

Hazafi Zoltán

A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a szenioritás tovább élésének vizsgálata

MÓDSZERTANI KÉRDÉSEK

Ebben a fejezetben a kormányzati igazgatás személyi állományának *demográfiai jellemzőit* vizsgáljuk, valamint arra keressük a választ, hogy a karrierrendszer megszüntetése ellenére tovább él-e a *szenioritás elve* a munkáltatói döntésekben.¹

Kormányzati igazgatás alatt a Kit. hatálya alá tartozó szerveket,² valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivatalt (NAV) értjük. Ez utóbbi sajátos jogállással tagozódik a *kormányzati igazgatási szervek* közé, mivel nem tartozik a Kit. hatálya alá, helyette a Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (NAV szjtv.) rendezi a NAV személyi állományának jogállását. Ez a törvény a Kit. által létrehozott kormányzati szolgálati jogviszony mellett egy új foglalkoztatási jogviszonyt statuált adó- és vámhatósági szolgálati jogviszony elnevezéssel. Mindezek ellenére a NAV szervezetét szintén a kormányzati igazgatási szervek közé soroljuk, abból kiindulva, hogy a vonatkozó jogszabály központi hivatalként definiálja.³

Mindezek alapján megkülönböztetjük a kormányzati igazgatás *központi és területi szintjét*. Az előbbibe a minisztériumok, a kormányzati főhivatalok, a központi hivatalok és ezek dekoncentrált szervei, míg az utóbbiba a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok, illetve ezek járási hivatalai tartoznak.

¹ A karrierrendszer megszüntetésének jellemzőiről lásd bővebben: HAZAFI–LUDÁNYI 2022.

² Kit. 2. §.

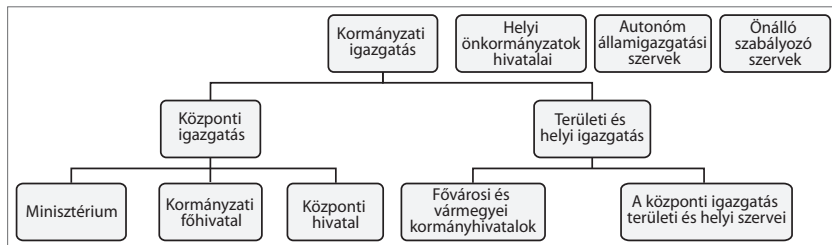
³ 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról 1. § (1) bekezdés.

A kormányzati igazgatási szervek fogalma a Kit. hatálybalépése előtt használt *államigazgatási szervek* terminológiájának felel meg. Azokat a szerveket értjük ez alatt, amelyek a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXIX. törvény (Kttv.) hatálya alá tartoztak mint államigazgatási szervek. Ennélfogva nincs akadálya annak, hogy a kormányzati igazgatási szervek adatait összehasonlítsuk az államigazgatási szervek múltbéli adataival, mivel ugyanarról a szervezeti körről van szó.

Hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy a kormányzati igazgatás nem foglalja magában a helyi önkormányzatok hivatalait. Szintén nem tartalmazza a kormánytól független úgynevezett autonóm államigazgatási szerveket és az önálló szabályozó szerveket. A magyar közigazgatás szervezetének felépítést az 1. ábra szemlélteti.

Az adatok elemzésekor a kormányzati igazgatást *közigazgatásként* fogjuk szerepeltetni, mivel ez a fogalom felel meg leginkább a nemzetközi összehasonlításokban gyakran használt *public administration* definíciójának.⁴

A vizsgálandó *adatok* a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszerből (KSZDR), az OECD adatgyűjtéseiből (OECD-adatok), valamint az EUPAN-országok generációmenedzsment-gyakorlatát vizsgáló kérdőíves felmérésből (EUPAN-adatok) származnak.⁵



1. ábra: A magyar közigazgatás szervezete

Forrás: a szerző szerkesztése

⁴ A kormányellenőrzése alatt álló vagy a kormány tagja által ellenőrzött szervezet központi, regionális, helyi szinten. Nem foglalja magában a helyi önkormányzatokat, illetve a tágabban értelmezett közszekektort (például egészségügy, tanárok, rendőrség, katonaság, igazságszolgáltatás stb.).

⁵ A 2024. július 1. és december 31. közötti magyar EU soros elnökség időszakában az EUPAN munkaprogramjának keretében kérdőíves felmérésre került sor a tagállamok generációmenedzsmentre vonatkozó gyakorlatának vizsgálata céljából. Az ebből származó adatokat is felhasználtuk.

A hazai múltbéli adatok forrása a közszolgálati statisztikai adatrendszer (KÖZIGTAD), illetve a Közszolgálati Statisztikai Adatrendszer (KSA). Ez utóbbi kettő már az 1990-es évektől kezdődően a kormányzati stratégiai döntésekhez szükséges adatigények kielégítését szolgálta, s a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) hatálya alá tartozó közigazgatási szervek adatait tartalmazta.⁶ Ezek közül az államigazgatási szervek megfelelnek a Ktv. hatálya alá tartozó kormányzati igazgatási szerveknek, valamint a NAV-nak, ezért a két különböző adatforrásból származó adatok összehasonlításával demográfiai trendek vizsgálhatók.

KORÖSSZETÉTEL

K1: A központi közigazgatás személyi állományának előregedése egyformán érinti-e az EU-tagállamokat, vagy különbségek tehetők az egyes országok között? Ez utóbbi esetben a generációs összetétel különbségei milyen okokkal magyarázhatók?

K2: Mekkora a központi közigazgatás átlagéletkora az EU-tagállamokban, illetve hogyan alakul a korösszetétele?

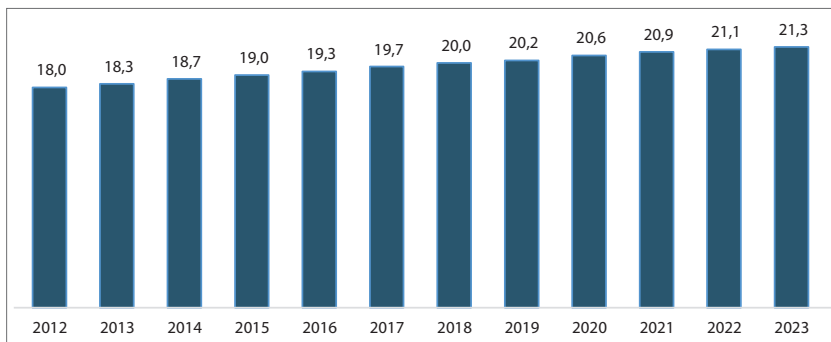
K3: Milyen trendek jellemzik a magyar kormányzati igazgatás korösszetételének alakulását, illetve milyen eredményt hozott a 2010 óta tartó fiatalítás?

A 2010 előtt született elemzések szerint a társadalom *előregedése* felgyorsult, és a demográfiai viszonyok valamennyi OECD-országban egyre hátrányosabbá váltak. Míg 2000-ben 3 aktív lakosra 1 inaktív jutott, addig 2050-ben – az előrejelzések szerint – ez az arány 2 a 3-hoz lesz. Európában közel 1 az 1-hez.⁷

A legújabb előrejelzések is azt mutatják, hogy az elkövetkezendő évtizedekben folytatódni fog a lakosság előregedése az Európai Unióban is. Az Eurostat adatai szerint 2022-ben az EU lakosságának 21,1%-a volt 65 év feletti.

⁶ HAZAFI–SZEKÉR 2021.

⁷ OCDE 2007: 18.



2. ábra: A 65 éves vagy annál idősebb lakosság aránya az EU-ban
(27 tagország alapján, %)

Forrás: az Eurostat adatai alapján a szerző szerkesztése

Ez 0,3 százalékpontos növekedést jelent az előző évhez képest, és 3,1 százalékponttal több, mint 2012-ben.⁸

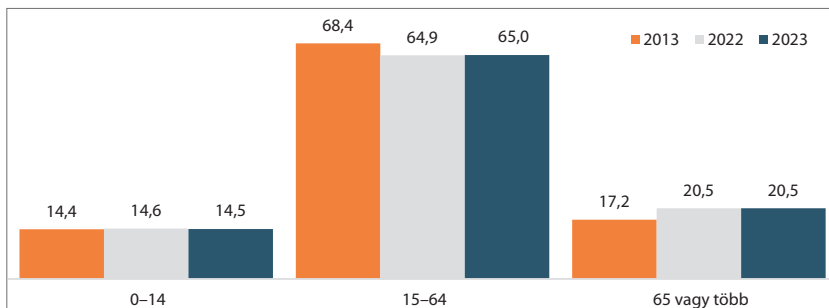
Ugyanakkor a változás *tagállamonként* eltérő. Az elmúlt évtizedben (2012–2022) a 65 év felettiek aránya 5 százalékponttal nőtt Finnországban és 4,4 százalékponttal Csehországban. Németországban csak 1,4 százalékponttal, Luxemburgban pedig mindössze 0,8 százalékponttal emelkedett.⁹ Szintén az Eurostat előrejelzése, hogy a 80 éves vagy annál idősebb emberek aránya az EU lakosságán belül 2021 és 2100 között két és félszeresére nőhet (6,0%-ról 15,3%-ra).¹⁰ Magyarországon az európai átlagnál alacsonyabb a 65 évesek vagy annál idősebbek aránya, de folyamatosan növekszik. A növekedés üteme kissé meghaladja az európai átlagot (3,3%, 3%). A 0–14 évesek aránya stagnál, míg a 15–64 év közöttiek aránya csökken.¹¹

⁸ *Les plus de 65 ans dans l'Union européenne* [é. n.]; *Proportion de la population âgée de 65 ans et plus* [é. n.].

