
SZÉKELY ÁKOS

EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT A MINŐSÉGFEJLESZTÉS JEGYÉBEN A KÖZMŰVELŐDÉSSEN

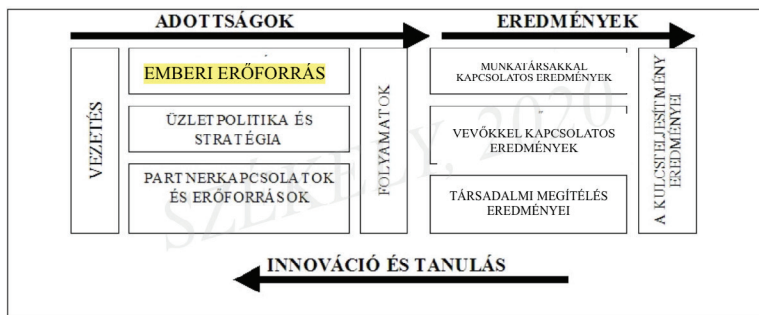
Bevezetés, a kutatás célja

Az elmúlt évtizedek felgyorsult és visszafordíthatatlan változásainak köszönhetően az emberi erőforrás jelentősége és berendezkedése módosult. A versenyben maradásért és a legjobb munkavállalók integrálásáért és megtartásáért kétségtelenül változást kell véghezvinni mind szemléletmódban, mind felfogásban szervezeti szinten. A megfelelő mennyiségű és minőségű emberierőforrás-összetétel – mint ahogyan a közművelődésben is – számottevően eredményfokozó. Számos apró lépéssel a dolgozók mindennapi munkája hatékonyságának erősödése és szervezetük iránti elköteleződése érhető el (*Matiscsákné, 2012*).

A kutatás célja az volt, hogy rávilágítson azokra az újkori HR-változásokra, amelyekre már reagáltak vagy még nem reagáltak a közművelődési intézmények. A minőségfejlesztés jegyében azok az intézmények lettek megvizsgálva, amelyek rendelkeznek „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” (továbbiakban: MKIC) és/vagy „Közművelődési Minőség Díj” (továbbiakban: KMD) elismeréssel. A témaválasztást az indokolta, hogy a minőségfejlesztés a közművelődésben ritkán kutatott terület. A témakörhöz kapcsolódó szakirodalom korlátozottan állt rendelkezésre, így minden egyes közvetlenül a témához kapcsolódó vagy tágabb értelmezésben a témával összefüggő publikáció értéke lehetett a dolgozatnak, és emiatt érdekes és egyedi volt feltárása. A kutatás során a benyújtott pályázatokat a MKIC és a KMD esetében az általános elemzéstől elindulva az emberi erőforrások elemzéséig másodelemzéssel vizsgáltam. A működő auditrendszer értékeléseit is hasonlóképp, szekunder elemzéssel tekintettem át. Empirikus kutatást két célcsoportban végeztem a vezető közművelődési szakembereket és az auditorokat érintően a kiválasztott intézményekben. Előfeltételezésem szerint a jogszabályi háttér módosulásával (például a közművelődési alapszolgáltatások bevezetésével) a tartalomszolgáltatás újragondolása válhat szükségessé az emberi erőforrás szempontjából is. A XXI. század kihívásaihoz és a növekvő emberi igényekhez a közművelődési HR még nem igazodik, akár a HR-rendszerek alkalmazása is hiányozhat több intézményben. Ez amiatt érdekes, mert a globalizálódó világ emberi erőforrásainak új kihívására így nem lehet felkészülve a szakma, és felzárkóztatásra szorul, ezért hipotézisem a dolgozatban leírt innovatív módszerek alkalmazatlansága és a HR-rendszerek alacsony szintű igénybevétele alapján a következő lett: a szakágazat kiemelkedő teljesítményét nyújtó, pályázatnyertes, minősé-

gorientált közművelődési intézményekben jelenleg használt HR-szemlélettel a közművelődés az új világ változásait nem képes eredendően követni. Ennek miertje és hogyanja számomra egy izgalmas kutatás kezdetét adta, ugyanis ha a szakma „csúcshintézményei” sem készültek fel a változásokra, úgy a többi intézmény aligha. Kutatás során a közművelődési minőségfejlesztés emberi erőforrásokhoz köthető részeihez kerestem a fejlesztési irányvonalakat, mely három területet ölelt fel: HR, minőségbiztosítás, közművelődés.

