakítása érdekében), és a dolgozók elköteleződését támogató programok működtetése érdekében javasolt **munkavállalói élményfejlesztő munkakör** bevezetése.

Rendszer

A kutatásba vont szervezeteknél nincs olyan humánerőforrással foglalkozó alapidokumentum, amely keretbe foglalná az **új munkavállaló belépésekor alkalmazandó eszköztárat (pl. első nap program, orientációs tréning, mentorálás)**, a belépést/munkába állást segítő mentorok nincsen. Egyetlen vezetői szinten sincs olyan segítő/coach, akivel a vezetéssel megbízott személy a munkaköréhez kapcsolódó problémákat, személyes feszültségeket megbeszélhetné. Javasoljuk olyan intézkedéscsomag kidolgozását, amely elősegíti az új alkalmazott beilleszkedését, a munkahelyi előmenetelének nyomon követését.

Indokolt lenne olyan **tréningprogramok/ adott esetben egyéni tanácsadások szervezése**, ahol a vezető beosztású személyek vezetéshez kapcsolódó készségeiket, képességeiket, elméleti tudásokat lehet fejleszteni meglévő gyakorlati tapasztalataik alapján. Ehhez kapcsolódva lehetőséget kellene biztosítani olyan szemléletformáló programok lebonyolítására, amely adott szervezetben a nemek helyzetét mutatnék be és közös megoldásokat keresnének a feltárt sztereotípiák vagy előítéletek feloldására. **A férfiak családi szerepvállalását, a kedvezmények igénybevételét is ösztönözni szükséges**, és ezt támogató szervezeti kultúrát kialakítani. Fontos feladat a szervezeteknél meglévő munkaszervezési, humánerőforrás menedzsmenti **jó megoldások összegyűjtése, sztenderdizálása**, és ezekről információ átadása a vezetők számára.

Rugalmassá kell tenni a munkaszervezési formákat nemcsak a munka- és magánélet összehangolása, hanem az új generációk bevonása és megtartása érdekében is, akiknél ez kiemelt szempont. A munkavégzés folyamatosságának biztosítása érdekében lehetőséget kellene biztosítani olyan alternatív munkavégzési formára, amelyeket most nem ismer a rendszer. (Az atipikus foglalkozás hiánya nem abból származik, hogy kipróbálták és nem működött, hanem abból, hogy eleve azt feltételezik, hogy itt nem működik.) a közigazgatáson belül is vannak olyan – nem ügyfélhez kötött szolgáltatások – belső feladatok, amelyeket az ITK segítségével az intézménytől fizikálisan távol is eredményesen lehetne végezni (még ha ez csak bizonyos feladatok elvégzésére igaz). A távmunka végzés hiánya abból is eredhet, hogy a munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő informatikai ismerettel, illetve hiányoznak azok a részismeretek, melyek ezeket segítenék. A foglalkoztatás rugalmasabbá tételé érdekében szükséges lenne olyan speciális informatikai képzések szervezése, amely az alternatív munkaformák bevezetését eredményezhetik.

Kultúra

A rendszeren belüli kultúra fenntartása és fejlesztése elengedhetetlen a bennük dolgozók folyamatos felkészítése és képzése nélkül. Erre a közigazgatás területén kötelezi is a dolgozókat a munkahely. Ugyanakkor a szakterületi képzések mellett hiányoznak azok az általános munkahatékonyt növelő tréningek, foglalkozási programok, amelyek a munkamotivációt növelnék, elősegítenék a dolgozók csoportszintű gondoskodását és biztosítanák a vezetők számára az egyéni ösztönzőket, amelyet a közigazgatásban meglévő „monotonitás” feloldása indokol.

Javasoljuk, olyan képzési programok, csoportos foglalkozások megszervezését, ahol szakterülettől függetlenül – közös érdeklődési kör alapján – tanulhatnak a résztvevők, pl. **idegen nyelveket, tárgyalástechnikát, konfliktuskezelést**. Indokoltnak tartjuk az egyes szervezeti egységekben a **csapatépítő programok** szervezését. Fontos lehet a **stresszkezelés**, valamint **vezetői készségfejlesztés**, illetve a **gender mainstreaming szemlélet** gyakorlati elterjesztésére. A nők esetében fontos lenne a vezető előmenetel miatt is az **önbizalom növelése**, amely önismereti munkával alapozható meg.

Minden képzés/tréningfoglalkozás esetében, hogy a képzésbe vont személyek adott programon a munkaidejükben, vagy munkaidejük egy részében vegyenek részt. (A családtól távol töltött idő nem növelhető, mivel ez jelentősen csökkenti a részvételi hajlandóságot.)

3.4. Fókuszcsoporth-interjúk

Kiértékelés – fókuszcsoporthos interjúk (Vas és Zala megye)

A kiértékelést a módszertani útmutató alapján nem az egyes nyilatkozatok alapján végeztük, hanem a fókuszcsoporthos interjúk eredményéből származó összevont értelmezés készült, amelyet a beszámolóban a témacsoportokhoz: stratégia – rendszer – kultúra rendeltünk.

Rendszerháromszög



Témacsoport STRATÉGIA - Megfigyelések	Genderhatás
<p>A szervezeti célok az intézményrendszeren belül jól körül határolhatók. Adott földrajzi terület, illetve szakterület közigazgatási folyamatainak irányítása, koordinálása, illetve ellátása a jogszabályok által meghatározott módon és rendszerben. Mivel az eljárásrend a közigazgatásban kötött a szervezeti célkitűzések is ezek mentén tudnak mozogni.</p> <p>A közigazgatásban a nyílt-zárt közszolgálati rendszerekre épülő paradigmákat a gyakorlat meghaladta, a közigazgatási karriermenedzsment a kiválasztástól a teljesítményértékelésen és képzésen át a vezetővé válásig továbbra is kiemelt szerepet kap az állami személyzeti rendszerekben. Ezzel együtt is jelentősen korlátozottabbak az előmeneteli lehetőségek, mint a magánszektorban. Épp ezért még kiemeltebb jelentősége van a gender semleges vezető-kiválasztási folyamatnak például. A közigazgatás teljesítőképessége szempontjából kulcsfontosságú, hogy mind az alkalmazotti, mind a vezetői pozíciókba az adott munkakörre legalkalmasabb munkaerőt sikerüljön megtalálni és kiválasztani. Az alacsonyabb női vezetői arány okai mögött a hagyományos férfi uralmú társadalmi tradíció, szemlélet meglétén túl markánsan megjelennek a nemekre jellemző egyéni motivációkon alapuló,</p>	<p>A Vas Megyei Kormányhivatal 2019. december 31-ig érvényes esélyegyenlőségi terve nem határoz meg célokat, kizárólag alapelveket rögzítenek az „Általános célok, alapelvek” fejezetben. Ezek között megjelennek a nők külön célcsoportként, de genderhatás szempontjából az intézkedések semlegesek, nincs közöttük nő specifikusak. Miközben az interjúkban kiemelték, hogy a női lét milyen nagymértékben befolyásolja pl. a vezetővé válás lehetőségeit.</p> <p>„Hiába vagyok ott, ahol vagyok, attól, hogy jó vagyok, attól a másik nem lesz rossz és nem fognak nekem utak megnyílni.”</p> <p>„.....nem mindegy, hogy nőként vagy férfiként állok valaki előtt, valahogy másként veszik az ember szavait. Az évek alatt ez minimálisan változott csak. Ez nem a közigazgatás sajátossága.”</p> <p>„Tudom, hogy itt a közigazgatáson belül le vannak osztva a pozíciók, mit merre hogyan.”</p> <p>„Ebben nekem egy megtorpanásom lett azzal, hogy én a közigazgatásba kerültem. Itt azért van egy beágyazódás. Borzasztóan szűk a lehetőség a közigazgatáson belül ahhoz, hogy valaki egy bizonyos ranglétrán feljebb tudjon jutni.”</p>

eltérő karrier attitűdök (kiemelten a családanyai szerep kisgyermekes édesanyák esetén). A közigazgatásban meglévő kb. ¾-nyi női munkavállalói arány miatt a női karrier előmenetel nem olyan fajsúlyos kérdés Magyarországon, míg más OECD-s országban, amelyekben a nemi esélyegyenlőség érvényesítése érdekében a nők előmenetelét, vezetővé válását diverzitás stratégiákkal, kvótarendszerekkel támogatják. Viszont hazánkban minél magasabbra jutunk, annál alacsonyabb az esélye, hogy női vezetőt találunk (a dolgozók ¼-e, de a vezetők 1/3-a férfi).

A kutatásba bevont szervezeti egységek többségében jelentős női munkavállalói fölény van (min. 2/3-os). A női munkavállalók többségi jelenléte nemcsak a beosztotti szintre érvényes, hanem az alsó és középszintekre is jellemző. A magyar közigazgatásra jellemző, hogy a férfiak a teljes létszám mintegy negyedét teszik ki, de a vezetői pozíciók közül minden 3-ikat férfi tölt be. Vas megyei sajátosságként viszont megállapíthatjuk, hogy felsővezetői szinten a 3 felsővezetői pozícióból a Vas Megyei Kormányhivatalnál kettőt nő tölt be (igazgató, hivatalvezető).

Mivel a vizsgált szervezeti egységekben is kb. 75%-os a nők aránya, sokan bejutnak közülük vezetői pozícióba, de ez nem tudatos stratégia, hanem a többségi jelenlét eredménye. Nincsenek a női szerepek ellátásához kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások (mentális egészség megőrzése, családon belül elakadások kezelése, munka- és magánélet összehangolása), gyermekfelügyeleti szolgáltatások (pl. családi napközi, bölcsőde, óvoda, nyári gyermekfelügyelet).

A nők munkahelyre való visszatérését elsősorban a jogszabályok által megadott keretek biztosítják, a megkérdezett szervezeti egységeknél nincs erre külön stratégia. A válaszadók nagy része a problémamegoldó, rugalmas vezetői hozzáállásra alapozza a nőket érintő élethelyzetek rugalmas megoldását, és nem az írásban rögzített, hivatalosan igényelhető lehetőségekre, de a vezetői szerep betöltése szempontjából korlátokról is beszámoltak az alkalmazás formája esetében.

„Amikor beszéltünk róla, hogy visszamennék 4-6 órában, egyszerűen vezetőként ezt a jogszabály nem teszi lehetővé, erre az új rendszer nem ad lehetőséget. A beosztottaknak viszont igen. Sajnos ez most is így lesz, hogy vagy 8 óra vagy semmi, ilyen szempontból rugalmatlan a rendszer.”

Általánosan igaz, hogy a nőket kevesebb diszkrimináció éri a közsférában, mivel a bértáblák és előléptetések szigorúbb szabályokon alapulnak. Kisebb mértékben, mint a magánszektorban, de a közsférában is jelen van a megmagyarázhatatlan bérkülönbség a férfiak javára.

Az **egyéni karrier célok** változóak attól függően, hogy az egyén:

- milyen személyiségjegyekkel rendelkezik,
- milyen szakismerettel/képzettség és szakmai tapasztalattal bír
- milyen az értékrendje – ez mennyire illeszkedik a szervezeti célokhoz,
- mennyire motivált céljai elérésében,
- nő esetében mennyire tartja fontosnak a családjának szerepre való fókuszát, vagy a karriert, vannak-e kisgyemekei
- milyen támogató környezet veszi körül elsősorban otthon.

Egyedi életfelfogáson és ambíciókon is múlik, hogy ki hogy éli meg a különböző női szerepeit, mennyire fontos neki a karrier, a szakmai előrelépés. Gyakori munkahely-választási szempont gyermekes édesanyáknál, hogy a közigazgatás stabilabb, kiszámíthatóbb, biztonságot nyújt.

„Ha munkám van, tudom, hogy itt kell maradnom, vagy bejövök korábban; mert ahhoz a rendszerhez otthon nem férek hozzá, de nem okozott gondot, hogy én a gyerkőcöket rendezzem a munkaidő beosztásom mellett. De azt gondolom, hogy ez azért erősen vezetőfüggő is.”

Könnyebb összehangolni a gyermekneveléssel kapcsolatos feladatokat, mint a magánszektorban, és ez az interjúalanyok többségénél fontos szempont volt. Viszont megemlítették, hogy a karriert is előtérbe helyező édesanyákat könnyen megbélyegzik, hogy karrieristák. Ennek kezelése kiemelt vezetői feladat, hogy fogadják el azt a munkatársat is, aki nemcsak az otthoni szerepekben teljesedne ki elsősorban, hanem meghatározó szakmai céljai is vannak. Egyéni célok elérésében a munkahelyi támogató környezetet kevésbé emelték ki a csoportrésztvevők. A felsorolt jó gyakorlatok és jó példák nem az adott szervezet szabályozott működéséből következnek, hanem egyéni vezetői erőfeszítések, vagy a jó vezetői-munkavállalói kapcsolat eredményei.

A női munkavállalók (alkalmazotti szint) esetében a megkérdezettek szinte mindegyike jelezte, hogy a családalapítás és a gyermekvállalás igazából nem befolyásolja az előmenetelt (közigazgatásban ez viszonylag kötött pályán mozog), sőt kiemelték, hogy az ezen a pályán való elhelyezkedés kifejezetten biztonságot nyújt a számukra, mivel a gyermekápolási idő leteltével, visszaveszik őket a munkahelyükre. A szakterületi felkészültség nem szenved csorbát, mivel a közben bekövetkező változások jól nyomonkövethetőek, illetve ritkák. A nők munkahelymegtartása érdekében tett intézkedéseket inkább az egyén, az érintett személy szintjén nevesítették.