⁹ *Population Structure and Ageing* [é. n.].

¹⁰ *Population Structure and Ageing* [é. n.].

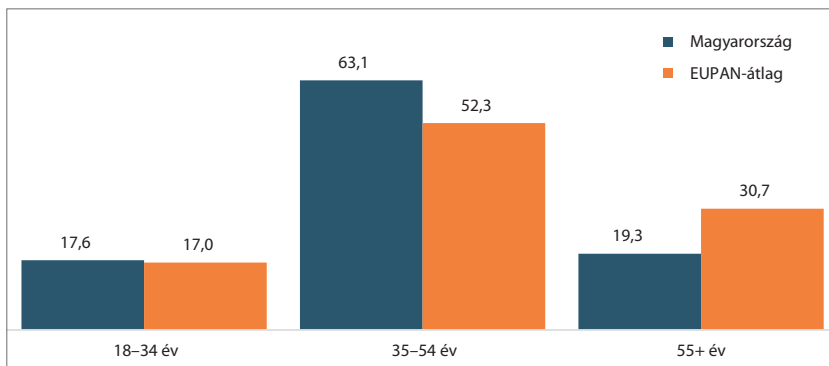
¹¹ *Population Structure and Ageing* [é. n.].



3. ábra: Magyarország lakosságának korösszetétele főbb korcsoportok szerint (%)

Forrás: az Eurostat adatai alapján a szerző szerkesztése

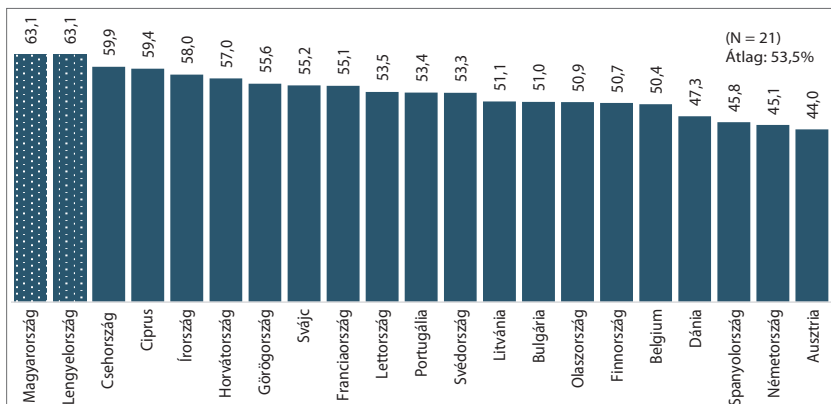
Általános jelenség az is, hogy a *közszektorban* az elöregedés jelentősebb, mint a társadalom egyéb területein. S ugyanez fordítva is igaz, a közszektorban a legalacsonyabb a fiatalok aránya.¹² A magyar közigazgatás életkori megoszlása több ponton is eltér az EUPAN-átlagtól. A 18–34 év közötti korosztály aránya gyakorlatilag megegyezik az EUPAN-átlaggal, de a közp generációé közel 11%-kal meghaladja azt, míg az 55 éves vagy annál idősebb kormánytisztviselők aránya ugyanennyivel elmarad az EUPAN-országok átlagától.



4. ábra: A közigazgatás életkori megoszlása (%)

Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

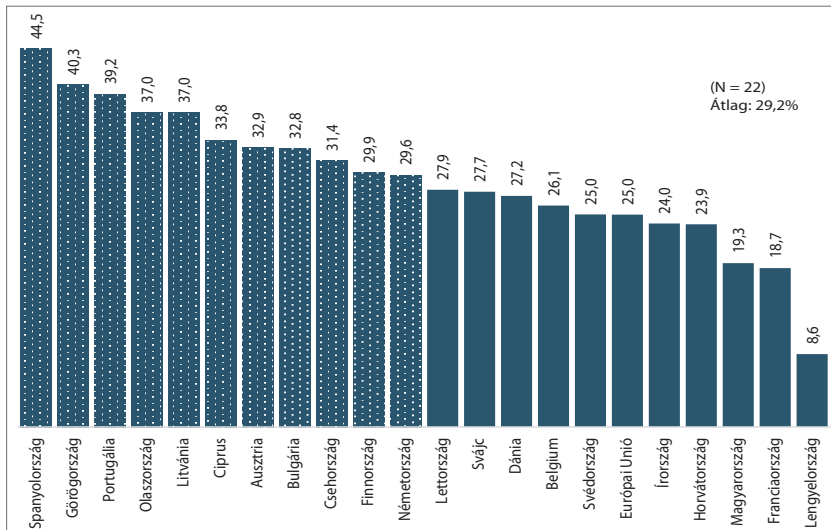
¹² OCDE 2007: 18.



5. ábra: A 35–54 év közöttiek létszámaránya a közigazgatásban (%)

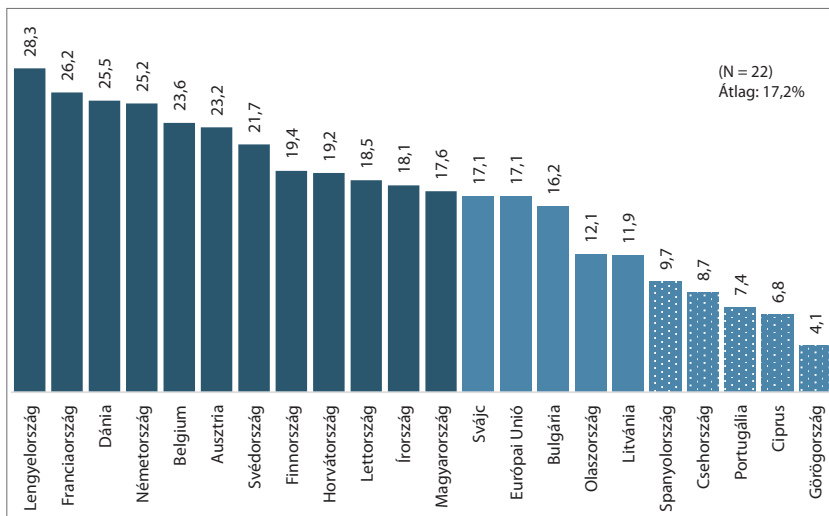
Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

Az EUPAN-országok közül Magyarországon a legmagasabb a *középgenerációk* aránya, míg a fiatalabb, valamint az idősebb korosztályok tekintetében Magyarország a rangsor végén helyezkedik el.



6. ábra: Az 55 év felettiek létszámaránya a közigazgatásban (%)

Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

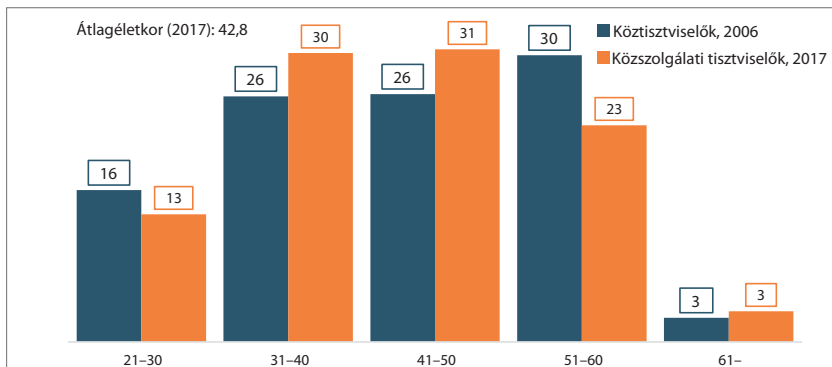


7. ábra: A 18–34 év közöttiek létszámaránya a közigazgatásban (%)

Forrás: EUPAN-adatok 2024 alapján a szerző szerkesztése

Érdeemes megvizsgálni, hogy a közigazgatás *létszámának* változása hogyan érintette a *korosztályi struktúrát*. Az EUPAN-felmérés kutatási jelentésében megállapítottuk, hogy az országokban háromféle trend alakult ki. Az országok többségében a létszám növekedésével együtt emelkedett a 18–34 év közötti tisztviselők aránya is, más országokban visszaesett a 18–34 év közöttiek létszámaránya, míg voltak olyan országok, ahol a közigazgatás létszáma és a fiatalok aránya egyaránt csökkent. Magyarországon 2015–2020 között 12%-kal növekedett a közigazgatás létszáma, ugyanakkor a 18–34 év közöttiek aránya minimális mértékben csökkent. A létszám bővülése a középgenerációk létszámarányát növelte. Tehát a magyar közigazgatás nem tudta a létszám bővülését arra kihasználni, hogy a generációváltás érdekében még nagyobb mértékben vonzzon be fiatalokat a közigazgatásba, éppen ellenkezőleg, ismét az idősebb korosztályok létszáma indult növekedésnek.

