

Előszó

A közszolgálati generációmenedzsment jelentőségét mi sem mutatja jobban, mint hogy nincs olyan európai ország, ahol ne foglalkoznának a közigazgatás személyi állományának utánpótlását megnehezítő generációs problémákkal. Általános jelenség, hogy folyamatosan öregszik a társadalom, a közigazgatás pedig még gyorsabban. A növekvő igények egyre nagyobb terhet jelentenek az egészségügyi, szociális ellátórendszerek számára, s egyre nehezebb biztosítani a megfelelő humán kapacitást a közszolgáltatások biztosításához. A nehézségek ellenére azok az országok tudnak sikeresek lenni, amelyek az idősebb korosztályok „túlsúlyából” adódó problémák megoldását egyben fejlesztési lehetőségeknek is tekintik. Életkortudatos személyzetpolitikával képesek befolyásolni a demográfiai trendeket, s ennek részeként a HRM-folyamatokat¹ úgy alakítják át, hogy figyelembe vegyék az életkorral összefüggő sajátos igényeket, a pályaut minden életszakaszában egyformán fenntartsák a kormánytisztviselők munkaképességét, munkahelyi jólétét, illetve az „élethosszig tartó” karrier során mindvégig biztosítsák a fejlődés lehetőségét.

A magyar közigazgatásban a 2010-es évek elején hozott kormányzati intézkedések hatására növekedett a fiatalabb korosztályok aránya, ma már azonban a személyi állomány korösszetételének alakulása újra az öregedés irányába fordult. Ez azt vetíti előre, hogy 5-15 éven belül egy újabb, elhúzódó nyugdíjba vonulási hullámmal kell számolni. A probléma kezelésére a kormánynak is fel kell készülnie. Akár ennek lehet első lépése az a tudományos kutatás, amelyet a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Emberi Erőforrás Tanszéke végzett a Belügyminisztérium és a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium felkérésére.

A kutatók kulcsfontosságú területekre összpontosítottak. A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi összetételét, a szenioritás „tovább élését”, a tudástőke átadását, a mentorprogramok működését, a „pszichológiai

¹ Human Resource Management.

szerződésben” kifejezett elvárásokat, a generációmenedzsment és a munkáltatói márkaépítés összefüggéseit, valamint a fejlesztési és tehetséggondozási programokat vizsgálták. Az említett témáknak különös jelentősége van a közszolgálat működésének fenntarthatóságában, hiszen a közszolgáltatások hatékonysága nemcsak a munkavállalók életkorától, hanem a generációk közötti tudásmegosztás és együttműködés eredményességétől is függ. A korosztályok közötti szakadék áthidalása, valamint az idősebb munkavállalók tudásának megőrzése kulcsfontosságú a közigazgatás jövője szempontjából.

Szeretném külön kiemelni, hogy a nemrég bevezetett Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerből származó adatokat első alkalommal használtuk fel tudományos kutatás céljára, ami lehetővé tette a teljes kormánytisztviselői kar, több mint 77 ezer fő átfogó empirikus vizsgálatát. A kutatás során több mint 12 ezer kitöltött kérdőív érkezett vissza, így nemcsak kvantitatív elemzések, hanem részletes, mélyebb betekintést nyújtó kvalitatív eredmények is születtek. Az interjúk és a kérdőíves adatfelvétel kombinációja lehetővé tette a különböző generációk közötti dinamikák és a generációmenedzsment kihívásainak alapos elemzését.

A nemzetközi összefüggések is fontos szerepet kaptak a kutatásban. Az európai gyakorlatok, mint például az OECD és az EU által alkalmazott generációs stratégiák, valamint a nemzetközi tapasztalatok elemzése segített abban, hogy a magyar közszolgálat számára olyan irányvonalakat találjunk, amelyek összhangban állnak a nemzetközi trendekkel, miközben figyelembe veszik a hazai sajátosságokat is.

A kutatás célja nemcsak a magyar közszolgálat fejlesztéséhez, hanem az európai közigazgatási gyakorlatokhoz való hozzájárulás is. A kutatási eredményeket elismerték az Európai Közigazgatási Hálózat munkacsoportí ülésén és főigazgatói értekezletén egyaránt.

A kutatás szakszerűsége és alapossága hozzájárult ahhoz, hogy a generációmenedzsment területén fontos előrelépések történjenek. A kutatók munkája nemcsak a tudományos közösség számára jelent értékes hozzájárulást, hanem a kormányzati döntéshozókat is segítheti a közszolgálati stratégiák és politikák kialakításában. Az élénk letett anyag minden tekintetben tükrözi Antoine de

Saint-Exupéry gondolatait: „Nem örökséget hagyunk a gyermekeinkre, hanem jövőt.” Ez arra emlékeztet minket, hogy a tudásátadás és a közös munkálkodás a jövő megalapozásáról szól, nem csupán a múlt megőrzéséről.

Budapest, 2024. december

Kovácsné Szekér Enikő
helyettes államtitkár