A sikeres munkahelyi helytállást a nyugodt, kiegyensúlyozott családi háttér tudja támogatni. A válaszokból kiderült, hogy család fogalma alatt a 2 szülő családokat értik, annak ellenére, hogy nagy számban jelen vannak egyszülős családok is a válások számának emelkedése miatt főként a mai 30-40-es korosztályban. Az esélyegyenlőségi terv sem tartalmaz külön kedvezményeket számukra, pedig minden bizonnyal még nagyobb erőfeszítéssel jár 1 szülő családban megoldani a gyerekekkel kapcsolatos feladatokat.

Jelentősen többségben voltak azok a vélemények, amelyek szerint a gyermekes női munkavállalók sokkal jobb szervezők, és hatékonyan osztják be az idejüket, de volt, aki megemlítette, hogy az is tapasztalható néhányuknál, hogy a munkahelyen pihenik ki az otthoni fáradalmakat.

A közigazgatásban dolgozók esetében vonzó munkahely-választási szempont a társadalmilag, közösségi szempontból hasznos és értékes munka végzése.

„Tehát olyan dolgokba látok bele, amibe átlagemberként nem. Ennyi idő után azt mondom, hogy nekem ez egy szakmai fejlődés és ez okoz egy jó érzést. Érzem, hogy mennyivel gazdagodtam. Bizony tudok segíteni embereknek akár baráti, családi körben is, hogy hova forduljanak.”

„Nekem előtte sem voltak olyan ambícióim, hogy előbbre lépjek. A szakmai kiteljesedéssel kapcsolatban én azt gondoltam, hogy sokkal többet fogok tudni magamból adni az embereknek, a társadalomnak, vagy azoknak, akik az én szakterületemen mozognak.”

Témacsoport RENDSZER - Megfigyelések	Genderhatás
<p>A szervezeteken belüli folyamatokat adott szervezet/részleg szervezeti és működési szabályzata határozza meg, melynek alapját jogszabályi háttér adja. Mivel a közigazgatásra jellemző az egységesítés – ugyanaz az eljárási rend az ország minden területén – ezen dokumentumok területenként nem mutatnak nagy eltérést. Az esélyegyenlőség területén Vas megyében a jogszabály által előírt dokumentumok állnak rendelkezésre szűkös szakmai tartalommal, részletes stratégiák, eljárásrendek nincsenek kidolgozva, és nagy mértékbe a vezető hozzáállásán, szemléletén múlik az esélyegyenlőség biztosítása.</p> <p>Esélyegyenlőségi terv</p> <p>A Vas Megyei Kormányhivatal esélyegyenlőségi terve szerint esélyegyenlőségi referens, közvetítő gondoskodik a terv megvalósításáról. Állaspályázat esetén megjelenik a védett célcsoportok (köztük a nők is) preferálása a feltételeket teljesítők között (ennek gyakorlatát az interjúk nem igazolták vissza). A terv alapján havi 4 óra munkaidő-kedvezményt biztosítanak 10 éven aluli hivatali dolgozók számára. A 14 éven aluli gyereket nevelők esetében pedig a szabadság kiadásánál, a munkaidő-beosztásnál figyelembe veszik a</p>	<p>A megkérdezettek egyöntetű véleménye, hogy a nők foglalkoztatása az közsférában nem korlátozott formailag, viszont alacsony szintű az eljárásrendek kidolgozottsági szintje, és az alkalmazott gyakorlatok is kevés számúak. A gyakorlatban azonban számít, hogy van-e már gyermeke a munkavállalónak, vagy nincs – kiesnek-e a munkából meghatározhatatlan időre, vagy sem. Főként a vezetői pozícióba kerülésnél figyelembe veszik, hogy vannak-e kisgyermekei, vagy még gyermekvállalás előtt áll-e.</p> <p>„A helyi vezetőknél a keretek megvannak, ezen belül a mozgástér a helyi vezető kezében van valamilyen szinten.”</p> <p>„Én is azt mondom, azzal, hogy megszületett a kisfiam az lett az elsődleges, hogy anya vagyok. Előtte banki szektorban dolgoztam, az egy gyilkos terület, az nem egy anyának való.”</p>

gyermekintézmények nyitva tartását. Részmunkaidő lehetőségét a GYES-ről visszatérő kismamák, a 14 éven aluli gyermeket nevelők a beteg hozzátartozót ápoló, kollégáknak biztosítják. 40 éven felülieknek pedig lehetősége van egészségügyi vizsgálatokra, nők esetében mammográfiai vizsgálatra lenni a munkaidő terhére. Létszámleépítések esetén az 50 év feletti, romák, megváltozott munkaképességűek érdekeit fokozottan érvényesítik

Humán erőforrás (marketing) terv

Ennek meglétét nem említették a megkérdezettek. A tudatos HR gazdálkodás bizonyítékai nem kerültek elő a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során. Pl. utánpótlás-tervezés, amire nagy szükség lenne a nyugdíjba vonulások miatt is.

Kiválasztási folyamat, mentorálás

Humán erőforrás gazdálkodással a közigazgatáson belül több szervezeti egység is foglalkozik, de az beszélgetések során nem került szóba, hogy lenne a gazdálkodáshoz kapcsolódó marketing tervük, illetve a munkaerő feltáráshoz külön mozgósítást végeznének.

Összességében minden megkérdezett jelezte, hogy munkaterületén túlterheltség mutatkozik. A feladatok száma és mélysége nő, ugyanakkor



a feladatok végrehajtására rendelkezésre álló erőforrás (munkavállaló) sok esetben korlátozott. A megkérdezett szervezeti egységeknél nincs rögzített, írásba foglalt humánerőforrásra vonatkozó marketing stratégia vagy mentorálási koncepció.

A vezető kiválasztási folyamata már jóval körül határoltabb, de ez sincs kimondottan írásba foglalva (feltételrendszer alapjait jogszabály határozza meg).

A munkavállalók női többsége miatt a férfiak szerepe felértékelődik az egyes szervezeti egységekben. Több vezető nyilatkozott úgy, hogy tudatosan alkalmaz férfiakat kizárólag nőkből álló csoportokban, mivel jó tapasztalataik vannak a nemileg is vegyes csoportok működéséről (csapat kémia, hangulat, együttműködés, konfliktuskezelés).

Intézkedési csomag

Női munkavállalókhöz kapcsolódó szülési és az újra belépési időszakra vonatkozó intézkedési csomag, vagy módszertanról nem tudnak. A kapcsolattartás személyfüggő (vezetőtől és érintett munkavállaló hozzáállásától függ). Szemléletformáló programok alkalmi jelleggel vannak. Az esélyegyenlőségi tervben szereplő intézkedéseken túl másról nem számoltak be.

„Beláttuk, hogy akkor vagyunk jók, akkor tudunk jól dolgozni, ha a fiú gondolkodásmódot és a lány gondolkodásmódot is odatesszük. Szerintem mi lányok hajlamosabbak vagyunk arra, hogy túlkombináljunk dolgokat. Mi részletesebben látjuk, a fiúk egyenesebben, de azt gondolom, hogy a kettő együtt jó. A lányok a gondolkodásmódja az, hogy alaposabban, jól megrágva, jól megfontolva, apró részleteket kiemelve, a fiúk pedig igazán előre irányulnak.”

Témacsoport KULTÚRA - Megfigyelések	Genderhatás
<p>Személyzeti fejlesztés</p> <p>Magyarországon a közigazgatási rendszerben is kreditpontok megszerzésére épülő, kötelező szakmai továbbképzések vannak, melyeknek szabadon választható és kötelező elemei is vannak. A továbbképzési rendszer működik, de kisebbségben vannak azok a tréningek, képzések, amelyek a csapatépítést, a munkatársak megismerését, társas kapcsolatának fejlődését, az önismeret növelését támogatják. Célzott, gyakorlatias, a nőket célzó vezetőfejlesztő, tehetségmenedzsment programok sem léteznek.</p> <p>Egyéni képzési igény szakterületenként változik. Általános, hogy diplomát, szakmai képzést saját erőből oldanak meg a munkavállalók. Munkahelyüktől támogatást a tanulmányi szabadságok szintjén kapnak. Ezek megszerzése bizonyos szakmai területeken nem érdeke sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak, mivel karrier szempontjából a közigazgatásban pl. nincs jelentősége, mivel az előmenetel a nagyon hosszú időtartamokat tartalmazó besorolásoktól függ. Szociális téren azonban a rövidebb időszakok miatt, ennek jelentősége van.</p>	<p>Az élethosszig tartó tanulás minden szakma területén elengedhetetlen. A munkahelyek elemi érdeke, hogy minél felkészültebb munkaerő végezze a napi feladatokat. A közigazgatás területén is megvan ez az elvárás, azonban a kötelező szakmai fejlődést segítő továbbképzéseken kívül, ezen a területen kb. tíz éve, egyéb képességfejlesztő képzések, pl. kommunikációs tréning, stresszkezelő tréning, a kiégést akadályozó, vagy megszüntető tréning, csapatépítő tréning csak alkalomszerűen, általában valamilyen projekt részeként valósulnak meg, s ha ennek pénze elfogy, a képzések – tréningek nem folytatódnak.</p> <p>A nők gyermekgondozási idejük lejártá után hátrányban vannak, mert a közben történt jogszabályi és törvényi szabályozásban beállt változásokkal nincsenek tisztában, ha önszorgalomból nem szakítanak időt a gondozás ideje alatt erre.</p>

Azt mind a beosztottak, mind a vezetők elmondták, hogy a nőknek sokkal nehezebb a helyzete ezen a téren, ha nincs támogató családi környezet (gyerekeket ellátni tudó nagyszülők, a háztartásban, gyermeknevelésben feladatokat vállaló férj), a gyerekek nagyjából 14 éves koráig, rendkívüli energiabefektetést igényel a szakmai fejlődés, fejlesztés. Több kisgyermekes anyuka említette, hogy vállalati bölcsőde/családi napközi sokban segítené pl. a nyári szünetben a gyerekelhelyezés megoldását, amely kapcsán Ő is nyugodtabb lenne, jobban tudna teljesíteni a munkahelyén.

Mentorok, személyzeti megbízottak

A köztisztviselői rendszerben általánosan tekinthető, hogy az új dolgozók, valamint a GYES-ről, GYED-ről visszatérő dolgozók beillesztése a vállalati kultúrának esetleges része, hivatalosan, kötelezően teljesítendő „protokoll” nem létezik, vagy ha igen, azt mégsem alkalmazzák.

„Férfiakra nem igazán mondják, hogy karrierista, inkább a nőkre használják. Én azt gondolom, hogy azért, mert a férfi-nő szerepeknek még mindig a konzervatív megítélése van: a férfi a munka, a nő pedig a “háttérország”. Viszont ha egy nő ebből a háttérországból a munka irányába szeretne lépni, akkor jön az, hogy ő karrierista.”

„Nekem most a harmadik gyermekem lesz. Mind a kettőnél éves korában visszamentem dolgozni. Kaptam érte hideget, meleget. Én mondjuk nem a karrierem miatt mentem vissza, hanem mert egyszerűen nem vagyok egy otthonülő típus.”

„..... olyanok, akik nagyon fiatalon számomra meglepő módon közölték, hogy nekik nem tűnik úgy, hogy itt valami előrelépés lehet, hogy úgyhogy ők mennek tovább.”

„Egy nőnél az, hogy beteg lett a gyermek, fel kell állni azonnal az íróasztal mellől és el kell menni, a nők irányába egyfajta rugalmasság alakul ki. Ha egy férfi mondaná ezt, azzal nem biztos, hogy ilyen rugalmasan kezelnék, ezeket a szerepeket a nőkhoz természetes hozzárendelni valahogy.”

A vezetők kvalifikálása

A vezetők kiválasztásában nagyon sok tényező játszik szerepet: az elvárt iskolai végzettség, a megszerzett tapasztalat, vezetői készségek megléte. Ezen utóbbiak fejlesztése érdekében azonban programok nem állnak rendelkezésre. Az utódok „belső kinevelés”-ére jelenleg nincs kidolgozott program, lehetőség. Ezért általános, hogy a felsővezetésbe külsős személyt választanak, akiknek hosszú időbe telik az adott szakmai közösséggel való ismerkedés.

Csapatépítés

A válaszadók szerint a szervezeti kultúrát túlságosan is a feladatorientáltság határozza meg, és kevés az egymásra figyelés, a minőségi együtt töltött idő, a munkavállalók, vezetők közötti kapcsolatok fejlesztése. Nincsenek a csapatépítésnek kialakult programjai, szinterei sem. Közösségi események között a névnapozást, kerékpáros túrát, Fő téri adventi borozást említettek.

A beosztottak és a középvezetők kifejezetten hiányolják, hogy csapatépítés a munkahelyi légkörjavítása, a munka eredményességének javítása érdekében, már nagyon régóta nincs. Nagyon kevés alkalom adódik – áll rendelkezésre, hogy a kisebb-nagyobb működési egységek dolgozói megismerhessék egymást. A kapcsolat jellemzően a szakmai munkára

A genderhatás a vezetők kiválasztásában nem jelenik meg a gyakorlatban, ennek alkalmazásának elvi lehetőségét tartalmazza az esélyegyenlőségi terv.

„Amikor ki kellett valakit nevezni, nem kellett megküzdenem azért, mert én nő vagyok. Ugyanakkor a munkám során sokszor tapasztalom, hogy férfiként komolyabban vennének. Többet kell letenni az asztalra, sokkal szakmaibbnak kell lenni, pluszt kell nyújtani. A férfiaknak kevesebbet is elég, mert ők férfiak. Oka a társadalom, a sztereotípiák.”

„Könnyebb együtt dolgozni férfi kollégával. Nők között hiába szakmailag jobb az egyik esetleg, a rivalizálás akkor is működik.”