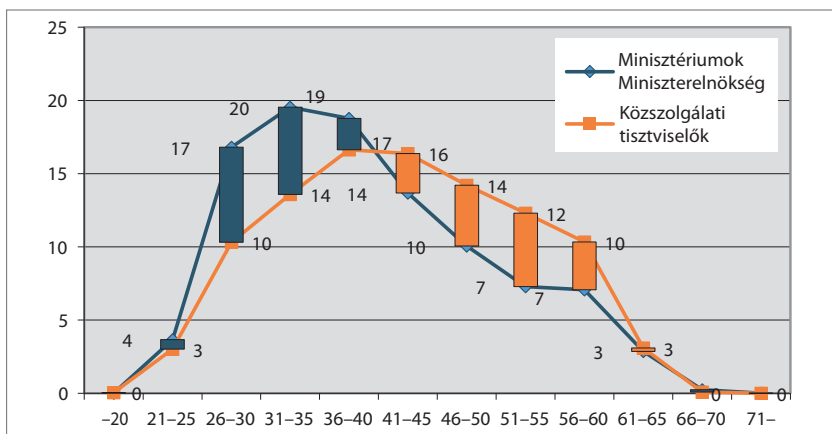
A magyar közigazgatás korösszetételét két egymással *ellentétes irányú változás* jellemzi. A 2010-es évek elején több olyan kormányzati intézkedés született, amely a személyi állomány fiatalítását célozta.



8. ábra: Az életkori megoszlás alakulása a közigazgatásban I. (2006, 2017, %)

Forrás: a KSA adatai alapján a szerző szerkesztése

Magyar közigazgatási ösztöndíj bevezetése, „kötelező” nyugdíjazás a nyugdíjkorhatár betöltése esetén, illetve a nők kedvezményes nyugdíjba vonulási lehetősége. Hatásukra 42,8 évre csökkent az átlagéletkor, s 4, illetve 5%-kal növekedett a 31–40 év, illetve 41–50 év közötti korosztály aránya.

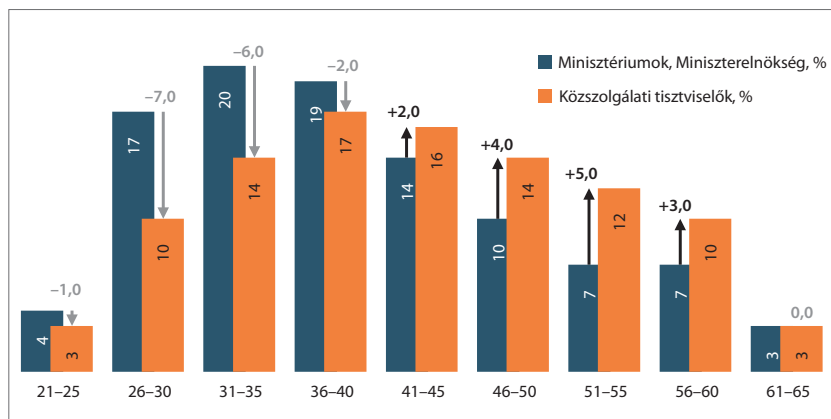


9. ábra: A minisztériumok, a Miniszterelnökség és a közigazgatás korösszetétele I. (2017, %)

Forrás: a KSA adatai alapján a szerző szerkesztése

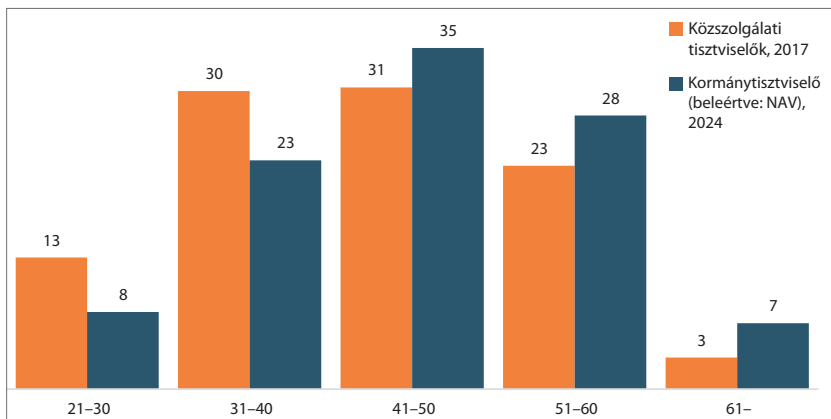
Ezzel párhuzamosan 7%-kal csökkent az 51–60 év közöttieké. A *minisztériumokban* az átlaghoz képest jelentősen (11%-kal) nagyobb lett a 35 év alattiak aránya, s hasonló mértékben csökkent az idősebb korosztályé. A kiugró arányt az magyarázza, hogy az évek óta rendszeresen meghirdetett Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program elsődlegesen a minisztériumokat célozta meg, ezért a minisztériumok és a Miniszterelnökség nagyobb arányban részesedtek a „fiatalításból”.

Tehát a *fiatalítás* a minisztériumoknál a 35 év alattiak, a közigazgatás egészét tekintve a középgeneráció létszámarányát növelte. A 2024-es adatok azonban változást jeleznek. A 21–30 év, illetve a 31–40 év közöttiek létszámaránya jelentősen visszaesett (5-7%), míg 6%-kal, illetve 5%-kal ismét növekedett a 41–50 év, valamint az 51–60 év közöttiek aránya. A személyi állomány korösszetételének alakulása újra *az öregedés irányába* fordult. Ez azt vetíti előre, hogy hamarosan nyugdíjba vonulási hullámmal kell a magyar közigazgatásnak szembenéznie. Ugyanakkor központi szinten kevésbé lesz érzékelhető a folyamat. A minisztériumoknál továbbra is a fiatalabb korosztályok dominanciája jellemző. Ez azt jelenti, hogy a magyar közigazgatás öregedés irányába való fordulása döntően a területi közigazgatásnak köszönhető.



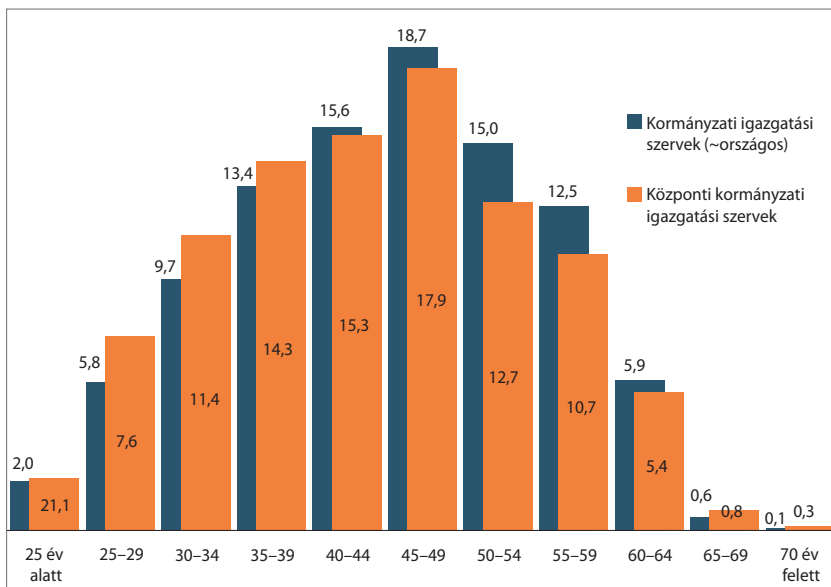
10. ábra: A minisztériumok, a Miniszterelnökség és a közigazgatás korösszetétele II. (2017, %)