A területi szintű közművelődési szakmai szolgáltatás keretében ellátandó kötelező állami feladatok között szerepel a közművelődési minőségbiztosítási és -fejlesztési rendszer működésének segítése. A témakörben az országos közművelődési szakmai szolgáltatás keretében közművelődési szakmai szolgáltatás biztosításával támogatja a területi szintű közművelődési szakmai szolgáltatást. A feladat a gyakorlatban a szervezet önértékelésén alapuló Közművelődési Kiválóság Modell alkalmazásával valósul meg, ami az európai uniós EFQM-modellre épül. Ez a szabvány a szolgáltatási szektorra vonatkozik. A 2011-ben kihirdetett miniszteri rendelet az MKIC és KMD adományozásának lehetőségével az állam befogadta a szakágazat minőségfejlesztési felfogását (Takács-Miklósi–Kary, 2018). A Nemzeti Művelődési Intézetnél gyűjtött összes nyertes pályázat és értékelő jelentés (követő audit) kutatásomhoz rendelkezésére állt a pályázat indulásától kezdve. Ezeknek a humán erőforráshoz kötődő részeit vizsgáltam meg abból a szempontból, hogy a tevékenységek követik-e az aktuális HR-átalakulással járó folyamatokat, naprakészek-e a közművelődési intézmények.



1. ábra: Az EFQM Kiválósági Modell
 Forrás: Saját szerk. Eszenyiné (2009) alapján

A vizsgálat módszertana

A szakirodalmi részben áttekintésre kerültek a közművelődési minőségbiztosításhoz kötött egységek a közművelődés jogszabályi környezetét kielemezve, valamint a HR-funkciók a század új trendjeinek megfelelően. A következőekben a kutatás módszerei vázolódtak fel. A Nemzeti Művelődési Intézetrel kötött együttműködési megállapodás megkötését követően dokumentumelemzést,

szekunder elemzést és egy rövidebb empirikus kutatást végeztem. Az elmúlt években benyújtott MKIC- és KMD-pályázatok dokumentumait feldolgozva kezdtem el a másodelemzést, majd az eredmények függvényében készítettem elő az empirikus kutatást néhány kiválasztott intézményvezetővel (aktív, belső szereplők) és az őket bíráló auditorokkal (passzív, beépített külső szereplők).

A kutatási dokumentumok körét úgy állapítottam meg, hogy csak az érvényes elismeréssel rendelkező közművelődési intézmények kerüljenek a min-tába. Ezen időszak alatt az auditorokat is vizsgáltam. Tehát nem képzik a felmérés tárgyát a megszűnt intézmények (3 db), ezáltal a két elismerési típus összesen 90 pályázatot érintett, melyből a KMD 7 darab, míg a MKIC 83 darab. Mindkét pályázat egy végeredményt képez a területi feladatellátásban. Az intézmények minőségorientált irányba tereléséhez saját önértékelési apparátus használata javasolt, azaz egy hosszabb folyamat végét jelentik. Ugyanis ha kellően jó önismerete van az intézménynek a szakmai tudással kiegészülve, akkor fény derül az önértékeléssel arra, hogy mely területeken kell fejlesztést lefolytatnia az eredményes pályázáshoz vagy meglévő pályázat mellett a minőség fejlesztéséhez (*Dézsán, 2014*). Ez a „pályázati mellékkörülmény” egy felkészítő folyamat, amely mellett támogatórendszer működik. A vizsgálat kezdeti részében a pályázatokat általánosan kielemeztem, majd fő módszerekként a dokumentumelemzés és az empirikus kutatás következett, melynek végzetével az eredményeket mutattam be a hipotézis fényében.