„Csupa női kolléganővel kezdtem a kormányablakban, amint bement az első férfi kolléga már a jelenlétével olyan volt, mint egy villámhárító, töredéke a rendszerben lévő feszültség. Nálunk ezért viszonylag sok férfi van, ez tompítja a nők közötti harcot.”

A szervezet jobb működését jelentősen elősegítő csapatépítő tréningek sem kisebb, sem nagyobb szervezeti egységek között sem léteznek. Alkalmanként, egy-egy projekt ideje alatt esetlegesen ez egy-egy szervezeti egységen belül megvalósul, de a projekt lejártával a lehetőség is megszűnik.

vonatkozik. Nem csak a kisebb szakmai csoportokon belül, hanem azok között sincs – még munkakapcsolat sem. A régebbi szakmai napok eltűntek, pedig ott lehetőség adódott más megyék munkájának, problémáinak, megoldásainak megismerésére. Ez nem csupán emberi kapcsolatok kiépítésére adott lehetőséget, hanem szakmai gyarapodásra is. A jó gyakorlatok átvételére így lehetőség adódott. A felső-vezetés szintén hiányolja ennek a lehetőségnek a megszűnését. Az eredményes munka egyik előfeltétele az együttműködési készség fejlesztése, kommunikációs tréningek, érzékenyítési programokban való részvétellel, amire szintén nem tudtak példát mondani, s hiányolják. A coaching rendszer a felsővezetők esetében nem működik.

A gyermekes és nem gyermekes munkavállalók között kialakulnak feszültségek az eltérő kedvezmények, munkaterhelés miatt (szabadságon töltött napok száma, munkaidő-kedvezmények, túlmunka esetén gyakran a gyermektelenek végzik el a munkát a munkaidő után, adórendszer is a gyermekes családokat támogatja kiemelten).

„Sokszor dolgozom sokgyerekes szülő helyett, mert ugye nekem még nincs. De szerintem ez személyfüggő, van, aki a családban jobban meg tudja oldani.”

Elismerés, ösztönzés

Beosztottak, közép- és felsővezetők úgy vélekednek, hogy a pozitív visszajelzésekre az időhiány, a túlterheltség miatt ritkán adódik lehetőség. Az anyagi jellegű jutalmazás rendjét szigorú szabályok kötik (a szakterületen eltöltött idő), erre háromévente kerülhet sor, ami meglehetősen kevés. Így hosszú ideig kapnak ugyanolyan bért kapnak, teljesítménytől függetlenül.

A beosztottak és középvezetők a nyilvános erkölcsi elismerést hiányolják a rendszerből, ha már anyagi elismerésre ritkán van lehetőség. Bár mindannyian megemlítették az évenkénti értékelés, amit írásban megkapnak, azt formálisnak, nem személyre szabottnak tartják. Az utóbbi években ezek egyes szakterületeken el is maradtak. Az értékeléseknek következményéről, hogy annak hatása lenne a bérré és az előmenetelre, arról jelenleg nem tudnak, ennek lehetőségének megteremtését hasznosnak találják azonban. A vezetők beosztottak általi értékelése jelenleg nem része a rendszernek, a megkérdezett vezetők többsége erre igényt tartana.

Genderhatás nem mutatkozik ezen a területen sem, ugyanakkor a korlátozott anyagi megbecsüléssel is járó elismerések osztását minden szinten hiányolják a dolgozók, illetve túl kevésnek tartják az ilyen alkalmakat.

A vezetőknek nincsenek felkészítve a motiváló munkakörnyezet biztosítására (kizárólag az anyagi elismerés hiányát érzékelik ebben).

Összefoglalás, következtetések

A fókuszcsoportos megbeszélések során dominált az a felfogás, hogy a közigazgatás területén a nemek közötti **foglalkoztatás gender-semleges**. Minden szinten elfogadott azonban az a nézet, hogy női munkavállalónak lenni nehezebb, mivel az önfejlesztés, továbbtanulás a gyermekek és a házimunka mellett nehezebb, mintha nem lenne családjuk. Gyakran fogalmazódnak meg **sztereotípiák**, amelyekkel **azonosulnak**, ezt azonban sokszor nem tudatosan teszik (nem ismerik fel). Azon férfiak helyzete sem könnyű ezek miatt, akik szívesen vállalnának nagyobb szerepet a gyerekneveléssel összefüggő feladatok ellátásában a meglévő kedvezmények kihasználásával.

A **női vezetőkkel** kapcsolatban a megkérdezett beosztottak és középvezetők a fennálló társadalmi vélekedésekkel, **sztereotípiákkal ellentétesen** nyilatkoztak. Többségük véleménye az volt, hogy az együttműködés és a mindennapi munkamenet, kommunikációs sokszor nagyobb erőfeszítést igényel, mint a férfi vezetőkkel. Ennek alapján érdemes lehet olyan **érzékenyítő foglalkozásokon való részvétel**, melyek rámutatnak, hogy **nem a nem**, hanem a **személyiség-sajátosságok** azok, melyek a **vezetési elveket**, a kapcsolattartást, a kommunikációt **meghatározzák** a vezetők, illetve munkatársak részéről. A női vezetők támogatása érdekében **önismereti, önbizalom-építő, érzelmi intelligencia fejlesztő, vezetői készségfejlesztő tréningek** indítása is szükséges.

A köztisztviselők között magas a női munkavállalók aránya, ebből következik, hogy feltétlenül szükség lenne a nők munkahelyre való visszatérését és szakmai előmenetelét, vezetővé válását, munka- és magánélet összehangolását megkönnyítő, azt **segítő és támogató stratégiák, módszertanok, eljárásrendek kidolgozására és szolgáltatások indítására. A stratégiai szintet meg kell erősíteni.** A munkavállalók maguk fogalmazták meg az igényt a tréningek megtartására, éppen azért, hogy ne csak a szakmai, hanem az „emberi” oldalát is megismerhessék a munkatársaknak, mert erre nagyon kevés a lehetőség. Ennek kapcsán igényüket fogalmazták meg a **kommunikációs, konfliktuskezelő, kiégést megelőző/kezelő, valamint a csapatépítő tréningek iránt.** Ilyen jellegű tréninget a szervezetek minden szintjén igényelték a beszélgetések során a munkavállalók.

A beszélgetésekből az is kiderült, hogy a munkavállalók jelentős hányada tisztában van azzal, hogy a közigazgatás nem feltétlenül ad korlátok nélküli karrierépítési lehetőséget, de a viszonylag biztos munkahely (GYES, GYED után is visszaveszik a munkavállalót, kifizetik időben a fizetéseket, előbb-utóbb szakmai rátermettség és hivatástudat nélkül is emelkedik egy bizonyos plafonig a bér) miatt vonzó a nők számára ez a terület. Feladataikat gyakran nem tudják befejezni a munkaidő alatt, ezért fizetés nélkül túlóráznak, vagy éppen hazaviszik befejezni a megkezdett munkát, ezért is igényelnék a **rugalmas munkaidő** általános bevezetését, mert ez jelenleg az egyes szervezeti vezetők szubjektív megítélése alapján működik.

Sokszor monoton a munka, amit végezni kell, ami miatt **gyakran jelentkeznek a kiégés tünetei**. Ezért is igényelnének némi változatosságot, a különböző tréningeket **mentálhigiéniai szempontok, képesség/készségfejlesztés miatt is szívesen látnák**.

Mindannyian igényelnék a **mentorálási program** megjelenését a szervezetben, különösen az új munkavállalók esetében, akik szakmai gyakorlatra érkeztek vagy a versenyszférából léptek át. A mentorálással kapcsolatos ismeretek bővítésével lehetne ösztönözni annak bevezetését, illetve vezetői támogatottságát. A mentorképzést mely MA szakos egyetemi képzést jelent, ennek a lehetőségnek a megismertetése, tudatosítása is elindíthatja az igény kialakítását. Megfogalmazódott, hogy szívesen vennék egy olyan rendszer kidolgozását, mely megkönnyítené a munkából bármilyen okból távollévők helyzetét a visszajövetelkor. Ehhez lenne szükség olyan kapcsolattartó rendszer kialakítására, mely rendszeres, szakmai és emberi fejlődést tesz lehetővé.

A fentiekben részletezett képzési/tréning igények szervezeti egységeként eltérők, így mindenképp egy olyan fejlesztési paletta kialakítása lenne célszerű, ahol az adott **szervezeti egység az adott egyének szintjéhez és igényéhez igazítottan választhatna az elérhető programok közül** számára megfelelőt.

Fontos szempont lehet **egy kompetencia tár kialakítása**, kidolgozása, amely azonosítaná az egyes munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat (kompetencia szótár), valamint lehetőséget adna az egyéni fejlettségi szintek mérését - a meglévő kompetenciák azonosítását, valamint a fejlesztés alatt és utáni fejlődést is képes lenne mérni. Ez lehetőséget biztosítana, hogy a teljesítményértékeléssel összekötve, egyéni szinteken is visszajelzést adjon a résztvevőknek és a vezetőknek.

Továbbá a meglévő munkaerő-piaci folyamatok, a munkaerő biztosítása megköveteli a közigazgatási pálya megfelelő marketingjét (employer branding), továbbá a közigazgatási karrierlehetőségek korlátozottságát is feloldó **egyéni fejlesztési terv** készítése különösen az azonosított tehetségek, jövőbeni vezetők esetében. A tudatos HR gazdálkodás részeként a már meglévő munkaerőhiány, a várható tömeges nyugdíjba vonulások miatt az **utánpótlás-tervezésben** is új módszerekre van szükség (pl. programozott nyugdíjba vonulás és toborzási terv).

Meg kell alkotni a szülés, vagy tartós betegség miatt távollevők kapcsolattartási, visszatérési protokollját. Az új belépők **kidolgozott beilleszkedési program álljon rendelkezésre**, és hivatalos **mentorprogram** működjön, amely a X generáció munkavállalóinak sikeres megnyerése szempontjából is fontos lenne, és csökkenthetné a 0-3 hónapon belüli fluktuációt. A beilleszkedési program részeként **első nap program, orientációs tréning** valósuljon meg minden új belépő, vagy visszatérő munkavállaló részére.

Ajánlások a tréningprogram (toolkit) fejlesztésére

Stratégia

A köztisztviselők között magas a női munkavállalók aránya, ebből következik, hogy feltétlenül szükség lenne a nők munkahelyre való visszatérését és szakmai előmenetelét, vezetővé válását, munka- és magánélet összehangolását megkönnyítő, azt **segítő és támogató stratégiák, módszertanok, eljárásrendek kidolgozására és szolgáltatások indítására**. Kiemelten fontosak a női szerepek ellátásához kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások (mentális egészség megőrzése, családon belül elakadások kezelése, munka- és magánélet összehangolása), valamint a gyermekfelügyeleti szolgáltatások (pl. családi napközi, bölcsőde, óvoda, nyári gyermekfelügyelet).

A **stratégiai szint megerősítése** együtt a **vezetők érzékenyítésével és képzésével** azt eredményezhetné, hogy a vezetők szervezeti szintű elvárásoknak feleljenek meg, eszközöket kapjanak, és ne a saját vezetői pozícióhoz kapcsolódó mérlegelési jogkörben döntsenek női esélyegyenlőségi ügyekről. Fontos stratégiai feladat, hogy a szülés miatt távollévők esetén kapcsolattartásra legyen lehetőség a munkavállaló és szervezeti egysége között, ahol korábban dolgozott. A 2019. december 31-én hatályát veszítő Vas Megyei Kormányhivatal esélyegyenlőségi tervét már a fenti szempontok alapján érdemes felülvizsgálni, célokat kitűzni, és beemelni a célcsoportok közé a gyermeküket egyedül nevelő szülőket is.

Rendszer

A vizsgált szervezeteknek nem áll rendelkezésére hivatalos – kötelező érvényű/javasolt okirat, mely pontosan leírná/előírná a **kariéripítési lehetőségeket**, az egyes szakaszok elvárásrendszerét, az ezt támogató munkahelyi segítési formákat. A **munkavállalók értékelési rendszerének** tárgyilagosságát biztosítani szükséges (úgy kellene átalakítani, hogy az ténylegesen mérhető tevékenységekre vonatkozzon, tudományos kritériumoknak megfeleljen). Az értékeléseket interaktívvá lehetne tenni; biztosítva ezzel a fejlődés/stagnálás/visszafejlődés fokozatait, következményeit; az értékelés rendszerességét, időközzeit. A fentiek alapján javasoljuk a fent felsoroltak megvalósításához szükséges intézkedéscsomag kidolgozását.

Erre alapozva **egyéni fejlesztési terv** készítése különösen az azonosított tehetségek, jövőbeni vezetők esetében. A tudatos HR gazdálkodás részeként a már meglévő munkaerőhiány, a várható tömeges nyugdíjba vonulások miatt az **utánpótlás-tervezésben** is új módszerekre van szükség (pl. programozott nyugdíjba vonulás és toborzási terv).

A közigazgatás felépítése miatt az előmeneteli lehetőségek korlátozottak (bérben és pozícióban is), és sok esetben nagyon hosszú idő alatt történik meg. Ez az ambiciózus munkatársak, és különösen **a fiatalabb Y, és a munkaerőpiacon egyre nagyobb számban megjelenő Z generáció** esetében különösen nagy kihívás elé állítja a közigazgatást az utánpótlás szempontjából. Újra kell gondolni a **karrier előmenetek, karrier utak kérdését**, és a szűk lehetőségeket nyújtó vertikális karrier út mellett a szakmai kiteljesedés lehetőségeinek maximális kihasználását. Továbbá rugalmasabbá tenni a szervezeti működést, a munkavállalási formákat, és a munka-és magánélet összehangolásának támogatását. Épp a fentiek miatt kiemelten fontos a **gender semleges vezető-kiválasztás** gyakorlati bevezetése, nemcsak elvi lehetőségként.