Forrás: a KSA adatai alapján a szerző szerkesztése



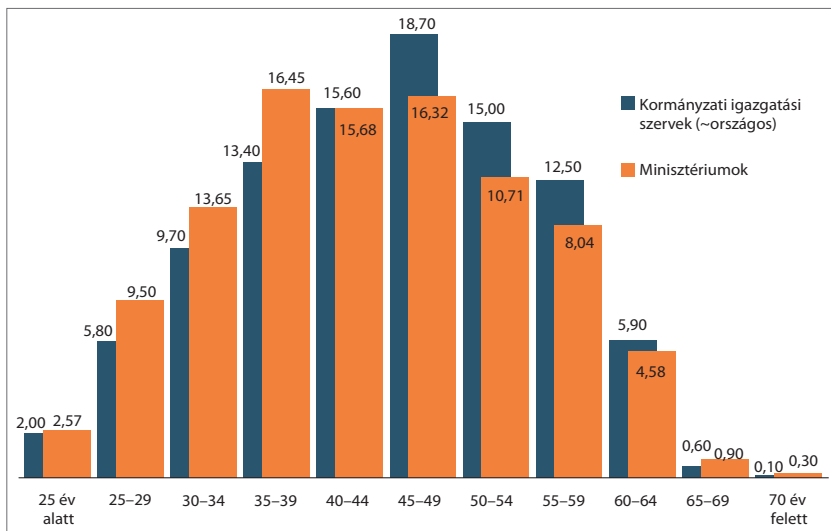
11. ábra: Az életkori megoszlás alakulása a közigazgatásban II. (2017, 2024, %)

Forrás: a KSA, KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



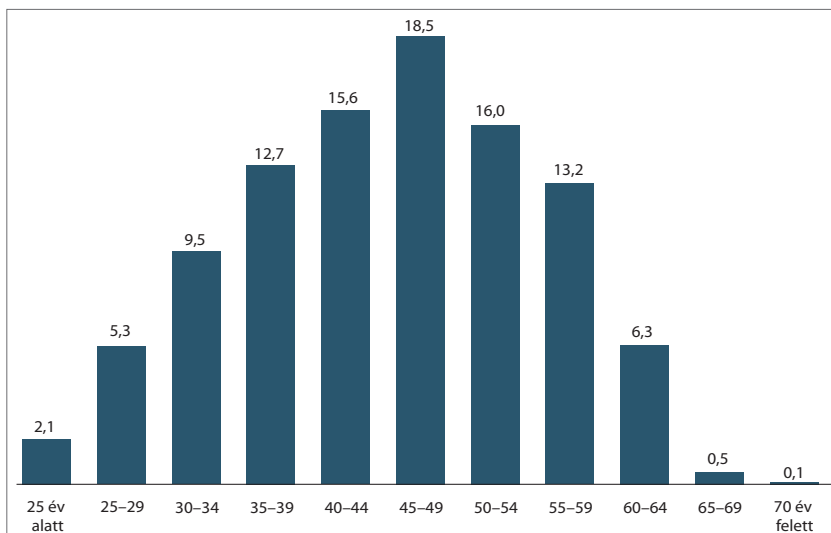
12. ábra: A központi kormányzati igazgatási szervek életkori megoszlása az országoshoz képest (2013. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



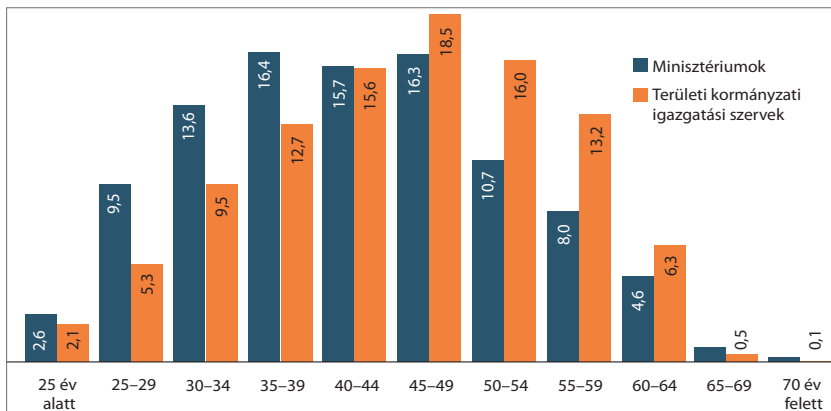
13. ábra: A minisztériumi életkori megoszlás az országokhoz képest (2023. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



14. ábra: A területi kormányzati igazgatási szervek korfája (2023. október 31., %)

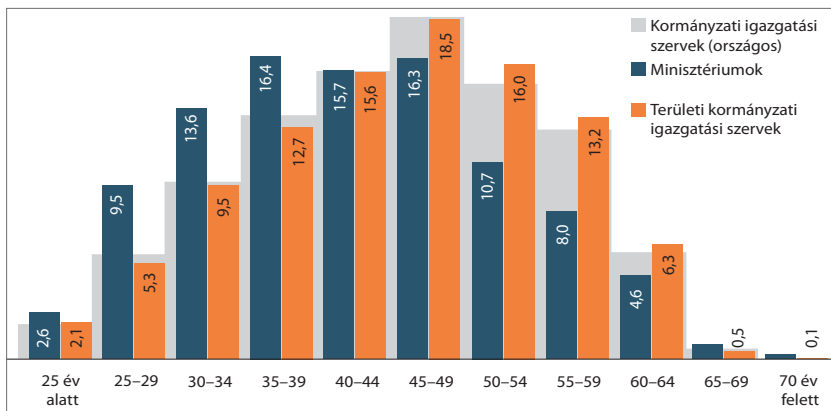
Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése



15. ábra: Az életkori megoszlás minisztériumi, területi kormányzati igazgatási szinten (2023. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése

Összefoglalóan megállapítható, hogy az előregedés valamennyi országot érinti, de eltérő mértékben. A közigazgatás létszámának növekedése és a korösszetétel változása közötti trendek szintén különbözőek.



16. ábra: Az életkori megoszlás országos, minisztériumi, területi kormányzati igazgatási szinten (2023. október 31., %)

Forrás: a KSZDR-DTK adatai alapján a szerző szerkesztése

A magyar közigazgatás is általában követi a nemzetközi folyamatokat, de bizonyos területeken az átlagtól eltérő értékeket mutat. Kérdés, mi magyarázhatja az országok közötti jelentősebb eltéréseket.

A GENERÁCIÓS KIHÍVÁSOK KEZELÉSE

Életkortudatos személyzetpolitika

Nyilvánvaló, hogy más közigazgatási jellemzőkhöz hasonlóan a létszám összetételét is – köztük a korosztályi tagozódását – országonként változó társadalmi, gazdasági, igazgatási sajátosságok befolyásolják. Jó példa erre a *létszám* alakulása. Az OECD rendszeresen közzéteszi az országok közigazgatási létszámának változását, többnyire az összes foglalkoztatotthoz, az aktív munkavállalókhoz¹³ vagy az országok népességéhez viszonyítva.¹⁴ Az adatok nagy szórást mutatnak, ami azt jelenti, hogy az országok között jelentős különbségek tapasztalhatók a létszám nagyságát, illetve fejlődését illetően. Ilyen körülmények között nehéz feladat tudományosan meghatározni a közigazgatás létszámát minden országban egyformán befolyásoló tényezőket.

Elfogadottnak tekinthető, hogy a létszám kialakulásában *meghatározó szerepet* játszik a lakosság száma, vagyis az, hogy hányan veszik igénybe a közigazgatás szolgáltatásait. Emellett bizonyosan befolyásolja a létszámot a feladatok mennyisége és milyensége, valamint a személyi állomány összetétele, rátermettsége és felkészültsége. Ezért fontos hangsúlyozni, hogy a kormányok észszerű személyzetpolitikával vagy éppen annak elmulasztásával befolyásolhatják a közigazgatás létszámát, illetve annak egyébként meghatározott folyamatait. Nem az a kérdés, hogy sok vagy kevés a közigazgatás létszáma – ezt kizárólag a mennyiségi mutatók alapján nem is lehetne objektíven megítélni –, hanem a személyi állomány

¹³ A foglalkoztatottak és munkanélküliek (akik éppen munkát keresnek) összességét jelenti. Forrás: data.europa.eu

¹⁴ OECD 2021: 100; 2023: 180.

alkalmas-e arra, hogy a rábízott feladatokat eredményesen teljesítse.¹⁵ Ehhez hasonlóan kell megítélni a személyi állomány generációs folyamatait is. A kormányok *életkortudatos személyzetpolitikával* képesek befolyásolni a demográfiai trendeket. Ily módon nem az a döntő kérdés, hogy idősödik vagy éppen fiatalodik a személyi állomány, hanem a kormányok felismerik-e a demográfiai változásokat, s tudnak-e stratégiai választ adni a generációmenedzsmenttel összefüggésben felmerülő személyzetpolitikai kihívásokra. Ez a fajta stratégiai szemlélet vagy éppen ennek hiánya alapvetően megkülönbözteti az egyes országokat.