A dokumentumelemzéshez mind a 93 pályázat önértékelési és audit értékelési dokumentumát feldolgoztam, amik egyenként legalább 100 oldal terjedelműek, ez összesen felfelé kerekítve körülbelül minimum 19.000 oldal. A feldolgozásból kettő 90 soros és kettő 12 soros adattábla született, mely tartalmazza kifejezetten a HR-re vonatkozó részeket. Az adatkinyerést és annak további elemzését követően történt meg a konklúziók leírása. Ezt követően a primer kutatáshoz 60 kérdéses interjút készítettem elő 9 résztvevővel. A kiválasztott interjúalanyokból egy nem vállalta el a beszélgetést, mivel már nem vállal auditálást. A 8 résztvevőből 3 intézményvezető és 5 auditor. Az empirikus kutatás olyan intézményekkel történt, amelyek a legjobbak közül is kitűnnek. Úgy véltem, hogy nem azokat kellett felkeresnem, akik egyszer megkapták az MKIC-t, majd a KMD-t, hanem azokat, akik időbefektetéssel reményeim szerint javítottak szervezetükön, azaz minőségfejlesztési folyamatot vittek végbe az újrapályázás(ok) előtt. A dokumentációjuk erre okkal sugallt. Ezáltal a többször pályázottakból kerültek ki a legérdekesebb esetek. Az empirikus kutatásra a koronavírus megléte miatt konferenciahívás lebonyolítására alkalmas applikáción keresztül, szóbeli megkérdezéssel (intenzív interjú) került sor. Az interjúk után riportot készítettem táblázatos formában, amiből az információk kinyerését követően vontam le a következtetéseket.

1.sz. táblázat: Az MKIC és KMD pályázatok összesítése

MKIC és KMD pályázatok 2012-2020 között	Darab
Összes pályázat	93
Ebből megye	17
Ebből főváros	10
Ebből KMD	7
Melyből fővárosi intézmény	2
Melyből vidéki intézmény	5
Ebből MKIC	86
Melyből megszűnt intézmény	3
Melyből fővárosi intézmény	8
Melyből vidéki intézmény	75

Forrás: Saját szerk. https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/01/MKIC_KMD_2019_Letoltheto.xlsx alapján

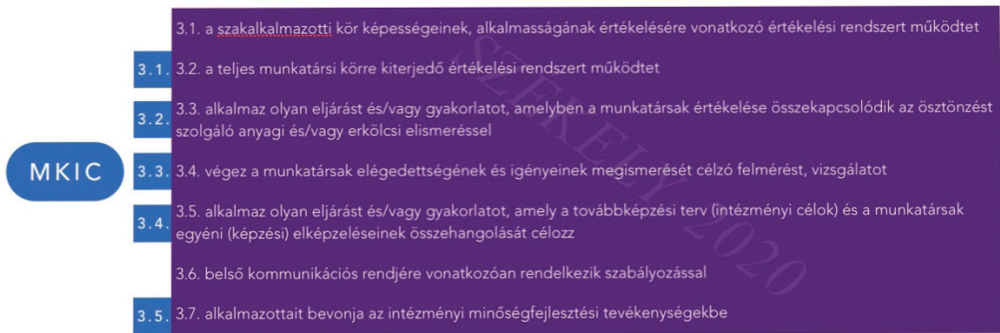
1. táblázat: Az MKIC és KMD összesítése

Forrás: Saját szerk.: Saját szerk. https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/01/MKIC_KMD_2019_Letoltheto.xlsx alapján