A női vezetők támogatása érdekében **önismereti, önbizalom-építő, érzelmi intelligencia fejlesztő, vezetői készségfejlesztő tréningek** indítása is szükséges.

A vizsgálat során beosztottak, közép- és felsővezetők egyaránt igényelték a rendszeres tréningprogramok bevezetését: **kommunikációs, konfliktuskezelő, problémamegoldó, időgazdálkodási területeken**, s valamennyien hiányát érzik a csapatépítő tréningeknek, valamint olyan rendszeres találkozóknak, melyek lehetővé teszik, hogy megismerhessék más megyékben működő ugyanazon szervezetek munkamódszereit, problémáit, s azok megoldásának módjait. Bizonyos (bár limitált) szervezeti egységek esetében, különösen fontos lenne a **nyelvi képzés, tekintve**, hogy több pályázati projekt kapcsán a kollégák nem tudnak szakmailag megfelelően részt venni a projekteken, a külföldi partnerekkel folytatott kommunikáció így akadozik, a jelentések elkészítése nehézséget okoz.

Egyes szervezeti egységeknél megfogalmazódott az **igény informatikai képzésekre is**, amelyek elsősorban a mindennapi munkához használt alap programok (word, excel) elsajátítását tenné lehetővé.

Mindezek alapján javasoljuk a szervezeti egységek igényeihez illeszkedő tréningek megszervezését, annak rendszeressé tételét. Szükség lenne olyan **empátiát fejlesztő tréningekre** is, melyek lehetővé tennék az egyes szervezetekben a nemek munkavállalásával, karrierlehetőségeik hasonlóságaival, különbözőségével való megismerkedést, felismernék az előítéletek, sztereotípiák következményeit.

Ezzel talán nagyobb hangsúlyt kaphatna olyan alternatív munkavégzési formák bevezetésére való készség, **mint a távmunka** (bár ennek IT, technikai, adatbiztonsági előfeltételeinek megteremtéséhez nagy anyagi befektetésre lenne szükség, s országos szinten kellene megoldani), a rugalmas munkaidő bevezetése, ahol erre lehetőség nyílik. Mindezek megvalósítása azért is lenne ésszerű, mivel az alternatív munkamódszerek rendszerből való hiánya nem arra épül, hogy kipróbálták, s a rendszer nem működött.

Hiányzik a szülés, vagy tartós betegség miatt távollevők kapcsolattartási, visszatérési protokollja. Az új belépők esetén **nincs kidolgozott beilleszkedési program, hivatalos mentorprogram**, amely a X generáció munkavállalóinak sikeres megnyerése szempontjából is fontos lenne, és csökkenthetné a 0-3 hónapon belüli fluktuációt. A beilleszkedési program részeként **első nap program, orientációs tréning** tartalmi kidolgozása is szükséges.

Kultúra

Maga a rendszer kötelezi a munkavállalót és a munkáltatót szakmai területeken képzések biztosítására, az azokon való részvételre. A munka hatékonyságát segítő képzési programok azonban, melyek nem szakirányúak, hiányoznak az általunk vizsgált szervezetekben. Ezért szükség lenne olyan – szakterülettől független – képzési programokra, melyekben a különböző szervezetekben, szervezeti szinteken működő dolgozók vehetnek részt. Elsősorban munkaidőben, vagy legalább részben munkaidejük felhasználásával, lehetőség szerint a működési településen kívüli helyen. A csupán munkaidőn kívüli, tehát az egyébként is kevés szabadidő rovására megszervezett foglalkozásoknál ugyanis alacsonyabb a részvételi hajlandóság. Feltétlenül fontosnak tartjuk a **csapatépítő tréningeket**, melyek a munkahatékonyság, csapat kémia szempontjából nagyon kedvező hatásúak.

Fontos szemléletformáló, szervezeti kultúra fejlesztési feladat **a férfi munkavállalók bátorítása az esélyegyenlőségi tervben lévő gyermeknevelési kedvezmények igénybevételére**, és ehhez vezetői támogatás biztosítása.

4. A legfontosabb nemzeti szintű eredmények összefoglalása – vezetői összefoglaló

4.1. A kutatás menete, folyamata, módszertana

A 2019. július 8-i megalapozó módszertani workshopot követően a kutatás lebonyolítása párhuzamosan zajlott a két érintett megyében. A felmérések 2019. augusztustól novemberig terjedő időszakban, Vas és Zala megyében is külső vállalkozó bevonásával valósultak meg a projektpartnerek (Vas és Zala Megyei Önkormányzati Hivatalok), Kormányhivatalok, egyéb partnerek aktív és segítő közreműködésével.

Négy fő módszert alkalmaztunk a kutatás során, melyek mindegyike önálló kutatási munkarészként szerepel a nemzeti jelentésben, végül a jelen **vezetői összefoglaló célja mindezek összegzése, szintetizálása:**

- 1) **A másodlagos kutatás** során az alábbi nyilvános forrásokat használtuk fel:
 - Vas Megyei Kormányhivatal Esélyegyenlőségi Terve, 2014-2019
 - Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia, 2014-2020
 - Jó állam jelentés, 2018
 - 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
 - Hivatalos KSH adatok

- 2) A **kérdőíves felmérés** során 79 fő válaszolt Vas megyében, és 282 fő Zala megyében, azaz összesen **361** fő véleménye alapján alakultak ki a felmérési eredmények. Zömében 38-54 év közötti, főiskolai végzettségű, alkalmazotti státuszú, teljes munkaidőben, kb. 67%-ban több mint 5 éve a munkahelyükön foglalkoztatott, munkavállalók vettek részt a felmérésben.

- 3) Az **egyszemélyes interjúk** keretében Zalában 9 nő, 3 férfi, Vasban 11 nő, 1 férfi megkérdezése történt. Összesítve 20 nővel és 4 férfival, összesen 24 egyéni interjú készült. 23 személyesen, 1 online.

- 4) A **fókuszcsoportos interjúk** során Vasban 3 csoportban 24 fő, Zalában 4 csoportban 33 fő lekérdezése történt. A nemi arányokat tekintve Zalában 28/5, Vasban 22/2 volt az arány a nők javára, azaz **összesen 57 fő vett részt az interjúkon, 50 nő és 7 férfi.**

A teljes lebonyolítás során mindvégig együttműködő hozzáállást tapasztaltunk a bevontak és a közreműködő partnerek részéről is. Ez megkönnyítette a munkát.

4.2. Szakmai összegzés, következtetések

A közigazgatás vonzó oldala a felmérések tükrében

Jó hangulat, csapat

A válaszadók a munkahelyeiket alapvetően **jó hangulatúnak** minősítik, amelyekben **jó a csapat**, a **vezetők támogatóak és segítőkészek, elfogadó, összetartó a csapat**, egymást elfogadják, jók a munkatársi kapcsolatok, segítőkészség, befogadó kultúra tapasztalható.

Családbarát működés

A munkavállalók nagy előnynek tartják a **kiszámíthatóságot, a családbarát működést**, a családi státusz maximális figyelembevételét, az ehhez illeszkedő munkaidő beosztást és rugalmasságot, a munka- és magánélet összeegyeztetésének lehetőségét. Emiatt különösen kisgyermekes szülők esetében van egyértelmű versenyelőnyben a közigazgatás a piaci szektorral szemben.

Stabil, kiszámítható munkahely

Vonzó a **stabilitás, biztonság**, a teljesen tiszta és minden hónapban biztosan megérkező fizetések és juttatások is (annak ellenére, hogy történtek változások).

Támogató, nyitott vezetés

A **támogató, nyitott vezetés** is munkaerő-megtartó erejű tényező. A bevontak jelentős számban korrekt, szakmailag felkészült, emberséges vezetést látnak a szervezetekben, akik támogatják a munkavállalókat, és megfelelően kommunikálnak is.

A közjó szolgálata

A közigazgatási munkavállalás egyik alapértéke, fő motivációja a **társadalmi hasznot teremtő, érdekes munka** (ügyfelek visszajelzései, segítség elesett embereken). Sokan emiatt is választják ezt a pályát, amely biztosítja a szakmai fejlődés lehetőségét is. A **hivatástudattal** kombinálva rendkívül nagy megtartóerőt, vonzerőt jelent a munkavállalók számára.

Egyéni fejlődés lehetősége

Zala megyében hangsúlyosabban megjelent a pozitívumok között az **egyéni személyes fejlődés** is, mint kedvező tapasztalat. Tapasztalatszerzés lehetősége, önbizalom növekedése, fontosság érzése, egyéni boldogság elérése, emberismeret és empátia fejlődése, szakmai fejlődés és tudásbővülés. Vas megyében viszont ezzel ellentétes vélemények jöttek ki, és egyik legnagyobb hiányosságként jelent meg a személyes továbbfejlődés és vízió, jövőkép hiánya.

Pozitív munkavállalói élmények

A **munkavállalói élményfejlesztés** a piaci szektorban egyre nagyobb népszerűségnek örvend, de már a közszférában is találunk biztató törekvéseket. A munkahelyekért való versenyt egyre több szektorban és térségben a munkavállalókért folytatott verseny váltotta fel, és **az állások eladandó termékévé váltak. Felértékelődtek a meglévő munkatársak**, és megtartásukra mára már egyre több figyelmet fordítanak a munkáltatók. A megváltozott munkaerő-piaci helyzet miatt egyre fontosabbá válik a munkavállalók vonzása és megtartása szempontjából is, hogy **tudatosan foglalkozzunk a munkavállalóink munkahelyeken belüli életútjának támogatásával** (pl. mentorprogrammal, folyamatos visszajelzésekkel, világos karrier utak felvázolásával) a teljes foglalkoztatási ciklusban (belépéstől a kilépésig, sőt még ezeken innen és túl is).

Innovatív elemként beemelünk a kérdőívbe egy **munkavállalói élmény felmérési** blokkot, amely igazolta a várakozásokat, és a teljes kutatás egyik legértékesebb részévé vált kiválóan hasznosítható eredményekkel. Ennek részeként különböző szempontok alapján a résztvevők 1-5-ös skálán fejezhették ki elégedettségüket. A bevont szervezetekben **a munkatársak jó kapcsolatban vannak a feletteseikkel, számít a közösség is, a kommunikáció megfelelő a munkatársakkal és a vezetővel, nyitottak és elfogadóak egymással a kollégák, valamint világos célok és elvárások mentén folyik a munka. A bizalom szintje is elég magas.**

Az esélyegyenlőségi terv megléte és gyakorlati alkalmazása

A **Vas Megyei Kormányhivatal Esélyegyenlőségi Terve** az alábbi célcsoportokat emeli ki kiemelten támogatandónak: nők, 40 évnél idősebbek, romák, megváltozott munkaképességűek, 10 éven aluli, vagy tartósan beteg/fogyatékos gyermeket nevelők, idős szüleiket családjukban gondozók. Intézkedéseket 5 területen fogalmazznak meg:

- 1) Az egyenlő bánásmód betartása és az esélyegyenlőség elősegítése érdekében **esélyegyenlőségi referenst és közvetítőt alkalmaz.**

- 2) **A kedvezmények kiterjesztése céljából** az álláspályázatoknál, kiválasztásnál nem alkalmaz különbségtételt, és a feltételeket teljesítő pályázók esetén előnyben részesíti a védett tulajdonsággal rendelkezőket.
- 3) **A családi és munkahelyi kötelezettségek összehangolása** érdekében a 10 éven aluli gyermeket nevelő szülők számára havi 4 óra munkaidő-kedvezményt biztosít, a 14 éven aluli gyermeket nevelő szülők esetében pedig a szabadság kiadásakor, valamint a munkaidő-beosztásakor figyelembe veszi a gyermek gondozási és oktatási intézmények nyitva tartási idejét. A GYES-ről visszatérő, a 14 éven aluli gyermeket nevelő, valamint a tartóst ápolásra szoruló, közeli hozzátartozót gondozók esetében igény esetén biztosítja a részmunkaidős foglalkoztatást. A GYES-ről, GYED-ről visszatérők esetében többnapos ünnepek előtt teljes munkanapra felmentést ad a munkáltató.
- 4) **A munkakörülmények javítása**, különös tekintettel a 40 éven felüli, vagy a megváltozott munkaképességű **munkavállalók helyzetének javítása** céljából engedélyezi a munkaidő alatti orvosi vizsgálaton, szűréseken való részvételt, kezeléseket, nők esetében mammográfiai szűrésen való részvételt.
- 5) **A nyugdíjas korba történő átmenet** megkönnyítése érdekében a munkáltató a leépítések során a hátrányos helyzetű csoportok (50 év feletti, roma származásúak, megváltozott munkaképességűek) érdekeit fokozottan érvényesíti. Megvizsgálja a nyugdíjazás lehetőségeit. Tervezetten bonyolítja le a nyugdíjba vonulásokat, tájékoztatást ad a munkavállalóknak. A nyugdíjas évek során pedig kapcsolatot tart a volt munkavállalókkal.

Kihívások a felmérések és a környezeti tendenciák tükrében

Megerősített korábbi országos felmérési eredmények

Az ÁROP 2.2.17 projekt elkötelezettség felmérésének negatív eredményei összhangban vannak a kutatásunk eredményeivel, ami azt is jelenti, hogy még nem sikerült ezekre megoldásokat találni, sok a tennivaló. A 6 évvel ezelőtti országos felmérés alapján a közigazgatás 2013-ban leggyengébben a **munkaeszközök biztosítása, a fizetések, juttatások**, a karrier lehetőségek biztosítása, a munkáltatói hitelesség és az emberközpontúság terén teljesít (50% alatti értékek). Az első három tekintetében a versenyszférától szakadéknyi a lemaradás. Az **elkötelezettség (ajánlaná-e a munkahelyét mások számára?) és elégedettség (mennyire elégedett a munkahelyével?) szintje 2011-2013 között a versenyszféra értéke alá esett**, romlott a **munkakörnyezet** megítélése is. Az idei évi változásokkal valószínűsíthetően a juttatásokkal való elégedettség tovább romlott, de ezzel kapcsolatos kutatási eredmények nem állnak rendelkezésre.