Az életkortudatos személyzetpolitika kialakítása legalább három területet érint.¹⁶ Egyrészt, magában foglalja a szervezetek *HRM-rendszerét*. Akkor képes egy szervezet a generációs kihívásokat eredményesen kezelni, ha a HRM-rendszere érzékeny a generációs problémákra (*age conscious HRM*), vagyis a humán folyamatok figyelembe veszik az életkorral összefüggő sajátos foglalkoztatotti igényeket. Másrészt, az életkor-tudatosság egy olyan *egészségmenedzsmentet* feltételez, amely a pályaut során minden életszakaszban egyformán fenntartja a tisztviselők munkaképességét, munkahelyi jólétét. S végül az életkor-tudatossághoz hozzátartozik az „*élethosszig tartó*” *karrier*, amely biztosítja a képzés és fejlődés lehetőségét. Ezek együttesen növelhetik a motiváció, a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény szintjét a teljes személyi állomány körében.

Az életkortudatos HRM egy *holisztikus megközelítést* követel meg, amely egyaránt figyelembe veszi a demográfiai változásokat és a munkaerőpiaci trendeket. A személyi állomány életkorát (hosszú távon alakítható) adottságnak tekinti, és ezért arra törekszik, hogy az életkorral kapcsolatos, eltérő foglalkoztatotti igényeket kielégítse. Célja, hogy támogassa a különböző korcsoportok közötti együttműködést, s így maximalizálja a munkaerő potenciáljának kihasználását. Ehhez több dimenzióba sorolható feltételekre van szükség:

a) *Életciklus-megközelítés*: A HRM figyelembe veszi a tisztviselők életciklusához igazodó eltérő igényeket, preferenciákat, s arra törekszik, hogy minden korcsoport számára megfelelő munkakörülményeket és fejlődési lehetőségeket biztosítson.

¹⁵ LÖRINCZ 1995: 5.

¹⁶ BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 18–42.

b) Erősségek és gyengeségek kezelése: Minden generációnak megvannak az erősségei és gyengeségei. Az életkortudatos HRM aktívan kihasználja az erősségeket, és támogatja a gyengeségek kezelését. Az általános tapasztalat, hogy az egyes korosztályokhoz (idősek, fiatalok) tévesen általánosítanak jellemzőket. Az időseket kevésbé rugalmasnak, illetve produktívnak tartják, valamint kisebb fejlődési képességgel ruházzák fel, mint a fiatalabbakat. Olyan jelzőkkel illetik őket, hogy fáradtak, betegek, bürokratikusak.¹⁷ Az általánosított negatív megítélés megakadályozza, hogy az idősek minél hosszabb ideig maradjanak a munkaerőpiacon, és az esélyét is elveszi annak, hogy kihasználhassák az előnyeiket. Ugyanakkor a fiatal korosztályokat is hajlamosak megbélyegezni azzal, hogy tapasztalatlanok, képzetlenek, megbízhatatlanok, szeszélyesek.¹⁸ A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az idősebb foglalkoztatottak nem kevésbé produktívak és teljesítményképesek, mint fiatalabb kollégáik, ugyanakkor a fiataloktól különböző erősségekkel és gyengeségekkel rendelkeznek.¹⁹

Az életkortudatos személyzetpolitika segít azonosítani és kihasználni az idősebb foglalkoztatottak tapasztalatait, miközben figyelmet fordít a fiatalabb foglalkoztatottak igényeire is. Ezzel a megközelítéssel a szervezetek jobban kihasználhatják a különböző korosztályok által nyújtott előnyöket. A generációs sokszínűség előnyt jelenthet a szervezet számára. A gazdag szakmai tapasztalat és a fejlődés iránti igény találkozásából (például több korosztályt felölelő munkacsoportok és mentorprogramok révén) *a szervezet hatékonyságának növelését* támogató szinergiák szülehetnek.

¹⁷ CEDEFOP 2010: 17.

¹⁸ ILMARINEN 2005: 18.

¹⁹ Gyengeségeik: rövid távú emlékezőképesség, reakciósebesség, a reakció tempója, fizikai képességek, memorizálás, hallgatási és hallási képességek, tanulási sebesség és logikai-matematikai készség. Erősségeik: tapasztalat, pontosság és minőség, tudás, kapcsolatteremtés és összekapcsolás meglévő ismeretekkel, szociális készségek, szokincs és terminológia, valamint lényeges és lényegtelen megkülönböztetése. ILMARINEN 2005: 174. További gyengeségek lehetnek: ellenállás a változásokkal szemben, egészségügyi problémák és a képesség elavulása. További erősségek lehetnek: erős munkamorál, mentori képesség és alkalmazkodási képesség.

A generációmenedzsment kérdését hajlamosak vagyunk a nyugdíjba vonuló tisztviselők utánpótlásának kérdésére leegyszerűsíteni. Ugyanakkor azokban az országokban, ahol kiemelkedően magas a középgeneráció aránya, nem az utánpótlás hiánya jelenti a legnagyobb veszélyt a közigazgatás számára, hanem az, hogy a közigazgatási munkavégzés *monokultúrává* válik.²⁰ Egyfajta szemléletmódot követ. A korosztályi tömbökben való gondolkodás azt feltételezi, hogy minden tisztviselő ugyanúgy viselkedik, hasonló igényeik vannak, s egyforma karrierre, foglalkoztatási jogosultságokra vágynak. Ez a sematikus gondolkodás azonban eltorzítja a közszolgálatot, képtelen arra, hogy sokszínű szervezetet építsen fel. Gátolja a szervezet gondolkodásbéli sokszínűségét és teljesítőképességét is.

c) *Támogató intézkedések:* A HRM-politikák közé tartozik a rugalmas munkaidő, a folyamatos képzés, a mentorálási programok és az életkorhoz illeszkedő munkakörnyezet kialakítása. Ezen intézkedések célja, hogy támogassák a munkavállalók fejlődését és elégedettségét, függetlenül attól, hogy milyen életkorúak.

A támogató intézkedésekkel kapcsolatos mozgásteret a *státuszszabályozás* határozza meg. A sematikus szabályozás korlátozza a munkáltató mozgásterét. Ez leegyszerűsítve azt jelenti, hogy mindenki számára ugyanazokat a jogokat biztosítja: általában életre szóló, kiszámítható karriert, a versenyszektorhoz képest valamivel alacsonyabb, de nem elfogadhatatlanul kevés, biztos illetményt, foglalkoztatási biztonságot, állami nyugdíjat. Bár sokak számára az egyenfeltételek kedvezők, mások ezeket túlságosan rugalmatlannak tekintik. A különböző életkorú tisztviselők más életszakaszban vannak, ezért mások az igényeik is. A gyereket nevelő szülők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy kiszámíthatóan, havi rendszerességgel képesek kifizetni a lakáshitel törlesztőrészletét, nyaranta a családdal képesek hosszabb nyári vakációra menni, s több időt együtt tölteni, mint a különböző nyugdíjjuttatásoknak vagy munkaidő-kedvezményeknek.

²⁰ GREENWAY 2016.

A korosztályi diverzitás csak úgy kezelhető eredményesen, ha a munka- és javadalmazási feltételek megfelelően *rugalmasak*, s adott a választás lehetősége. A rugalmatlan rendszer megakadályozza, hogy a közszolgálat különböző korosztályokból rekrutálódó személyekből álljon, s ezáltal maximálisan ki lehessen használni a generációs sokszínűségből adódó előnyöket.²¹

Az életkortudatos HRM érinti a *munkakörtervezést* is. A munkaköröket úgy célszerű módosítani, hogy ki lehessen használni az idősebb foglalkoztatottak erősségeit, miközben kezelhetők az esetleges fizikai vagy kognitív változások. A munkakörök átalakítása történhet a munkakörök gazdagításával, bővítésével, illetve rugalmas munkavégzési megoldások bevezetésével.²²

d) *Képzés és fejlődés*:²³ Az életkortudatos HRM hangsúlyozza a folyamatos képzést és fejlődést, figyelembe véve a különböző korcsoportok különböző igényeit. A programoknak célzottan kell kezelniük az idősebb foglalkoztatottak technológiai alkalmazkodását, míg a fiatalabb foglalkoztatottaknak a karrierlehetőségeket kell biztosítaniuk. A foglalkoztathatóság hosszú távú fenntartásának feltétele – több más tényezővel együtt – a képzés és fejlődés. Ez különösen így van a tudásalapú szervezetekben, ahol a megszerzett szakmai ismeretek gyorsan elavulnak. Ugyanakkor változik a munkaerőpiac abból a szempontból is, hogy éppen milyen szakmai kompetenciák iránt növekszik meg a „kereslet”. Elengedhetetlen, hogy a tisztviselőket karrierjük végéig képezzék, fejlesszék. Ehhez különféle képzési formák vehetők igénybe (*e-learning, coaching, mentoring*, egyéb tudásmegosztás).

e) *Diverzitás és befogadás*: Az életkortudatos HRM a munkahelyi diverzitás és befogadás erősítésére törekszik, felismerve, hogy a különböző életkorú foglalkoztatottak eltérő perspektívákkal és tapasztalatokkal gazdagíthatják a munkahelyi kultúrát. A korosztályok sokszínűségét arra is ki lehet használni, hogy a korosztályi sajátosságokat tükröző, különböző nézőpontok beépüljenek

²¹ GREENWAY 2016.

²² BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 19.

²³ BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 32.

a szakpolitikákba, szakmai programokba, ami elősegítheti az állampolgári igények széles körű kielégítését.²⁴

A különbségekben, illetve hasonlóságokban rejlő lehetőségeket használja ki a *diverzitásmenedzsment*, amely a vezetés egyik új területe. Ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy a különbségekre épített személyzetpolitika magába rejtje a diszkrimináció kockázatát, s ez különösen igaz, ha a különböző korosztályok viszonylatában merül fel. Mégis a diszkrimináció tilalma és a diverzitásmenedzsment nem egymással szemben értelmezendő, hanem egymás kiegészítéseként. A diverzitásmenedzsment és a diszkrimináció tilalma ugyanazon cél szolgálatában áll, de más eszközökkel. A diszkrimináció tilalma egy jogi, normatív követelmény, amelynek célja, hogy senkit ne érjen hátrányos megkülönböztetés a munkahelyén. A diverzitásmenedzsment egy vezetési, stratégiai eszköz, amely nem egyszerűen csak a diszkriminációt akarja elkerülni, hanem a különbözőségek proaktív kezelésére és hasznosítására törekszik. A különböző háttérű foglalkoztatottak szükségleteit kezeli, hogy befogadó munkahelyi kultúrát teremtsen, ahol mindenki hozzájárulhat a szervezet sikeréhez. Ezek az intézkedések együttesen egyenlítik ki a különböző csoportok hátrányos helyzetét.

Néhány európai példa

Az OECD-országok többsége elsőként a humán kapacitás fenntartására törekedett. Ennek eszközeként proaktív toborzási stratégiákat dolgozott ki, illetve kitolta a nyugdíjkorhatárt, s megfelelő ösztönzőket alkalmazott annak érdekében, hogy az idősebbeket munkában tartsa.

Franciaország példája

Franciaországban²⁵ a teljes *HRM-rendszert* próbálták meg úgy átalakítani, hogy az jobban igazodjon a különböző generációk igényeihez. A hosszabb idejű

²⁴ OCDE 2021: 112.

²⁵ HAZAFI 2017a: 55; 2017b.

és aktív foglalkoztatást a munka és magánélet összehangolásával ösztönözték. A Brindeau-jelentés²⁶ egy olyan HRM-rendszer bevezetését irányozta elő, amely jobban figyelembe veszi az életkor alapú szükségleteket a szakmai életút során.

a) *Kompetenciapass (passeport individuel de compétences)* bevezetése. Ez egy olyan digitális dokumentum, amely tartalmazza egyrészt a tisztviselő szakmai adatait (korábban betöltött munkakörök, elvégzett képzések, karriertervek, illetmény), másrészt a tisztviselő kompetenciaprofilját. Így lehetővé teszi, hogy a személyes kompetenciákat, szakmai tapasztalatokat, valamint a korábban elvégzett, illetve később tervezett képzéseket együttesen figyelembe vegyék pozícióváltáskor, illetve mobilitáskor. Mivel az éves teljesítményértékeléskor rendszeresen felülvizsgálják, alapját képezheti a szakmai képességek, tapasztalatok validálásának.

b) A továbbképzéshez való jog összekapcsolása az egyéni karriertervekkel. Minden tisztviselő évente húsz óra továbbképzési lehetőséggel rendelkezik. Tájékoztatással, egyéb információkkal elő kell segíteni, hogy a tisztviselők saját karrierjük kiteljesítésére tudják felhasználni a húszórányi kreditet.

c) A továbbképzési szabadság megújítása. Már régóta létezik a szakmai továbbképzésre igénybe vehető szabadság, amelynek első 12 hónapjára az illetmény 85%-a jár. Ezt is úgy alakítják át, hogy összekapcsolódjon az egyéni karriertervekkel.

d) Kevésbé megerőltető munkakörökbe történő áthelyezés támogatása munkakörtérképpel. Bizonyos szakmák különösen megterhelők. Húsz év munka után sokan arra vágnak, hogy olyan munkát végezzenek, amely kapcsolódik a szakmai előéletükhöz, de kevésbé teszi ki őket a fizikai és/vagy mentális fáradtságnak. Az ilyen munkakörökbe történő áthelyezések támogatására a szervek kompetenciatérképet állítanak össze a munkakörökről.

e) *Mobilitási tanácsadás.* Legyen szó „kényszerű” vagy „választott” mobilitásról, egy tanácsadó segíti a tisztviselőt, hogy a pozíció vagy munkahelyváltás a lehető legnagyobb mértékben illeszkedjen a tisztviselő karrierjéhez.

²⁶ *La gestion des âges de la vie dans la fonction publique: pour une administration moderne et efficace* 2012.

f) *Féldős karrier-felülvizsgálat*. Bevezetik, hogy az életút közepén a mobilitás-tanácsadó segítségével felülvizsgálják, „átbeszéljék” a karriercélokat, szükséges-e azok módosítása, kiegészítése. Ilyenkor a tisztviselő bemutatja munkahely-változtatási vagy akár átképzési elképzeléseit, hogy időben felépítse hosszú távú egyéni képzési tervét. A munkáltató számára ez a megbeszélés a humánerőforrás-tervezés (GPEEC) részeként lehetővé teszi, hogy megszervezze, és időben elindítsa a tisztviselő mobilitását. Ezekre a megbeszélésekre általában 45 évesen kerül sor, de ez ágazattól, munkáltatótól vagy munkakörtől függően változhat.

g) *Tanácsadó és szakmai orientációs tér* létrehozása. Kompetenciaelemzéshez és -értékeléshez értő szakemberekből álló interminiszteriális szervezeti egység nyújt támogatást azoknak a főtisztviselőknek, akik karrierjük második vagy harmadik részét más közintézménynél vagy a vállalati szektorban kívánják eltölteni.

h) *A karrier diverzifikálása*, avagy a sokszínű életút. Bár a törvényi lehetőség adott, a szervezetek mégsem élnek eléggé a munkakörök közötti mobilitás lehetőségével. Ezért egy olyan HRM-politika megvalósítása a cél, amely értékeli a mobilitás révén szerzett szakmai tapasztalatot. Ennek részeként mobilitási chartát dolgoznak ki, amelynek célja, hogy a munkáltatót és a tisztviselőt egyaránt érzékenyítse a sokszínű pályafutás előnyeire.

i) *Központi HRM-szervezet* létrehozása. Jelenleg három önálló alrendszerből (állami, önkormányzati és kórházi) épül fel a francia közszolgálat. Ezek humánerőforrás-gazdálkodása egymástól független, bár az utóbbi időben a jogalkotásnak köszönhetően jelentős konvergencia valósult meg a három terület között. Cél ezért egy központi HRM-szervezet létrehozása, amely az álláshirdetések, valamint a mobilitás tekintetében egységes információs rendszerrel rendelkezik.

j) A magas rangú *főtisztviselők mobilitásának* elősegítése. Bár a kötelező mobilitás bevezetése nem lehetséges minden szakmában, bizonyos munkakörök esetében ez kivitelezhető. Kibővítik a ma még csak szűk körre vonatkozó kötelező mobilitást az összes főtisztviselőre (körülbelül 6000 főre).

k) *A részmunkaidő* lehetősége a karrier vége felé. A karrier vége felé a tisztviselő részmunkaidőt (*temps partiel senior*) választhat teljes összegű nyugdíjárulék megtartása mellett.

l) A munkaképtelenség kockázatainak megelőzése és *a munkakörülmények javítása*. Egyedi szakmai kockázatértékelést végeznek, hogy pontosan felmérjék a munkaköri kockázatokat, figyelembe véve az életkori speciális szempontokat. Növelik a foglalkozás-egészségügyi orvos (*médecine du travail*), valamint a pszichológusi kapacitást. Érzékenyítik a vezetőket és a tisztviselőket a munkahelyi egészségügyi kérdésekre (stressz, pszichoszociális kockázatok, zajterhelés stb.), például konferenciák és speciális képzések révén. Háromévente kötelező orvosi vizsgálat bevezetése 55 éves kortól.