Legfontosabb eredmények

Az említett vizsgálati sorrend szerint először az MKIC- és KMD-pályázatokat elemeztem ki általánosan. A pályázatok esetében nem volt érvénytelen vagy elutasított pályázat, országos szinten egyszer fordult elő elutasítás versenyhelyzet kialakulása miatt. Átlagosan 9 pályázat jut egy évre, megyei aktivitás szerint 4-5, a legnagyobb érdeklődés Pest megyében tapasztalható, átlag alatt az északnyugati régióból érkeznek pályázatok. A lefedettség megfelelő, egyedül Nógrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében nem kapott még MKIC-t, így KMD-t sem egy intézmény sem. Az újrappályázók köre csaknem 40%-os. Az MKIC-pályázók többségének intézménytípusa művelődési központ, míg a KMD esetében kulturális központ. A legkisebb önértékelés, illetve auditértékelés 40%-os az MKIC-nél (4 esetben fordult elő, auditnál 2), a KMD-nél ez 70%, a legnagyobb 100% (MKIC 2, KMD 2), a legnagyobb átlagos eltérés minimum 20%-os. Megállapítható az általános elemzés alapján, hogy a HR helye az első számú vezetőnél van legtöbbször, csak 3 esetben van külön HR-es alkalmazott. Az EEM-érték az MKIC esetében átlagosan 64%, míg a KMD-nál 92%, az átlagtól való átlagos eltérés viszont 14% MKIC-nél, 10% KMD-nál. Évenkénti megoszlásban csak két esetben nem érte el a minimumküszöböt az átlagos teljesítmény, de ott is megközelítette (kb. 58%). Ugyanez nem mondható el a megyei megoszlásban vizsgáltakkal, mert ott a megyék többsége küszöbszint alatt teljesített. Sajnos a KMD-ből további számadatot nem lehetett kinyerni, így a további meg-

állapítások az MKIC-re tehetőek. A munkatársak értékelésének összekapcsolódása anyagi/erkölcsi elismeréssel (3.2.) állítás érte el a leggyengébb összeredményt, míg a legkiemelkedőbb a kommunikáció (3.6.) volt. Az ösztáblás, a megyei és éves szintű vizsgálatból megállapítható, hogy az önértékelés és az auditvizsgálat között néhány százalékos eltéréseket tapasztalhatunk. Ez azt jelenti, hogy az elképzelés-valóság között az intézmények jól teljesítettek.



2.ábra: Az MKIC- és KMD-pályázatok értékelési szempontjai a tevékenységi körök mentén
 Forrás: Saját szerk. Takács-Kary (2018) alapján

Az emberi erőforrások elemzésére áttérve a tevékenységi körök rendszerezése mellett – és annak elemzésével – figyelhető meg az újkor hozadékainak megjelenése a területen. Illetve az állítások mentén lehet vizsgálni (7 db), először az MKIC mentén. Az állítások száma néhány éve ritkult (lásd: 2. ábra, kék színnel jelölt állítások), és további egy ponttal szeretnék a pályázatok az önértékelést/auditértékelést szűkíteni. Ismételten megállapítható, hogy a HR-nek nincs önálló szervezete és munkaköre, legtöbbször az első számú vezető a tevékenységek irányítója. Néhány helyen a gazdasági/ügyviteli munkatárs foglalkozik vele, ám ez elenyésző mértékű. Az értékelések szóban zajlanak, írásos formában csak kevesen végzik el, TMR-(Teljesítménymenedzsment Rendszer) és kompetenciatérkép-alapú vizsgálatot nem végeznek. Több negatív esetben eseti módon négy szemkört, szóban történik az értékelés. A teljesítményértékeléskor (TÉR) külön veszik a szakalkalmazotti kört a többi munkatár-