Nemsemleges személyzeti megközelítés

A szervezetek céljainak megvalósítása során jelentkező **személyzeti kérdéseket (humán erőforrás gazdálkodást) nemsemlegesén kezelik**. Több esetben jelezték, hogy a kérdés „nem releváns” vagy nemekre nem tudják értelmezni. Ugyanakkor ez a gendersemlegesség a társadalmi gyakorlatok és sztereotípiák miatt gyakran nem következetes. Több válaszadónál jelenik meg a női vezetőkhöz kapcsolódóan olyan tulajdonságok - precíz, gondoskodó – amely sztereotípiák jelenlétére utal (gondoskodó, mert családanya; körültekintőbb, mert neki a családjáról is kell gondoskodni, mint nő).

Napjaink társadalmi elvárásához igazodnak azon vezetői kijelentések, amelyek a kisgyermeknevelést (a gyermek 1 éves koráig) egyértelműen női/anyai feladatnak tekintik. A szervezet furcsán nézne azokra a férfi munkavállalókra, akik élnének a gyermekes szülők számára biztosított lehetőségekkel.

Le kell szögezni azonban, hogy a közigazgatásban **a karrierlehetőségek kihasználását, azzal való élni tudást alapvetően nem a nemiség határozza meg.** Miként tudunk élni az előttünk kínálkozó lehetőségekkel, miként tudunk alkalmazkodni dolgokhoz, mire van igényünk, mit vagyunk képesek ezért tenni, felvállalni, a megszerzett tudást miként hasznosítjuk; ezt az egyén személyisége, s nem pedig neme dönti el. Ennek ellenére fel kell számolni a vezetői kiválasztásnál, a kisgyermekes édesanyáknál alkalmanként megjelenő negatív megítélést. **Mindenki egyedi, más viselkedési stílusban, más motivációk alapján működik,** a vezetői kiválasztási döntések előtt kérjék ki a jelölt véleményét, hogy miként gondolkodik a vezetői feladatok és a családi teendők összeegyeztetése kapcsán.

Nem a munka minőségének és az egyéni terhelésnek megfelelő bérezés

Mind a munkavállalói élményfelmérésben (erre a szempontra adtak a legalacsonyabb értéket adtak a válaszadók: 2,75 Vas, 3,06 Zala, 2,99 a régiós átlag), mind az interjúk és kérdőívek során a legfajsúlyosabb problémaként azonosították, hogy **nincs egyértelmű összefüggés a munka minősége, a teljesítmény és az elismerés** (nemcsak az anyagi, hanem az erkölcsiben sem) között. A jól teljesítők végzik a munka dandárját, és anyagi és erkölcsi elismerésük nem markánsan különbözik a kevesebb hozzá adott értéket nyújtókéétól.

A teljesítmény nem meghatározó az előmenetelnél

Szintén kiemelt negatív tényező volt, hogy a **teljesítmény nem egyértelműen van összefüggésben az előmenetellel.** Ezek súlyos motivációs krízist okozhatnak az egyéni munkavállalók szintjén, emiatt a felső vezetésnek, középvezetőknek is minden eszközt meg kell ragadni, hogy a keretek adta lehetőségek között reagáljanak ezekre az igényekre. Vizsgálják meg ezen kihívás anyagi, munkaleosztási, erkölcsi és szakmai elismerési, kommunikációs megoldásának lehetőségeit.

Együttműködési, kommunikációs hiányosságok

Markánsan megjelentek **kommunikációs és együttműködési problémákra** utaló negatív tapasztalatok is. Pl. a csoportok és társosztályok közötti elégtelen kommunikáció és együttműködés, csapatmunka hiánya, megbeszélések elmaradása, rendszerességének hiánya, csapatépítés hiánya, konfliktuskezelés hiánya. Említést tettek még a sok átszervezés miatti bizonytalanságról, az érzelmek kimutatásának negatív megítéléséről, valamint a kezdőkkel szembeni kevesebb türelemről, a betanítás hiányosságairól. Nagy igény fogalmazódott meg a **szervezetben belüli kommunikációs csatornák fejlesztésére, a részlegek közötti együttműködés javítására.**

Az egyes részlegek, szervezeti egységek belső kapcsolataik megerősítésére **nem, vagy alig alkalmazzák a csapatépítés módszereit.** A kollégákkal való érintkezés a feladatok mennyisége miatt leszűkül a munkavégzés körüli információk átadására; a kommunikációban ugyan beépítenek többszöri visszacsatolást. Az együttműködési készség fejlesztése és a csoporton belüli szerepek determinálását nem segítik külön képzési/tréning programok.

Egyéni karriertervezés, személyes előmenetel rendszerbeli hiányosságai

A jövőkép, vízió, egyéni karriertervezés hiányát is sokan említették a felmérés során. Úgy tűnik, hogy erre nem helyeződik hangsúly a szervezetek személyzeti működése során, de fájó hiányként jelenik meg főként az ambiciózus és a fiatalabb generációt képviselő munkavállalók körében. A munkaerőpiacra egyre inkább belépő Z generáció a partneri viszony mellett az egyéni fejlődését is kiemelten fontosnak tartja, emiatt is szükséges a témával élénken foglalkozni a bevont szervezeteknél is.

Hiányos munkakörülmények

Fájó pontja sokaknak a **hiányos irodai** infrastruktúra (pl., klímaberendezés hiánya, bútorzat elégtelensége, elavult informatikai eszközök, étkező, szociális helyiségek állapota, penészes falak stb.).

Elkötelezettség alacsonyabb mértéke

A **munkavállalói elkötelezettség** legfőbb indikátora, hogy ajánlaná-e a munkahelyét a munkavállalói ismerősöknek, rokonoknak, másoknak. A felmérés résztvevők kb. **50%-a ajánlaná szívesen a munkahelyét (akik 4-es, vagy 5-ös értéket adtak)**, ami elmarad a 2013-as országos felmérés értékétől (63%), és lépéseket kell tenni ennek javítása érdekében.

Munkaerőhiány, bérszínvonal

A rendszerváltozást követő húsz évben a munkaerőpiacon túlkínálat volt, a munkáltatók kedvükre válogathattak a jelöltek között (a nem „szerethető” munkahelyek is), verseny volt az állásokért, **a cégeknek nem okozott túl nagy problémát a távozó munkatársak pótlása.** Magyarországon 2010-től (ugyanabban az évben adta ki a HVG Kiadó az első magyar nyelvű employer branding/munkáltatói márka szakirodalmat, [Mark Schumann](#) és [Libby Sartain](#) Tehetségmágnesek c. könyvét) kezdődően függetlenül a régiók fejlettségétől **egyre intenzívebben jelent meg a szakképzett munkaerőhiány**, amire a vállalati, oktatási, munkaügyi szektor képviselői sem voltak felkészülve.

A közigazgatásban is tapasztalható, hogy **egyre nehezebb megfelelő végzettségű és tapasztalatú munkavállalók megtalálása**, és a piaci szektorhoz képest **egyre növekvő bérhátrány** miatt is mind nagyobb kihívás elé állítja a szektort.

Ennek egyenes következménye az alacsonyabb kapacitás miatt a **meglévő munkavállalókat terhelő túlmunka**, amely sok **stresszt okoz, és elégedetlenséget szül** a munkatársak körében. Ez kiemelten érinti a **jól teljesítőket, akik frusztráltak, mert aránytalanul nagyobb** terhet vállalnak, de ezért **nem részesülnek** különleges elismerésben. Sokszor monoton a munka, amit végezni kell, ami miatt **gyakran jelentkeznek a kiégés tünetei**. Ezért is igényelnének némi változatosságot, a különböző tréningeket **mentálhigiéniai szempontok, képesség/készségfejlesztés miatt is szívesen látnák**.

Országos szinten a költségvetési szférában dolgozók havi bruttó és nettó átlagkeresete a megyék nagy többségében jelentősen elmarad a versenyszférában lévő jövedelmektől. Vas és Zala megye az országos átlaghoz képest összességében is elmaradásban van a bérek tekintetében (a bruttó bérek az országos átlag 91%-a, illetve 79%-a). Vas megyén belül a szellemi foglalkozásuk között a **nettó bérben kb. 80 e Ft-os hátránya van a költségvetési szférában**. Zalában az alacsony versenypiaci bérek miatt a költségvetési szféra bérei nagyobbak. Ez a megyében kedvezőbb helyzetet teremthet a munkavállalók vonzásában. Vasban viszont ennek az ellenkezője igaz, rendkívül nagy kihívást jelenthet a jövőben a munkaerő utánpótlás biztosítása, és fontos lesz **a béren kívüli elég előnyök hangsúlyozásával tudatos munkáltatói márkaépítést is folytatni**.

Modern vezetési ismeretek és módszerek bevezetése szükséges

Előbb vagy utóbb a lassabban reagálókat is arra ösztönzi a megváltozott munkaerő-piaci helyzet, hogy **szakítsanak régi rutinokkal, elavult módszerekkel, megközelítésekkel a HR és vezetés területén**. A jövő munkahelyei **a munkavállalókat középpontba helyező szervezeti működést** és üzletpolitikát folytatnak, hiszen a sikeres cégek példája is mutatja, hogy a munkavállalókkal való törődés üzleti haszonként is megjelenik. **A megbecsült, motivált munkavállalók sokkal magasabb színvonalon és hatékonysággal teljesítik a munkájukat. Szerethető munkahelyeiken** akkor is elvégzik a feladataikat, ha vihar tombol körülöttük, és szinte lehetetlennek tűnik a megoldás, és ehhez szívesen mozgósítanak plusz energiákat is.

A magyar munkaerő kb. 70 százalékát foglalkoztató **KKV szektorban**, de az összesen kb. egymillió alkalmazottat számláló **közszféra és civil szféra munkáltatói körében** is sok a tennivaló a modern emberi erőforrás menedzsment megteremtése területén, ami jelentős hatékonyságnövelést eredményezne.

A felmérés során a munkavállalók beszámoltak **következetlen vezetői döntésekről, kivételezésről, elfogultságról, visszacsatolás és elismerés hiányáról, rossz munkaszervezésről.**

A rugalmas munkaszervezet kialakításának szükségletei

Egyre nagyobb jelentősége lesz az **atipikus, rugalmas foglalkoztatási formáknak is**, amelyek a jól képzettek számára új lehetőségeket teremthetnek, de jóval magasabb fokú tudatosságot és felkészülést igényelnek a munkavállalók és a munkáltatók részéről is. A gyors változások, a folyamatos megújulási kényszer miatt **a munkáltatóknak a mostaninál sokkal jelentősebb szerepe lesz a munkavállalóik fejlesztésében, képzésében**, ha versenyképesek akarnak maradni és megtartani értékeiket. Erre szükségük lesz, hiszen a szűkülő munkaerő-piaci kínálat miatt egyre nagyobb verseny lesz a munkaerőért. Ebben a versenyben a **munkáltatói márka** teljes munkavállalói életciklust átfogó rendszerét is működtetniük kell a cégeknek.

Az atipikus, rugalmas foglalkoztatási forma még elenyésző mértékben alkalmazott a közigazgatásban, és felmérésünk alapján megállapítható, hogy a bevont szervezeteknél **nincsenek kidolgozott stratégia, sztenderdek, eljárások, útmutatások ebben a témában**, a megoldásokat egyedi vezetői-munkavállalói tárgyalások eredményezik, de így a lehetőségek nem egyenlően hozzáférhetőek a különböző munkahelyeken.

A pozitívumok között megjelentek a családbarát munkahely bizonyítékai, de szükséges további odafigyelés, fejlesztés, sztenderdizálás, mivel többen jelezték, hogy **rugalmatlan a munkaszervezet**, nem családbarát a munkaidő beosztás, nem érhetőek el részmunkaidős munkakörök (csak egyedi alkuk révén, és túl sokszor hangzott el, hogy „Mindent megpróbálunk megoldani.”).

A munkaerő-piaci változások, a munkaerőhiány, az X generáció megjelenése miatt is **el kell indulnia a közigazgatásnak a rugalmas munkaszervezési formák irányába**, és nagyobb hangsúlyt helyezni a munkavállalói élményre, csapatkémia fejlesztésére (ez ellensúlyozhatja a piacihoz képest alacsonyabb béreket is).

Női vezetők előmenetele

Bár a közigazgatásban kiemelkedően magas a női dolgozók aránya, és csupán minden negyedik beosztott tisztviselő férfi, addig **a vezetői pozíciókat gyakrabban töltik be férfiak, minden harmadik vezető férfi**. A közigazgatásban meglévő női foglalkoztatotti túlsúly ellenére csak a válaszadók 23-24%-a volt elégedetlenebb a **nemi kiegyensúlyozottsággal**. Valószínűleg a többség elfogadja a szektor női dominanciáját. A **karrierépítési tapasztalatokkal** kapcsolatban inkább pozitívan nyilatkozott a válaszadók többsége (59%).

A **női vezetőkkel** kapcsolatban a megkérdezett beosztottak és középvezetők a fennálló társadalmi vélekedésekkel, **sztereotípiákkal ellentétesen** nyilatkoztak. Többségük véleménye az volt, hogy az együttműködés és a mindennapi munkamenet, kommunikációs sokszor nagyobb erőfeszítést igényel, mint a férfi vezetőkkel. A karriert is előtérbe helyező édesanyákat könnyen megbélyegzik, hogy **karrieristák**. Ennek kezelése kiemelt vezetői feladat, hogy fogadják el azt a munkatársat is, aki nemcsak az otthoni szerepekben teljesedne ki elsősorban, hanem meghatározó szakmai céljai is vannak.