m) *Tudásátadás*. Egyes technikai ágazatokban a szakmai tapasztalat és a tudás gyakran irratlanul halmozódik fel az évek során. Annak érdekében, hogy ne vesszen el ez a tudás, amikor a tapasztalt generáció nyugdíjba vonul, formalizáltan, meghatározott eljárásrend szerint kell azt átadni. A tudásátadás legismertebb módja az idősebb, nagy tapasztalattal rendelkező munkatárs kijelölése mentorként. A magas technikai tudást igénylő szakmákban az évek során megszerzett szakértelem alapvető fontosságú. Ezért elengedhetetlen ezen tapasztalat megőrzése. Egyes szakterületeken már tradicionálisnak mondható, hogy idővel kialakul a mester-tanítvány viszony, amely szintén a tudás átadását szolgálja. Ezt a már kulturálisan beágyazott gyakorlatot érdemes intézményesíteni a mentorálás segítségével. A személyügyi osztály felel a mentor kijelöléséért. Például a pszichiátriai ápolók egységes mentorálási rendszere már jelenleg is kötelező, amely jól mutatja, hogy bizonyos szakmák különösen alkalmasak az ilyen tudásátadási módszerre. A mentorálás nem kizárólag az idősebb munkatársak privilégiuma; egy fiatalabb foglalkoztatott is rendelkezhet olyan tudással vagy technikai ismerettel, amelyet egy idősebb kolléga nem birtokol. A mentorálás szervezése nem feltétlenül igényel teljes munkaidős elkötelezettséget, elegendő lehet rendszeresen ütemezett találkozókat beiktatása, amelyeket mindkét fél munkarendjéhez lehet igazítani. A mentorálási feladatokat hivatalosan el kell ismerni, és szerepeltetni kell

az éves teljesítményértékelő megbeszélés jegyzőkönyvében, hogy megfelelően elismerjék és értékeljék az elvégzett munkát.

n) *Intergenerációs menedzsmentkultúra* fejlesztése. Többgenerációs munkamódszerek alkalmazása.

A néhány évvel ezelőtt elfogadott *személyzetfejlesztési stratégia* külön kitér a generációmenedzsmentre is. Mentorálási feladatok ellátásával, önkéntes munka lehetőségével, továbbképzések, tanulmányok támogatásával próbálják rendszerben tartani az idősebbeket, míg az ösztöndíjakkal, a karrier felgyorsításával, rugalmasabb munkaidővel, képzési lehetőségekkel és extra szabadsággal a gyermeknevelő vagy családalapító fiatalokat támogatják.²⁷ A mentorálási programok több mint hat hónapig tartanak. A „Mentor” online képzési platform képzési programokat kínál.²⁸

A fiatalok bevonása érdekében a szervek közszolgálati *márkaépítési stratégiával* rendelkeznek. Ez főleg az alábbi „előnyöket” hangsúlyozza:

- karrierlehetőségek;
- információ a munkalehetőségekről és a követelményekről (például toborzási eszközök);
- egyéb pénzügyi juttatások (például *cafeteria*, céges autó, laptop, telefon, utazási költségtérítés);
- a közösség szolgálatának eszméje, társadalmi felelősségvállalás;
- teljesítményértékelési rendszer;
- foglalkoztatási biztonság;
- képzési és fejlesztési lehetőségek;
- munkahelyi légkör (például közösség, fizikai környezet, közösségi események);
- a változatos szakmai feladatok rendszere (például rotáció).

Két évvel ezelőtt indították el a *Choisir le service public* (Válaszd a közszolgálatot)²⁹ közszolgálati márka bevezetését szolgáló platformot. Ez a munkáltatói

²⁷ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

²⁸ „Mentor” online képzési platform.

²⁹ *Le service public: plus de 1000 métiers à découvrir* [é. n.].

márka egy multimédiás kommunikációs kampány részeként indult el. A márka egy weboldalon található, amely összegyűjti az összes elérhető információt a közszférában kínált állásajánlatokról, a különböző munkáltatókról és az elérhető munkakörökről. Tanácsokat ad az egyéni szakmai tervek, elképzelések felülvizsgálatához és a szakmai életút során szerzett tapasztalatok bemutatásához.

Dánia példája

Dániában külön *stratégiát* alkalmaznak az előregedés kezelésére. Az idősebb tisztviselők számára *új képzési lehetőségeket* és *rugalmas munkaidőt* biztosítanak. Kollektív szerződések alapján lehetőség van arra, hogy 60 éves kor felett a heti munkaidőt akár 15 órával csökkentsék anélkül, hogy ez később hátrányos lenne a nyugdíjra, illetve 62 év felett évi 12 nap fizetett többletszabadságot is adhatnak. Bónusz jár a 62 éves vagy annál idősebb tisztviselők számára, ha elhalasztják a nyugdíjazásukat. A bónuszt a megállapodás szerinti időpontban fizetik ki.³⁰ Bónusz jár azért is, ha valaki elvállalja egy fiatal munkatárs mentorálását.³¹

Önálló közszolgálati *márkaépítésüket* a szervek általában a következőkre alapozzák:³²

- karrierlehetőségek;
- versenyvizsgák, egyéb kiválasztási módszerek;
- foglalkoztatási biztonság;
- képzési és fejlesztési lehetőségek;
- munkahelyi légkör (például közösség, fizikai környezet, közösségi események);
- a változatos szakmai feladatok rendszere (például rotáció);
- a generációs kihívások megfelelő kezelése.

³⁰ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

³¹ OCDE 2007: 144.

³² Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

Németország példája

Németországban³³ már az 1990-es évek elejétől foglalkoznak az előregedés kedvezőtlen hatásaival, mégis 2014-ben meglehetősen magas, 48%-os volt a közsférában az 50 év felettiek aránya.³⁴ Ez összefüggésben van azzal, hogy a legnépesebb *baby boomer* generáció nyugdíjaskorúvá vált. Ráadásul Németországban igyekeznek különféle ösztönzőkkel munkában tartani a korosztály tagjait. Ezeknek köszönhetően folyamatosan magas a közigazgatásban dolgozó idősebb tisztviselők létszáma. Jelenleg az 55 év felettiek aránya közel megegyezik az EUPAN-átlaggal (29,6%).³⁵

A generációváltás miatt fellépő problémák kezeléséhez és a kiáramlás megtervezéséhez *életciklus-szemléletűvé* alakították az egyéni karrierek menedzselését. Ennek lényege, hogy figyelemmel vannak a tisztviselők egyes életciklusainak eltérő igényeire. A pályakezds szakaszában a családalapítást, otthonteremtést helyezik előtérbe, míg idősebb korban az egészségvédelem, a tudás- és tapasztalatátadás élvez előnyt. Az eltérő igényekhez való alkalmazkodás egyik eszköze a hosszú távú, *rugalmas* munkaidő-beosztási rendszer (munkaidőkeret), amelynek segítségével azokban az időszakokban, amikor a gyermeknevelés vagy az idős, beteg szülők gondozása miatt több időt kell szánni a családra, csökkentik a munkaidőt, míg más időszakokban a kiesett munkaidő pótlására hosszabb munkaidőt állapítanak meg.³⁶ A rugalmasságot alkalmazzák a kiáramlás (nyugdíjba vonulás) tervezéséhez is. Lehetőséget nyújtanak arra, hogy a nyugdíj előtt álló tisztviselők a nyugdíjig hátralévő időszakban részmunkaidőben dolgozzanak, illetményüket azonban nem arányosan, hanem csak kisebb mértékben csökkentik (50%-os munkaidő-csökkentés esetén csak 17%-kal lesz alacsonyabb az illetmény). A tisztviselők választhatnak, hogy a nyugdíjazásig részmunkaidőben dolgoznak, vagy megtartják a teljes munkaidőt, s így az előírt munkaóraszámot már korábban

³³ HAZAFI 2017a: 56; 2020.

³⁴ BISS 2015: 94.