stól. Többségében inaktivitás tartható számon, és hiányzik az oda-vissza értékelés. Az anyagi/más ösztönzéssel és a motiváció megtartásával kapcsolatosan az erkölcsi elismerést saját intézményi díjakkal, szabadidő adományozásával és továbbképzési lehetőségekkel igyekeznek biztosítani. Rendszeres vagy rendszeretlen anyagi ösztönzés csak pár helyen figyelhető meg. Más megközelítésű gyakorlat alapján ruhapénz, ajándékutalvány, szemüvegvásárlás és uszodabérlet igénybevételeként lehetőségei nyílnak meg. Utóbbinak kifejezetten lehet örülni, mégha kevés intézménynél is, azonban ez az egészséges életmód egyik remek ösztönzője (Matiscsákné, 2012). Hasznos lehetne a partneri hálót összekapcsolni az ösztönzésekkel, kiváltképp a közművelődés lokális jellemzői miatt. A munkatársi elégedettség felmérése ismételten szóban történik. A továbbképzési lehetőségek megfelelő mértékben támogatottak, azonban elenyésző mértékben kerülnek előtérbe az egyéni szándékok (érdeklődési kör, kompetenciák megfeleltetése a jövőbeli tervekkel). Amire van lehetőség, azokra viszik általában a munkatársakat. Témakörök sok esetben a pályázatírás, foglalkozásvezetés, pedagógia és kiváltságmodell, néhány esetben konfliktuskezelés és kommunikációs tréningek. Az elektronikus tanulási környezetet nem veszik figyelembe, pedig mivel egyik fő tényező az ingyenesség, ezért ki lehetne használni azt. A kommunikáció rendjét vizsgálva a legjobb esetekben belső levelezési és tervezési rendszert, intranetet és online technikai és szakmai lapokat alkalmaznak a szóbeli kommunikáció megléte mellett, mindenki számára elérhető közös adatbázis működtetésével. Rosszabb esetekben ügyeletes füzetekbe és üzenőfalakon vezetik a történeteket, ami idővesztéssel jár (főleg ezek megszerezése miatt).

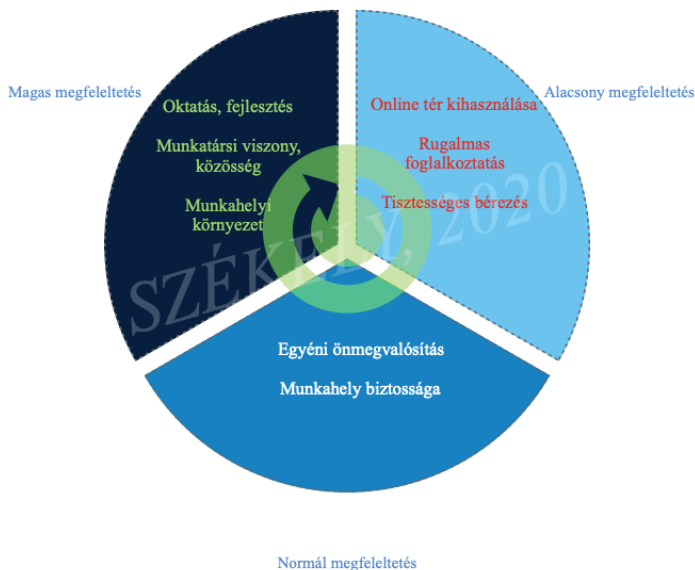
A KMD-pályázatok önértékelése és auditértékelése merőben más. Az előbbieken leírtakhoz képest a dokumentáltság erőteljesebb szerepet tölt be, egy intézményben volt kifejezett HR-stratégia. Hasonlóság az intézmények között nincs HR-szempontról, mindannyiuk más-más megoldás kínál, rengeteg jó példával találkozni. Összességében elmondható, hogy az intézmények az összes HR-tevékenységet végzik, ám korántsem mindegy, hogy milyen formában és milyen hatékonysági szinttel. Az EEM-szintjük az MKIC-re vonatkoztatva küszöb-szintű, de a KMD-s intézmények esetében kimagasló. Az intézmények legjobban a kommunikáció és a képzés-fejlesztés terén jeleskednek. A digitalizáltság terén és a fiatal munkaerők megtartásában szemléletmódbeli változtatással remek eredményeket érhetnek el, ha hajlandóságuk mutatkozik erre. A többi szegmenst megvizsgálva előkészítettem egy 60 kérdésből álló mélyinterjút.