Ennek alapján érdemes lehet olyan **érzékenyítő foglalkozásokon való részvétel**, melyek rámutatnak, hogy **nem a nem**, hanem a **személyiség-sajátosságok** azok, melyek a **vezetési elveket**, a kapcsolattartást, a kommunikációt **meghatározzák** a vezetők, illetve munkatársak részéről.

A **zártabb vezetői karrier utak** miatt kiemelt szerepe van a szervezetnél a szakmai kiteljesedés támogatása. A nők vezetővé válását inkább a kevés számú és ritkán megnyíló vezetői pozíciók korlátozhatják, mintsem a hátrányos megkülönböztetés a vezetői kiválasztásnál. Emellett megemlítették, hogy **a gyermekes nők, vagy gyermekvállalás előtt állók esetében előfordulhat, hogy státuszuk negatívan hat a vezetői kiválasztásukra.**

A nők szakmai előmenetelében a legfontosabb tényezőnek **a tudatosság, hatékonyság és motiváció** növelését gondolják mindkét megyében. Ezt követi a **tisztelet és megbecsülés az emberekkel való bánásmódban** minden vezetői szinten, szervezeti szerepben és összefüggésben, majd harmadikként az **önbizalom növelésének igénye.**

A célkitűzés, a **döntéshozatal, a tervezés, és a célok megvalósítása** szerepel az első helyeken a klasszikus vezetői készségek között. Mindkét megyében és a régióban is első helyre került **a dolgozók motiválása és megtartása.** Ezt követi a **visszacsatolás adása és kapása.** Utóbbi hiányát a problémák között is említették, kezelni szükséges a toolkitben.

A nők előmeneteléhez **vezetői tréningeket, tudatosság növelését, önismeret, önbizalom szintjének növelését tartják leginkább fontosnak**, és a munkahelyek gyermekbaráttá tétele keretében a gyermekfelügyeleti szolgáltatások fejlesztését helyben, vagy az ellátási területen az intézményrendszer fejlesztésével.

A **női karrierépítést** leginkább a gyermekgondozás, a korlátozott mobilitás, a hiányzó szakképzettség és a nem elegendő tudatosság hátráltatják.

A válaszadó nők azt gondolják, hogy **ők maguk tehetnek a legtöbbet az előrelépésért**, nekik kell felvállalni a felelősséget. Majd a politikusok és a munkahelyi vezetés következik a sorban.

A nők karrierfejlesztése, előmenetele érdekében javasolt, hogy a szervezetek gyűjtsék össze és terjesszék a már bevált módszereket, megoldásokat, mert jelenleg ezeket ad-hoc módon, az egyes vezetők szemlélete, tapasztalata alapján alkalmazzák, vagy nem alkalmazzák a szervezeteknél.

Sokszínűségi törekvés hiánya

A kutatási tapasztalatok igazolták, hogy azok a munkahelyek teljesítenek legjobban, és hoznak jó döntéseket, amelyek sokszínű közösséggel rendelkeznek mindenféle szempont (végzettség, származás, világnézet, nem, életkor, érdeklődés stb.) alapján. A kutatásba részt vett válaszadók úgy ítélik meg, hogy erre nem törekcsenek tudatosan a vezetők a kiválasztás során.

Bürokrácia fókusz

Sokan panaszkodtak a **bürokráciára** is. Lassúság felesleges munkafolyamatok, sok a nem szakmai feladat (több idő a statisztikára, min az ügyfélre).

Mentális és szakmai támogatás a beilleszkedési szakaszban, és a teljes foglalkoztatási életciklusban

A kutatásba vont szervezeteknél nincs olyan humán erőforrással foglalkozó alapidokumentum, amely keretbe foglalná az **új munkavállaló belépésekor alkalmazandó eszköztárat (pl. első nap program, orientációs tréning, mentorálás)**, a belépést/munkába állást segítő mentorok nincsen. Egyetlen vezetői szinten sincs olyan segítő/coach, akivel a vezetéssel megbízott személy a munkaköréhez kapcsolódó problémákat, személyes feszültségeket megbeszélhetné.

Az interjúk során elhangzott tapasztalatok és intézményi gyakorlatok alapján indokoltnak tartjuk a humánerőforrás gazdálkodás terén olyan intézkedés csomag bevezetését, amely segíti az **új munkavállaló beilleszkedését** a meglévő rendszerben (jelenleg nincs ennek szervezett programja) támogatja a munkakarrier megalapozását, segíti az előmenetelt és vezető beosztású személyek esetén **biztosítja a vezetői készségek, képességek folyamatos fejlesztését**, a munkakörből adódó **feszültségek mentális kezelését**.

A beilleszkedési program részeként **első nap program, orientációs tréning** valósuljon meg minden új belépő, vagy visszatérő munkavállaló részére.

Mindannyian igényelnék a **mentorálási program** megjelenését a szervezetben, különösen az új munkavállalók esetében, akik szakmai gyakorlatra érkeztek vagy a versenyszférából léptek át. A mentorálással kapcsolatos ismeretek bővítésével lehetne ösztönözni annak bevezetését, illetve vezetői támogatottságát. Megfogalmazódott, hogy szívesen vennék egy olyan rendszer kidolgozását, mely megkönnyítené a munkából bármilyen okból távollévők helyzetét a visszajövetelkor. Ehhez lenne szükség olyan kapcsolattartó rendszer kialakítására, mely rendszeres, szakmai és emberi fejlődést tesz lehetővé. A beilleszkedési program részeként **első nap program, orientációs tréning** valósuljon meg minden új belépő, vagy visszatérő munkavállaló részére.

Jó megoldások sztenderdizálásának hiányosságai

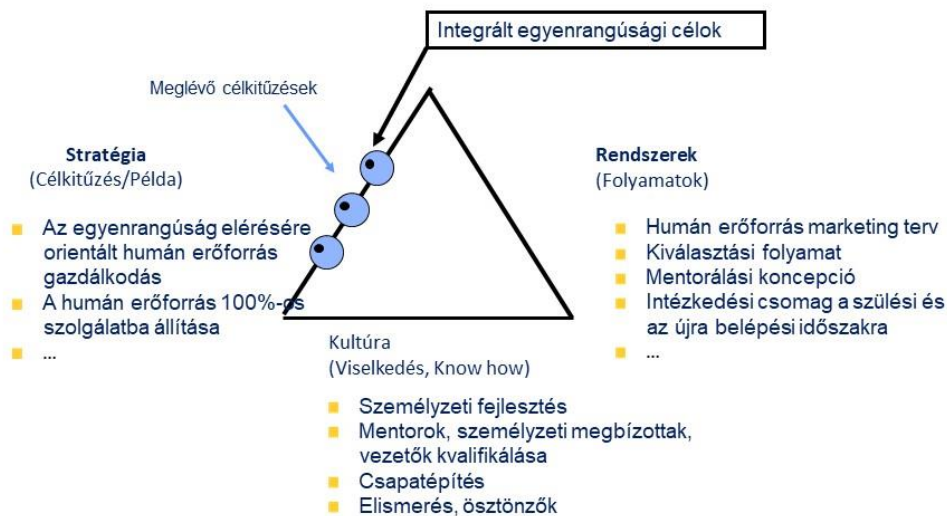
A felsorolt jó gyakorlatok és jó példák nem következnek automatikusan adott szervezet működéséből. Sok esetben vezetőfüggő és meglévő szokásjogra, mint írásban rögzített szabályzatok/működési eljárások eredménye. Fontos megjegyezni, hogy számos jó vezetői gyakorlatot említettek, amelyhez sok esetben jegyezték meg, hogy vezetői képességek függvénye, illetve a vezető és beosztott közötti jó kommunikáció és bizalmi viszony eredménye.

4.3. Ajánlások a „Tréningprogram (toolkit) fejlesztése gender témában“ munkacsomag célkitűzéséhez.

Javaslatainkat a rendszerháromszög struktúrájának megfelelően három terület alá szervezve fogalmazzuk meg:

- 1) STRATÉGIA (CÉLKITŰZÉSEK, PÉLDÁK)
- 2) RENDSZEREK (FOLYAMATOK)
- 3) KULTÚRA (VISELKEDÉS, KNOW HOW)

Rendszerháromszög



Stratégia

A köztisztviselők között magas a női munkavállalók aránya, ebből következik, hogy feltétlenül szükség lenne a nők munkahelyre való visszatérését és szakmai előmenetelét, vezetővé válását, munka- és magánélet összehangolását megkönnyítő, azt **segítő és támogató stratégiák, módszertanok, eljárásrendek kidolgozására és szolgáltatások indítására. A stratégiai szintet meg kell erősíteni.**

Kiemelten fontosak a **női szerepek ellátásához kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások** (mentális egészség megőrzése, családon belül elakadások kezelése, munka- és magánélet összehangolása), valamint a gyermekfelügyeleti szolgáltatások (pl. családi napközi, bölcsőde, óvoda, nyári gyermekfelügyelet), továbbá **mentor, coaching és képzési program** beépítése a 2020-tól érvényes szervezeti esélyegyenlőségi tervekbe.

Fontosnak tartják, hogy **a nők saját maguk dönthessenek a karrierjükéről**, ne kerüljenek hátrányba a gyermekeik miatt egy vezetői kinevezésnél se (ne a vezető döntse el helyettük, hogy tudja-e vállalni a pozíciót). Kérdezzék meg őket a motivációikról, mérjék fel igényeiket, készüljenek **egyéni karriertervek**. A közigazgatásban kisebb mértékű, de még mindig jelen van az **egyenlőtlen bérezés**, ezeket fel kell kutatni, és felszámolni. A kisgyermekes nők vezetői pozícióba való kerülését elősegítené, ha **a családi feladatok végzése által megszerzett vezetői, szervezési kompetenciákat** is figyelembe vennék a vezető kiválasztási döntéseknél, nem csak az esetleges hátrányokat (családi fókusz, ami nem mindenkinél akadályozza a vezetői szerepvállalást, vagy a gyermekek betegsége miatti kiesés a munkából).

A **tudatos munkáltatói márkaépítés** (a jelenlegi és leendő munkavállalók számára hiteles, vonzó munkáltatói kép kialakítása érdekében), és a dolgozók elköteleződését támogató programok működtetése érdekében javasolt **munkavállalói élményfejlesztési program, és az azt gondozó munkavállalói élményfejlesztő munkakör** bevezetése.

A **stratégiai szint megerősítése** együtt a **vezetők érzékenyítésével és képzésével** azt eredményezhetné, hogy a vezetők szervezeti szintű elvárásoknak feleljenek meg, eszközöket kapjanak, és ne a saját vezetői pozícióhoz kapcsolódó mérlegelési jogkörben döntsenek női esélyegyenlőségi ügyekről. Fontos stratégiai feladat, hogy a szülés miatt távollévők esetén kapcsolattartásra legyen lehetőség a munkavállaló és szervezeti egysége között, ahol korábban dolgozott. A 2019. december 31-én hatályát veszítő Vas Megyei Kormányhivatal esélyegyenlőségi tervét már a fenti szempontok alapján érdemes felülvizsgálni, célokat kitűzni, és beemelni a célcsoportok közé a gyermeküket egyedül nevelő szülőket is.

Rendszer

Javasoljuk olyan intézkedéscsomag kidolgozását, amely elősegíti az **új alkalmazott beilleszkedését, a munkahelyi előmenetelének nyomon követését, mentorprogram kidolgozását**. A beilleszkedési program részeként **első nap program, orientációs tréning** tartalmi kidolgozása is szükséges.

Indokolt lenne olyan **tréningprogramok/ adott esetben egyéni tanácsadások szervezése**, ahol a vezető beosztású személyek vezetéshez kapcsolódó készségeiket, képességeiket, elméleti tudásokat lehet fejleszteni meglévő gyakorlati tapasztalataik alapján.

Ehhez kapcsolódva lehetőséget kellene biztosítani olyan szemléletformáló programok lebonyolítására, amely adott szervezetben a nemek helyzetét mutatnék be és közös megoldásokat keresnének a feltárt sztereotípiák vagy előítéletek feloldására. **A férfiak családi szerepvállalását, a kedvezmények igénybevételét is ösztönözni szükséges**, és ezt támogató szervezeti kultúrát kialakítani.

Fontos feladat a bevont szervezeteknél a meglévő munkaszervezési, humánerőforrás menedzsmenti **jó megoldások összegyűjtése, sztenderdizálása**, és ezekről információ átadása a vezetők számára. Pl. karrier menedzsment, munka- és magánélet összehangolása területeken példa értékűen működő megoldások bemutatása, reklámozása, népszerűsítése.

Rugalmassá kell tenni a munkaszervezési formákat nemcsak a munka- és magánélet összehangolása, hanem az új generációk bevonása és megtartása érdekében is, akiknél ez kiemelt szempont. A munkavégzés folyamatosságának biztosítása érdekében lehetőséget kellene biztosítani olyan alternatív munkavégzési formára, amelyeket most nem ismer a rendszer. (Az atipikus foglalkozás hiánya nem abból származik, hogy kipróbálták és nem működött, hanem abból, hogy eleve azt feltételezik, hogy itt nem működik.) a közigazgatáson belül is vannak olyan – nem ügyfélhez kötött szolgáltatások – belső feladatok, amelyeket az ITK segítségével az intézménytől fizikálisan távol is eredményesen lehetne végezni (még ha ez csak bizonyos feladatok elvégzésére igaz). Minden lehetőséget számba szükséges venni a **szervezeti rugalmasság növelése** érdekében (atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának megvizsgálása célzott szervezeti audit keretében, majd a megvalósítás egységesen a teljes intézményrendszerben, továbbá egyéni munkavállalói igények megfelelő vezetői kezelése).

A vezeti félelmek mellett a távmunka végzés hiánya abból is eredhet, hogy a munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő informatikai ismerettel, illetve hiányoznak azok a részismeretek, melyek ezeket segítenék. A foglalkoztatás rugalmasabbá tételé érdekében szükséges lenne olyan **speciális informatikai képzések szervezése**, amely az alternatív munkaformák bevezetését eredményezhetik.

Javasolt megvizsgálni a **gyermekfelügyeleti szolgáltatások fejlesztésének lehetőségeit** a munkáltató hatáskörében (munkahelyi bölcsőde, óvoda, gyermekfelügyelet megoldása iskolai, óvodai szünetek idején) és azon kívül is (az ellátási területen lévő intézmények bevonásával).

A munkahelytől való tartós távollét esetén (gyermekvállalás) indokolt olyan **kapcsolattartó rendszer/eljárás kialakítása**, amely segíti a kisgyermekes szülő visszatérését a munkába, rendszeres tájékoztatást biztosít számára, növeli a visszatérés igényét és csökkenti a munkától távollévő idő mértékét. **Meg kell alkotni a szülés, vagy tartós betegség miatt távollevők kapcsolattartási, visszatérési protokollját.**

A közigazgatás felépítése miatt az előmeneteli lehetőségek korlátozottak (bérben és pozícióban is), és sok esetben nagyon hosszú idő alatt történik meg. A vizsgált szervezeteknek nem áll rendelkezésére hivatalos – kötelező érvényű/javasolt okirat, mely pontosan leírná/előírná a **kARRIERÉPÍTÉSI LEHETŐSÉGEKET**, az egyes szakaszok elvárásrendszerét, az ezt támogató munkahelyi segítési formákat. Ez az ambiciózus munkatársak, és különösen **a fiatalabb Y, és a munkaerőpiacon egyre nagyobb számban megjelenő Z generáció** esetében különösen nagy kihívás elé állítja a közigazgatást az utánpótlás szempontjából. Újra kell gondolni a **kARRIER ELŐMENETELÉK, KARRIER UTAK KÉRDÉSÉT**, és a szűk lehetőségeket nyújtó vertikális karrier út mellett a szakmai kiteljesedés lehetőségeinek maximális kihasználását.

Erre alapozva **egyéni fejlesztési terv** készítése különösen az azonosított tehetségek, jövőbeni vezetők esetében. A tudatos HR gazdálkodás részeként a már meglévő munkaerőhiány, a várható tömeges nyugdíjba vonulások miatt az **utánpótlás-tervezésben** is új módszerekre van szükség (pl. programozott nyugdíjba vonulás és toborzási terv).

Épp a fentiek miatt kiemelten fontos a **gender semleges vezető-kiválasztás** gyakorlati bevezetése, nemcsak elvi lehetőségként.

A **munkavállalók értékelési rendszerének** tárgyilagosságát biztosítani szükséges (úgy kellene átalakítani, hogy az ténylegesen mérhető tevékenységekre vonatkozzon, tudományos kritériumoknak megfeleljen). Az értékeléseket interaktívvá lehetne tenni; biztosítva ezzel a fejlődés/stagnálás/visszafejlődés fokozatait, következményeit; az értékelés rendszerességét, időközzeit. A fentiek alapján javasoljuk a fent felsoroltak megvalósításához szükséges intézkedéscsomag kidolgozását.

Fontos szempont lehet **egy kompetencia tár kialakítása**, kidolgozása, amely azonosítaná az egyes munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat (kompetencia szótár), valamint lehetőséget adna az egyéni fejlettségi szintek mérését - a meglévő kompetenciák azonosítását, valamint a fejlesztés alatt és utáni fejlődést is képes lenne mérni. Ez lehetőséget biztosítana, hogy a teljesítményértékeléssel összekötve, egyéni szinteken is visszajelzést adjon a résztvevőknek és a vezetőknek.

Kultúra

A rendszeren belüli kultúra fenntartása és fejlesztése elengedhetetlen a bennük dolgozók **folyamatos felkészítése és képzése nélkül**. Erre a közigazgatás területén kötelezi is a dolgozókat a munkahely. Ugyanakkor a szakterületi képzések mellett hiányoznak azok az általános munkahatékonyt növelő tréningek, foglalkozási programok, amelyek a munkamotivációt növelnék, elősegítenék a dolgozók csoportszintű gondoskodását és biztosítanák a vezetők számára azokat az egyéni ösztönzőket, amelyet a közigazgatásban meglévő „monotonitás” feloldása indokolt.

A **munkavállalók** maguk fogalmazták meg az igényt a tréningek megtartására, éppen azért, hogy ne csak a szakmai, hanem az „emberi” oldalát is megismerhessék a munkatársaknak, mert erre nagyon kevés a lehetőség. Ennek kapcsán igényüket fogalmazták meg a **kommunikációs, konfliktuskezelő, kiégést megelőző/kezelő, valamint a csapatépítő és együttműködési tréningek iránt** (amellyel javíthatóak az egyes szervezeti egységeken belüli és egymás közötti kapcsolatok is, és közelebb hozni egymáshoz a különböző szervezeti egységekben dolgozó munkatársakat.)

A vizsgálat során **közép- és felsővezetők** igényelték a rendszeres tréningprogramok bevezetését: **kommunikációs, konfliktuskezelő, stressz kezelő, problémamegoldó, időgazdálkodási, változásmenedzsment területeken,**

Kiemelt területként válik szükségessé a **munkaerő megtartás** érdekében a **munkavállalói élményprogram működtetésén belüli vezetői feladatok** (motiválás, delegálás, visszajelzés, elismerés, asszertív kommunikáció, egyéni igényeknek megfelelő munkakörnyezet biztosítása, megfelelő embert a megfelelő helyre).

A **női vezetők** támogatása érdekében speciális **önismereti, önbizalom-építő, érzelmi intelligencia fejlesztő, vezetői készségfejlesztő tréningek** indítása is szükséges.

Javasoljuk a szervezeti egységek igényeihez illeszkedő tréningek megszervezését, annak rendszeressé tételét. Szükség lenne olyan **empátiát fejlesztő tréningekre** is, melyek lehetővé tennék az egyes szervezetekben a nemek munkavállalásával, karrierlehetőségeik hasonlóságaival, különbözőségével való megismerkedést, felismernék az előítéletek, sztereotípiák következményeit.

Bizonyos (bár limitált) szervezeti egységek esetében, különösen fontos lenne a **nyelvi képzés, tekintve**, hogy több pályázati projekt kapcsán a kollégák nem tudnak szakmailag megfelelően részt venni a projektekben, a külföldi partnerekkel folytatott kommunikáció így akadozik, a jelentések elkészítése nehézséget okoz. A válaszadók egyértelműen a **tárgyalási szintű angol, és német nyelvtudást** jelölték meg az előmenetelükhöz szükséges nyelvtudás szintjeként. A képzések indítása előtt meg kell vizsgálni, hogy kinek szükséges a szakmai előmeneteléhez, illetve szervezeti érdekekből a nyelvtudás, és számukra lehetőség szerint biztosítani a tanulási lehetőséget.

Egyes szervezeti egységeknél megfogalmazódott az **igény informatikai képzésekre is**, amelyek elsősorban a mindennapi munkához használt alap programok (alapismeretek, word, excel, ppt) elsajátítását tenné lehetővé. Az ECDL modulok közül a **táblázatkezelés, szövegszerkesztés, felhasználói alapismeretek** jelentek meg preferált területként a kérdőíves felmérésnél. Az online alapismereteket Zalában sokkal fontosabbnak tartják a válaszadók, mint Vasban. A közösségi média felületek közül egyértelműen a **Facebook** használatában szeretnének fejlődni a munkatársak.

A leendő **képzéseken** való részvételi hajlandóság kb. 70%-os. A képzéseket a megyeszékhelyen, de nem a szervezetük hivatalos helyiségében szeretnék megtartani, max. 20 órás, 2-4 alkalmas képzéseket preferálnának legtöbben, hétfő és csütörtök közötti napokon, munkaidőben (munkaidőn kívüli képzések esetén kb. 25%-uk igényelne gyermekfelügyeletet). Online képzésen 58%-uk venne részt szívesen, a személyi készségek fejlesztését és nyelvi képzéseket terelnék az online tér felé.

5. Mellékletek

5.1. Adattáblák (a kérdőívek feldolgozása alapján)

5.1.1. A kitöltők életkora

	Vas	%	Zala	%	Régió	%
15-24 év	0	0,00	4	1,42	4	1,11
25-37 év	22	27,85	75	26,60	97	26,87
38-54 év	49	62,03	171	60,64	220	60,94
55-65 év	8	10,13	32	11,35	40	11,08
65-nél idősebb	0	0,00	0	0,00	0	0,00

5.1.2. A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége

	Vas	%	Zala	%	Régió	%
8 általános	0	0,00	0	0,00	0	0,00
szakmunkásképző	0	0,00	2	0,71	2	0,55
szakközépiskolai érettségi	8	10,13	31	10,99	39	10,80
technikum	1	1,27	7	2,48	8	2,22
gimnáziumi érettségi	3	3,80	13	4,61	16	4,43
felsőfokú szaktanfolyam	7	8,86	23	8,16	30	8,31
főiskola	40	50,63	138	48,94	178	49,31
egyetem	20	25,32	68	24,11	88	24,38

5.1.3. A kitöltők szervezetben belüli pozíciója

	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Alkalmazott	70	88,61	243	86,17	313,00	86,70
Alsóvezető	4	5,06	19	6,74	23,00	6,37
Középvezető	3	3,80	13	4,61	16,00	4,43
Felsővezető	2	2,53	7	2,48	9,00	2,49

5.1.4. A kitöltők foglalkoztatásának jellege

	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Teljes munkaidő	77	97,47	279	98,94	356	98,61
Részmunkaidő	2	2,53	3	1,06	5	1,39
Rugalmas időbeosztás	0	0,00	0	0,00	0	0,00

5.1.5. Közigazgatási alkalmazásban eltöltött idő

	Vas	%	Zala	%	Régió	%
1 évnél kevesebb	2	2,53	5	1,77	7	1,94
1-5 év	23	29,11	88	31,21	111	30,75
6-10 év	15	18,99	36	12,77	51	14,13
10 évnél több	39	49,37	153	54,26	192	53,19

5.1.6. A nemek kiegyensúlyozottságának aránya

	Vas	%	Zala	%	Régió	%
0	0	0,00	1	1,27	1	0,28
1	2	2,53	5	1,77	7	1,94
2	6	7,59	12	4,26	18	4,99
3	5	6,33	25	8,87	30	8,31
4	4	5,06	20	7,09	24	6,65
5	11	13,92	48	17,02	59	16,34
6	8	10,13	21	7,45	29	8,03
7	12	15,19	33	11,70	45	12,47
8	14	0,18	43	15,25	57	15,79
9	6	7,59	33	11,70	39	10,80
10	11	13,92	41	14,54	52	14,40

5.1.7. Karrierépítési tapasztalatok

	Vas	%	Zala	%	Régió	%
0	0	0,00	3	1,06	3	0,83
1	0	0,00	7	2,48	7	1,94
2	7	8,86	10	3,55	17	4,71
3	5	6,33	27	9,57	32	8,86
4	8	10,13	15	5,32	23	6,37
5	12	15,19	53	18,79	65	18,01
6	9	11,39	26	9,22	35	9,70
7	14	17,72	40	14,18	54	14,96
8	15	18,99	49	17,38	64	17,73
9	5	6,33	24	8,51	29	8,03
10	4	5,06	28	9,93	32	8,86

5.1.8. Munkavállalói élmények

Állítások (1: egyáltalán nem értek egyet, 2: inkább nem értek egyet, 3: egyet is értek meg nem is, 4: inkább egyetértek, 5: teljes mértékben egyetértek)	Vas	Zala	Régió
Jó hírek a munkáltatóról	3,75	3,95	3,91
Jó vezetők	3,91	3,96	3,95
Esélyegyenlőség a kiválasztás során	3,97	3,91	3,93
Sokféleség, színes közösség	3,22	3,40	3,36
Előzetes pozitív információk a felvételi eljárásról	3,78	3,76	3,77
Pozitív első nap	4,05	3,95	3,98
Élvezetes tanulási időszak	3,97	4,00	3,99
Elegendő idő a betanulásra	3,92	4,05	4,02
Nyitottság, érdeklődés a személyem iránt	4,16	4,09	4,10
Jó kapcsolat a felettesekkel	4,51	4,30	4,35
Rendszeres, segítő visszajelzések	4,00	4,03	4,03
Megfelelő kommunikáció	4,13	4,17	4,16
Világos célok és elvárások	4,05	4,07	4,07
Személyes és munkáltatói értékrend a hasonlósága	3,89	3,90	3,90
Személyes továbbfejlődés adott és támogatják	2,77	3,66	3,47
Teljesítmény is számít az előmenetelben	3,18	3,51	3,43
Meghallgatnak és elfogadnak	3,97	4,08	4,06
Befogadó kultúra, sokféleség tisztelete	3,82	3,88	3,86
Boldog vagyok, önmagam lehetek	3,76	3,69	3,7
Modern munkakörülmények	3,2	3,28	3,26
Munka- és magánélet egyensúlyára ügyelnek	3,89	3,76	3,79
Számít a közösség	4,24	4,28	4,27
Munka minőségnek és terhelésnek megfelelő bérezés	2,75	3,06	2,99
Fontos a munkám, és érzékeltetik	3,59	3,7	3,67
Társadalmi haszna van a munkámnak	3,65	3,71	3,69
Ajánlanám a munkahelyemet (kb. 50% inkább, vagy teljesen)	3,51	3,51	3,51
Korrektül tudnék elköszönni	3,98	3,94	3,95
Kapcsolatban maradnék	3,86	3,65	3,69
Újra visszatérnék	3,76	3,54	3,58