Kiderült, hogy rendkívül fontosnak tartják a minőségbiztosítást, az EFQM-rendszert hatékonyan tartják a közművelődésben, ugyanakkor több szubjektív alapú elem is változtatnának. Első nyertes pályázásuk óta rendkívül sokat fejlődtek az intézmények, stabil hátteret építettek ki szervezeti szinten. A HR szerintük hozzájárul sikereikhez, de nem annyira meghatározó mértékben. Kidolgozott HRM-rendszerük nincs, véleményük szerint a szervezet mérete nem ad erre okot. A HR-tevékenységek mindegyikét végzik, igaz, a toborzás-kiválasztás csekély jelentőségű, mivel főleg pályázati úton történik a felvétel.

Munkaköri leírása minden alkalmazottnak van, az első pályázás óta főleg bővítés történt. A fiatalok témakörét érintve egyetértés volt a növekvő igényeiről, viszont azzal már nem értettek egyet, hogy a fiatalabbakkal nehezebb dolga volna a vezetőknek. Akik szerint az elvárásaik nagyobbak, ott a fiatalok innovatívabb módszerekkel viszonyulnak a feladatmegoldáshoz. Többükönél előny, ha van fiatal aktív alkalmazottjuk, őket a munkaidő rugalmasságával tudják csábítani. Tapasztalataik bizonyítják, hogy minél nagyobb önállóságot biztosít az intézmény nekik a megfelelő kontroll meglétével, úgy mentorálásuk és beilleszkedésük (és nem utolsó sorban megtartásuk) egyszerűvé válik. A tények viszont nem támasztják alá az elképzelést. Az intézmények a fiatalokat támogató programokat nem fejlesztették még ki, gyakornokokat nem alkalmaznak, csak kötelező szakmai gyakorlat révén ismerkedhetnek meg a közművelődéssel, illetve önkénteskedéssel. Áttérve a digitalizáció kérdéskörére a bevont szervezetek vezetői és az auditorok tisztában vannak azzal, hogy még nem felelnek meg a digitális nemzedék elvárásainak, és többségük mindennapi kihívásnak éli meg az alapvető digitális eszközhasználatot. A nagyobb intézmények például szolgálnak a jó gyakorlatokkal: adatbázisportál, rendezvénytámogató, tervlapok stb. A digitalizálódást jónak tartják abból a szempontból, hogy időtakarékos, rendszerezés-tárolásra kiváló. Rossznak amiatt, mert a közösség rovására mehet.

A képzést és fejlesztést a közművelődés egyik erősségének tartják. Rendkívül színesen és sokrétűen igyekeznek a szakmai tudás tartalmi felzárkóztatására. Az intézmények igyekeznek minél több szakmai eseményen részt venni, konferenciákra és tanfolyamokra járni. Mindenki hisz abban, hogy a képzésből és fejlesztésből csak előny származhat. Többen támogatják, hogy a munkatársak vegyenek részt eseményeken, ugyanakkor a közösségi érdekek előtérbe helyeződnek az egyéni érdekekkel szemben. Az egyéni célok inkább csak figyelembevételre kerülnek. A képzés és fejlesztés az igazgatóhoz vagy annak feletteséhez tartozik. Új munkavállalók esetén csak alap beillesztési stratégiát alkalmaznak. Vannak, akik a munkaköri leírás elolvasásával kezdik, míg mások komplett füzetrel rendelkeznek az új belépőknek. Egyik variáns sem tartalmazza az elköteleződés iránti előkészítést a belépés kapcsán. Beillesztő programja egyik intézménynek sincs. Ösztönzésnek a megerősítés elméletét alkalmazzák, a további példákat nem tudták értelmezni. Az empátiáról hallottak már, és úgy érzik, maguk is empatikusak mindenkivel. Az egészséges életvitelt fontosnak tartják, az egyik intézményben a kerékpár az első számú közlekedési eszköz. A vállalati kultúra szerves részévé lehet tenni ezt, és mihelyest az alkalmazottak hozzászoknak a folyamatos jótékony tevékenységekhez, motiválja majd őket, és erősíti elköteleződésüket. Hosszú távú ösztönzési lehetőségeik nincsenek kidolgozva, a dokumentumelemzés szerint járnak el a jutalmazás szempontjából. Távmunkára van lehetőség mindenhol, de nem mindenhol hisznek benne a rendszeres kommunikációhiány fennállásának veszélye miatt, máshol támogatják, mert úgy vélik, a hatékonyságot és a nyugodtabb munkavégzést segíti elő. Utóbbiakra világitott rá dolgozatomban. A kiszervezésnél viszont akadnak gondok. A pozíciók helyett a tevékenységek vizsgálatának elemzése kell legyen

az első. Egészséges mértékig lehetőségek tartják az otthoni munkavégzést. Összegzésképpen láthattunk új megoldásokat a HR különböző részegységein, ismételten betekintést nyerhettünk az erősségekbe és gyengeségekbe a szekunder elemzés után, amik alább kerülnek összefoglalásra.



3. ábra: A közművelődés megfeleltetése a változó igényeknek
 Forrás: Saját szerk. Matiscsákné (2012) és Karoliny-Poór (2017) alapján

Összefoglalás

A dolgozat során megállapításra került, hogy a közművelődés csúcshintézményeiben hogyan működnek a HR-tevékenységek, és reagálnak-e a szervezetek az újkori HR-trendekre. Kiderült, hogy a közművelődési minőségfejlesztést rendkívül fontosnak tartják az intézmények, többük saját stratégiát dolgozott ki ennek biztosítására, ugyanakkor kevésbé fontos szegmensnek bizonyult a benne levő egyik elem, az emberi erőforrás feltétele. A HR-folyamatok fejlődését lassan követik, egy-két kivétellel nincs kidolgozott HRM-rendszerük. A tevékenységeket javarészt az első számú vezető végzi. Néhányuk remek megoldásokat találtak ki a HR frissítésére, ezek a többi intézmény számára adaptálásra ajánlottak, mindezt a szervezeti kultúrájuknak megfelelően. Az összes HR-tevékenységet végzik az intézmények, de a hatékonysági foka ezeknek javarészt alacsony, a toborzás-kiválasztás egyáltalán nem releváns. A közművelődésben a képzés-fejlesztés terén kiemelkedően fontosnak tartják az intézmények vezetői, hogy megfelelő programokra küldjék el alkalmazottaikat, és lehetőség szerint minél többször. A digitalizáció és a munkaerő-integráció nehézkesen működik a szakmában, a foglalkoztatási formákból az atipikus

foglalkoztatás még nem terjedt el, viszont erre irányuló hajlandóságot mutatnak az intézmények. A motivációs eszközök tára szűkös, azonban mivel kisebb létszámú szervezetekről beszélünk, a belső kommunikáció nagyon jól működik, igaz, ez az online térbe többségében nincs átültetve. A szemléletváltozás fontos, hogy a módosulásokat véghez tudják vinni, és az eszközrendszerüket fejleszteni tudják. A megfelelő minőségű emberi erőforrás biztosítása kiemelt feladat, hatékony menedzselésük sem hanyagolható, ehhez szintúgy erőfeszítések kellene. A szervezeti kultúra alakítása nem lendületes, mégis rendkívül rugalmasak ahhoz, hogy azt hozzáillően elkezdjék formálni. A dolgozat során a dokumentumelemzéssel teljes kép alakult ki a rangosabb intézményekről, nem feltétlen kell más intézmények körül kutatni, hiszen a százalékos eredményekből is látható, hogy az emberi erőforrás feltételeit küszöbszinten biztosítani tudják. Az empirikus kutatás viszont lehetőség szerint folytatható lehetne strukturált kérdőívzetéssel online formában, mivel elképzelhetőnek tartom, hogy a biztosított HR-eredmények között lapul még okos megoldás.