5.1.9. Hátráltató tényezők a karrierépítésben

7Melyek azok a hátráltató tényezők/kihívások, amelyek megnehezítik, hogy karriert építsen?										
	gyermek-gondozás	hozzátartozó gondozása	nem elegendő tudatosság	hiányzó szakképzettség	rész-munkaidő	a nők jelenléte zavarja a férfiak által uralt területeket	korlátozott testi vagy pszichés terhelhetőség	korlátozott mobilitás	megkülönböztetett nemi szerepek és sztereotípiák	Egyéb:
Vas	23	9	11	15	2	3	5	21	6	nincs előmeneteli lehetőség, anyagi ok, életkor, saját korlát, egyéni élethelyzet, távmunka hiánya, szervezeti struktúra, határozott munkaszerződés, hiányzó szakmai tapasztalat
%	29,11	11,39	13,92	18,99	2,53	3,80	6,33	26,58	7,59	
Zala	84	28	53	62	14	18	11	75	25	
%	29,79	9,93	18,79	21,99	4,96	6,38	3,90	26,60	8,87	
Régió	107	37	64	77	16	21	16	96	31	
%	29,64	10,25	17,73	21,33	4,43	5,82	4,43	26,59	8,59	

5.1.10. Az előmenetelhez szükséges készségek

Mely képességekre/készségekre van szükség, hogy az Ön szervezetében a nők szakmai előrelépése javuljon? Idegennyelvek:							
	angol – alapfok	angol – beszéd-készség	angol – felsőfok	német – alapfok	német – beszéd-készség	német – felsőfok	Egyéb:
Vas	7	27	4	7	32	5	horvát, és 20 esetben nem fontos
%	8,86	34,18	5,06	8,86	40,51	6,33	
Zala	30	114	18	12	84	7	
%	10,64	40,43	6,38	4,26	29,79	2,48	
Régió	37	141	22	19	116	12	
%	10,25	39,06	6,09	5,26	32,13	3,32	

Mely képességekre/készségekre van szükség, hogy az Ön szervezetében a nők szakmai előrelépése javuljon? Informatikai készségek – ECDL-modulok:						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
számítógép felhasználói alapismeretek	26	32,91	106	37,59	132	36,57
online alapismeretek	13	16,46	78	27,66	91	25,21
szövegszerkesztés	19	24,05	84	29,79	103	28,53
táblázatkezelés	23	29,11	102	36,17	125	34,63
adatbázis-kezelés	16	20,25	59	20,92	75	20,78
prezentáció-készítés	13	16,46	62	21,99	75	20,78
webszerkesztés	4	5,06	26	9,22	30	8,31
képszerkesztés	4	5,06	20	7,09	24	6,65
IT biztonság	10	12,66	44	15,60	54	14,96
szövegszerkesztés haladó	23	29,11	100	35,46	123	34,07
táblázatkezelés haladó	23	29,11	108	38,30	131	36,29
adatbázis-kezelés haladó	11	13,92	64	22,70	75	20,78
prezentáció-készítés haladó	13	16,46	59	20,92	72	19,94

Mely képességekre/készségekre van szükség, hogy az Ön szervezetében a nők szakmai előrelépése javuljon? Informatikai készségek – Hatékony közösségi média kommunikáció:						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Facebook	27	34,18	97	34,40	124	34,35
Twitter	4	5,06	26	9,22	30	8,31
Instagram	1	1,27	1	0,35	2	0,55
Hivatalos munkahelyi honlap	1	1,27	0	0,00	1	0,28

Mely képességekre/készségekre van szükség, hogy az Ön szervezetében a nők szakmai előrelépése javuljon? További informatikai készségek:						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
elektronikus aláírás	31	39,24	104	36,88	135	37,40
közösségi média	12	15,19	39	13,83	51	14,13
képernyőolvasás és optikai szövegfelismerés (OCR)	3	3,80	17	6,03	20	5,54
felhő-alapú megoldások	18	22,78	55	19,50	73	20,22
projektmanagement-szoftverek	8	10,13	42	14,89	50	13,85
CAD-szoftver	1	1,27	13	4,61	14	3,88
honlapkészítés	10	12,66	34	12,06	44	12,19

Mely képességekre/készségekre van szükség, hogy az Ön szervezetében a nők szakmai előrelépése javuljon? Személyes képességek, készségek:						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
a tudatosság, hatékonyság és motiváció növelése	37	46,84	157	55,67	194	53,74
helyzetnek megfelelő viselkedés kifejlesztése	13	16,46	78	27,66	91	25,21
önbizalom növelése	27	34,18	129	45,74	156	43,21
terhelhetőség	19	24,05	84	29,79	103	28,53
önmagunk és képességeink valóságnak megfelelő érzékelése	18	22,78	63	22,34	81	22,44
tiszta elvek, értékek, etika	23	29,11	112	39,72	135	37,40
tisztelet és megbecsülés az emberekkel való bánásmódban minden vezetői szinten, szervezeti szerepben és összefüggésben	33	41,77	138	48,94	171	47,37
összekapcsolódás	7	8,86	24	8,51	31	8,59

Mely képességekre/készségekre van szükség, hogy az Ön szervezetében a nők szakmai előrelépése javuljon? Vezetői készségek - klasszikus vezetői feladatok						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
célok kitűzése	32	40,51	130	46,10	162	44,88
tervezés	27	34,18	105	37,23	132	36,57
döntéshozatal	30	37,97	135	47,87	165	45,71
célok megvalósítása	27	34,18	126	44,68	153	42,38
kontrolling	21	26,58	84	29,79	105	29,09
változásmenedzsment	20	25,32	74	26,24	94	26,04
időmenedzsment	23	29,11	62	21,99	85	23,55

Mely képességekre/készségekre van szükség, hogy az Ön szervezetében a nők szakmai előrelépése javuljon? Vezetői készségek - szociális készségek /személyes képességek						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
dolgozók motiválása és megtartása	53	67,09	179	63,48	232	64,27
hatékony és asszertív kommunikáció	18	22,78	91	32,27	109	30,19
visszacsatolást adni és kapni	34	43,04	144	51,06	178	49,31
konfliktuskezelési és a kritika elfogadására irányuló képesség	27	34,18	121	42,91	148	41,00
a munkaerő igényeinek felismerése és értékelése	20	25,32	70	24,82	90	24,93
munkaerőben rejlő potenciál értékelése, felismerése, elősegítése és támogatása	26	32,91	86	30,50	112	31,02
az együttműködés és a csapatmunka javítása	28	35,44	126	44,68	154	42,66
szerepében példaképnek lenni	9	11,39	37	13,12	46	12,74

5.1.11. Képzési szándék

Részt venne-e egy olyan tréningen/képzésen, amely során a szakmai előmeneteli esély növeléséhez szükséges kompetenciákat és készségeket sajátíthat el?						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
igen	52	65,82	202	71,63	254	70,36
nem	27	34,18	80	28,37	107	29,64

5.1.12. Képzési helyszín preferenciák

Mely helyszínt részesíti előnyben a jövőbeni tréningekhez/képzésekhez? *	Vas	%	Zala	%	Régió	%
megyeszékhely	38	48,10	144	51,06	182	50,42
bárhol a megyében	11	13,92	40	14,18	51	14,13
a megyén kívül	2	2,53	4	1,42	6	1,66
a szervezeti egység hivatalos helyisége	1	1,27	3	1,06	4	1,11
bárhol	0	0,00	4	1,42	4	1,11

5.1.13. Képzési idő preferenciák

Hány órás tréninget/képzést részesítene előnyben?	Vas	%	Zala	%	Régió	%
3 órás	9	11,39	37	13,12	46	12,74
5 órás	12	15,19	33	11,70	45	12,47
10 órás	12	15,19	43	15,25	55	15,24
20 órás	9	11,39	45	15,96	54	14,96
30 órás	7	8,86	22	7,80	29	8,03
50 órás	2	2,53	8	2,84	10	2,77
100 órás	1	1,27	5	1,77	6	1,66

5.1.14. Képzési alkalmak számának preferenciája

Fentiekben megjelölt óraszámot, hány képzési alkalomra osztaná el?						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
1 alkalom	12	15,19	56	19,86	68	18,84
2 - 4 alkalom	31	39,24	87	30,85	118	32,69
5 - 10 alkalom	4	5,06	38	13,48	42	11,63
10 - 15 alkalom	3	3,80	8	2,84	11	3,05
16 - 25 alkalom	2	2,53	3	1,06	5	1,39
26 - 50 alkalom	0	0,00	2	0,71	2	0,55
több mint 50 alkalom	0	0,00	2	0,71	2	0,55

5.1.15. Képzés napjának preferenciája

A hét melyik napjait részesítené előnyben a tréningen/képzésen való részvételre?						
	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Hétfő	23	29,11	98	34,75	121	33,52
Kedd	29	36,71	84	29,79	113	31,30
Szerda	30	37,97	96	34,04	126	34,90
Csütörtök	29	36,71	80	28,37	109	30,19
Péntek	14	17,72	27	9,57	41	11,36
Szombat	1	1,27	5	1,77	6	1,66
Vasárnap	0	0,00	1	0,35	1	0,28

5.1.16. Munkaidőben történjen-e a képzés, vagy azon kívül?

Munkaidőben vagy inkább azon kívül venne részt a tréningen/képzésen?	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Munkaidő alatt	43	82,69	161	79,70	204	80,31
Munkaidőn kívül	0	0,00	2	0,99	2	0,79
Mindkettő	9	17,31	39	19,31	48	18,90

5.1.17. Gyermekfelügyelet szükségletei

A munkaidőn kívüli tréningen/képzésen való részvételének előfeltétele, hogy gyermekfelügyelet biztosítva legyen gyermekei számára?	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Igen	16	20,25	74	26,24	90	24,93
Nem	8	10,13	20	7,09	28	7,76
Nincs gyermekem, vagy gyermekem már nem igényel felügyeletet	28	35,44	108	38,30	136	37,67

5.1.18. Online képzési részvétel hajlandósága

A tréning/képzés keretében részt venne online képzési programokban?	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Igen	46	58,23	164	58,16	210	58,17
Nem	6	7,59	38	13,48	44	12,19

5.1.19. Preferált online képzések

Kérjük, válassza ki a témákat, amelyeket szívesen tanulna online képzés keretében!	Vas	%	Zala	%	Régió	%
Nyelvek	27	34,18	105	37,23	132	36,57
IT-készségek	15	18,99	57	20,21	72	19,94
személyi készségek	24	30,38	107	37,94	131	36,29
vezetői készségek	15	18,99	56	19,86	71	19,67

5.1.20. A nők szakmai előmenetelének felelőssége

Az Ön véleménye szerint kinek/mely területnek kellene aktívan szerepet vállalnia abban, hogy a nők szakmai előrelépési lehetőségei javuljanak?	Vas	%	Zala	%	Régió	%
gazdaság	20	25,32	49	17,38	69	19,11
cégvezetés	20	25,32	77	27,30	97	26,87
középvezetés	16	20,25	42	14,89	58	16,07
civil társadalom	11	13,92	48	17,02	59	16,34
politikai felelősök	22	27,85	69	24,47	91	25,21
nemzeti államok	2	2,53	17	6,03	19	5,26
Európai Unió	1	1,27	28	9,93	29	8,03
a nők maguk	21	26,58	85	30,14	106	29,36

5.2. Ábrajegyzék

1. ábra: Forrás: ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” - Köztisztviselői (kormánytisztviselői) elkötelezettség mértéke 2013. - Összefoglaló elemzés.....	11
2. ábra: Férfi és női közszolgálati tisztviselők arány, Forrás: Jó állam jelentés, 2018	12
3. ábra: A kitöltők életkora.....	14
4. ábra: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége	14
5. ábra: A kitöltők szervezetben belüli pozíciója	15
6. ábra: A kitöltők foglalkoztatásának jellege	15
7. ábra: A kitöltők közigazgatási alkalmazásban eltöltött ideje.....	16
8. ábra: Hátráltató tényezők a karrierépítésben	21
9. ábra: Idegen nyelvtudás szükséges szintje a szakmai előmenetelhez	22
10. ábra: A szakmai előmenetelhez szükséges informatikai készségek.....	23
11. ábra: Fejlődési igények a közösségi média felületeken	23
12. ábra: További informatikai készség elsajátítási igények.....	24
13. ábra: Személyes képességek, készségek fejlesztési igénye az előmenetelért	25
14. ábra: Klasszikus vezetői készségek elsajátításának preferenciája.....	25
15. ábra: Szociális, személyes készségek preferenciája	26
16. ábra: Képzési szándék	27
17. ábra: Képzési helyszín igények	28
18. ábra: Képzési idő igénye	28
19. ábra: Képzési alkalmak	29
20. ábra: Mikor legyenek a képzések?	30
21. ábra: Munkaidőben vagy szabadidő terhére legyenek a képzések?	31
22. ábra: Gyermekfelügyelet igénye	31
23. ábra: Online képzés részvételi hajlandósága	32
24. ábra: Online képzések témák.....	32
25. ábra: Ki a felelős a nők szakmai előmeneteléért?	33

5.2. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó és nettó átlagkeresete, 2019. I–III. negyedév.....	8
2. táblázat: Nemzetgazdaság létszám adatai 2019. január - szeptember	9
3. táblázat: Munkavállalói élmény felmérésre adott válaszok átlagértékei.....	17
4. táblázat: TOP 5 elégedettségi és elégedetlenségi tényező	18
5. táblázat: TOP 5 elégedettségi és elégedetlenségi tényező	36
6. táblázat: Pozitív és negatív munkavállalói élmények	37