A novemberben esedékes kiszervezés elindíthatja a dolgozatban tárgyalt folyamatokat, mert eggyel közelebb kerülnek az intézmények a megfelelő munkaerő megszerzéséhez és megtartásához, és mindezt anyagilag is jobban tudják majd biztosítani elméletben. A Kjt. nem ösztönöz teljesítményre, így a teljesítmény számukra nem is mérhető. Nagyobb szabadságfokok lesz az igazgatóknak a személyi bérek megállapítására. Elsődlegesen jelképes különbségek jelenhetnek meg, mivel a költségvetésiszerv-állapotuk megmarad, ugyanakkor lehetőség lesz átcsoportosításra a magasabb jövedelmekért. A pályán csak azok fognak előrehaladni, akik teljesítményt mutatnak fel mindennapi tevékenységeik során. A közfeladat ellátási jellege természetesen megmarad a közművelődésnek, de a projektalapú bérezés kerülhet a figyelem középpontjába. Nem biztos, hogy a bérezés mellett más adottságaik mentén felkészültek a fiatalok megtartására, ugyanakkor nagyobb lesz a megtartóképességük, ha tesznek a kiváló munkaerő megfogásáért. Leghatékonyabban megragadni a fiatalságot egyetemista korokban tudja minden intézmény kompenzált gyakornoki programmal, amit eddig egy intézmény sem kínál fel lehetőségként. Ez teszi lehetővé, hogy vállalati kultúrával és feladatok minőségével erősítsék az elköteleződést az újonnan érkező szakemberekben. A program kidolgozása és a harc a fiatalokért immáron csakis a szervezeteken múlik, hogy mennyire kreatívan lépnek fel. Nem feltétlen szükséges a Magyarországon megszokott 3-4 nap munkavállalás kérése, már hatalmas lépést érhetnek el azáltal, hogy az egyetemisták életvitelének megfelelően heti 1 napos gyakornoki programot hirdetnek, és elkezdik szemléletmódbeli változtatásukkal felmérni, hogy alkalmas-e összességében intézményük a fiatal szakemberek és összefoglalóan az új világ terheinek azonosítására és megragadására, illetve problémamegoldásukra.

Irodalom

- Bene Viktória – Krémer Balázs – Pintye Zsolt (2016): A 15–29 éves korosztály foglalkoztatásáról és munkaerőpiaci perspektíváiról – a Magyar Ifjúság Kutatás 2016 adatainak tükrében. In: Nagy Ádám (szerk.): *Margón-kívül – magyar ifjúságkutatás 2016*. Excenter Kutatóközpont, Budapest. 98–153.
- Dézsán Imre (2014): *Minőségbiztosítás. A minőségirányítás alapjai*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. ISBN: 035-900-128-256-5
- Eszenyiné Borbély Mária alapján (2009): EFQM-alapú szervezeti önértékelés egy lehetséges útja. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás Könyvtár- és információtudományi Szakfolyóirat*. **56**. 9. 1.ábra. Letöltés: 2020. 10. 01.
http://tmt-archive.omikk.bme.hu/print.html?id=5207&issue_id=508.html
- Hermina Ibarra (2015): *Cselekedj vezetőként, gondolkodj vezetőként*. Lábnyom Kiadó, Budapest.
- Karoliny Mártonné – Poór József (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft., Budapest.
- Libby Sartain – Mark Schuman (2010): *Tehetségmágnesek – a kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése*. HVG Könyvek, Budapest.
- Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) (2012): *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft., Budapest.
- Takács-Miklósi Márta – Kary József (2018): *Minőségügy a közművelődésben*. NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft., Budapest.
- Uddén Sara – Karlsson Lina – Hellquist Johanna (2008): *Pistols or swords: which are the most useful weapons in the war for talent?* Letöltés: 2020. 02. 22.
<http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:142132>