³⁵ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

³⁶ BOSSAERT–DEMME–MOILANEN 2012: 51.

teljesítik, aminek köszönhetően már a nyugdíjba vonulást megelőzően abba-hagyhatják a munkát.³⁷

Figyelemmel arra, hogy a *baby boomer* generáció nyugdíjba vonulásával több foglalkoztatott hagyja el a munkahelyét, mint ahány fiatal új belépő érkezik, és így a közszolgáltatásban is munkaerőhiány fenyeget, az utóbbi időben a közigazgatás „demográfiai biztonsága” érdekében több intézkedést is hoztak. Egyrészt, *strukturált és dokumentált tudásátadási eljárást* dolgoztak ki annak érdekében, hogy a nyugdíjba vonuló, kvalifikált tisztviselők tudásának, különösen a hosszú évek során megszerzett gyakorlati tapasztalatainak átadására rendszerezetten kerüljön sor. Másrészt, elindították a *WEGE-WEISER programot*, amely a nyugdíjba vonulás folyamatát támogatja.³⁸ A strukturált tudásátadással³⁹ különösen az implicit tudás elvesztését kívánják megelőzni, amely nehezen megfogalmazható, s így nagyon nehezen átadható. Ez a tudás általában nincs dokumentálva. Idetartoznak a kapcsolattartók, hálózatok, különleges szokások, gyakorlatok és problémák. A rendszerezett tudásátadást minden hivatalban bevezetik. Nyugdíjba vonulás előtt feladatátadási jegyzőkönyvet kell készíteni, valamint a vezetőnek beszélgetést kell folytatnia a nyugdíjba vonuló tisztviselővel, hogy egyértelműen tisztázni lehessen a munkakör betöltéséhez szükséges tudást. A leendő utódot a lehető legkorábban be kell vonni a tudásmegosztás folyamatába. Ezt elő kell segíteni a pozíció betöltését megelőző kapcsolatfelvétellel és beszélgetésekkel. A strukturált tudásátadás folyamata több, egymásra épülő szakaszból áll. Az eljárást egy évvel a nyugdíjazás előtt kell elkezdni. A vezetők számára készült ellenőrző lista segít abban, hogy minden szükséges lépést időben figyelembe vegyenek. A vezető és a nyugdíjba vonuló tisztviselő közötti beszélgetést ellenőrző lista segíti. A generációs problémák kezelésére az egyes *minisztériumok saját stratégiával* rendelkeznek. Ezek a stratégiák a fiatalok bevonását, valamint az idősebb tisztviselők „megtartását” egyaránt megcélözzák.

³⁷ OCDE 2007: 97.

³⁸ *Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst* [é. n.].

³⁹ *Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen – Konzept* [é. n.].

*Kormányzati Személyügyi Döntéstámogatási
Rendszer (KSZDR) a magyar közigazgatásban*

A kormányzati személyzetpolitika alapja a stratégiai tervezés, legyen szó az utánpótlásról, a továbbképzésről vagy éppen a szociális párbeszédéről. Ennek előfeltétele, hogy álljanak rendelkezésre a hosszú távú tervezéshez szükséges adatok, információk a személyi állományról.⁴⁰ A munkaerő-tervezéshez figyelembe veszik a személyi állomány demográfiai (létszám- és korösszetételi) fejlődését is.⁴¹

Magyarországon már évtizedek óta több kísérlet történt egy statisztikai, személyügyi nyilvántartási rendszer kialakítására a közigazgatásban, de ezek nem hoztak tartós eredményt. Néhány évvel ezelőtt ismét a kormányzati személyzetpolitika fókuszába került az *adat- és tényalapú közszolgálati döntéstámogató rendszer* létrehozása, mivel a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok miatt egyre égetőbb problémává vált, hogy a kormányzat tényadatok hiányában nem látja előre a személyi állomány változásának irányait, nem ismeri a közszolgálat munkaerőpiaci igényeit, s mindezek miatt nem képes közép- és hosszú távon tervezni a közszolgálat utánpótlását, valamint a szervezet- és feladatrendszerben bekövetkező változások személyügyi hatásait.⁴² Míg nem több évig tartó fejlesztés eredményeképpen kialakították a KSZDR-t,⁴³ amely információs, elemző és értékelő rendszerének köszönhetően lényegesen gyorsabbá, rugalmasabbá és megalapozottabbá teszi a humán erőforrás-gazdálkodással és szervezeti működéssel kapcsolatos döntéseket.

A KSZDR képes kormányzati szinten:

- a közszolgálat szervezeteivel, személyi állományával, munkaköri rendszerével kapcsolatos adatokat gyűjteni, tárolni, s azokból kimutatásokat készíteni;

⁴⁰ OCDE 2017.

⁴¹ HUERTA MELCHOR 2013.

⁴² HAZAFI–SZEKÉR 2021.

⁴³ HAZAFI – KOVÁCSNÉ SZEKÉR 2021.

- a szervek személyügyi tevékenységét, illetve a személyi állomány legfontosabb jellemzőinek alakulását nyomon követni, illetve különböző szempontok alapján (például ágazati, szervtípusok), illetve hierarchikus szintek szerint összehasonlítani;
- a különböző adatokat, illetve az adatok egymással összekapcsolt tudományos értékű elemzéseit és értékeléseit a lehető legszélesebb körben beépíteni a kormányzati személyzetpolitikai döntéshozatalba;
- támogatást nyújtani a szervek számára, hogy a rendszerben tárolt adatai felhasználásával modellezzék a szervezetet, a feladatokat, a munkaköröket és a személyi állományt érintő változásokat.

Összegzés

A személyi állomány korösszetétele befolyásolja az emberierőforrás-gazdálkodással szemben felmerülő kihívásokat. Ott, ahol az idősebb generációk vannak túlsúlyban, a szervezet kihasználhatja a tisztviselők gazdag tapasztalatait, ugyanakkor megfelelő stratégiával kell rendelkeznie a szervezetnek az utánpótlás biztosításához. Ahol a munkatársak többsége fiatalabb, ott érdemes hangsúlyt fektetni a karriertervezésre, a fejlesztésre, a továbbképzésre. A szervezeten belüli emberierőforrás-gazdálkodásnak olyan karriergondozási stratégiákat kell kidolgoznia, amelyek figyelemmel vannak az egyes *korosztályok jellemzőire*, preferenciáira.

A személyi állomány elöregedésén túlmenően az alacsony munkanélküliség, a magas szintű foglalkoztatottság, vagyis a *megváltozott munkaerőpiaci viszonyok* is szemléletváltást követelnek meg a HRM-mel szemben.⁴⁴ A személyügyi szakembereknek már nem kell kreatív ösztönző megoldásokat találniuk arra, hogy az idősebbek elhagyják a szervezetet, hanem pont fordítva, arra kell törekedniük, hogy minél hosszabb ideig aktív „foglalkoztatottként” visszatartsák őket.⁴⁵

A generációs kihívások kezelése lehetőséget teremt arra, hogy a szervezetek felülvizsgálják HRM-politikájukat, s bevezessék *stratégiai integrált*

⁴⁴ OCDE 2007: 17–29.

⁴⁵ MCKINNON 2010: 101.

emberierőforrás-rendszerüket. A rendszer egységes keretbe foglalja az állandónak tekinthető humán folyamatokat (stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés, munkavégzési rendszer, emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés, teljesítménymenedzsment, ösztönzésmenedzsment, személyügyi szolgáltatások és tevékenységek),⁴⁶ és az ezek alá besorolható, szüntelenül változó, közel száz humán funkciót.⁴⁷ Az integrált HRM biztosítja, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás elemei egymással és a szervezet szakmai és egyéb funkcionális területeivel dinamikusan összekapcsolódjanak.⁴⁸

Csökkenthetők a *bérlétségek* ott, ahol a nyugdíjazott tisztviselők helyére fiatalokat vesznek fel. Erre főleg azokban az országokban van lehetőség, ahol a díjazási rendszer döntően az életkort, illetve a szolgálatban eltöltött időt veszi figyelembe, s a munkaerőlétségek, valamint a várható nyugdíjazási arányok a legmagasabbak (például Spanyolország, Portugália, Olaszország).⁴⁹ Magyarország esetében kevésbé használható ki ez az előny, mivel az EUPAN-országok közül a harmadik, ahol a legkisebb az 55 év felettiek aránya a közigazgatásban (19,3%).⁵⁰ Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy ha a bérlétségek csökkentésének szándéka általánossá válik, ez káros bérversenyt alakíthat ki a fiatalabb és az idősebb generációk között. Az idősebb tisztviselők azzal is ösztönözhetők a maradásra, hogy a díjazás kevésbé kötődik az életkorhoz, sokkal inkább a munkaköri kompetenciákhoz. Ezzel megelőzhető a bérverseny kialakulása.

Az életkortudatos HRM szükségessé teszi a *munkakörök újratervezését*. Hosszú távon a létszám és a bérlétségek csökkentésére, a személyi állomány strukturális átalakítására s a humán erőforrások arányosabb újraelosztására, rugalmasabb foglalkoztatási megoldások bevezetésére kerülhet sor, amely hosszú távon növelheti a hatékonyságot.⁵¹

⁴⁶ SZAKÁCS 2015: 47–49; 2016: 105–106.

⁴⁷ BAKACSI et al. 2000: 48–51; SZAKÁCS 2016: 104–107.

⁴⁸ BAKACSI et al. 2000: 48–51; SZAKÁCS 2016: 104–107.

⁴⁹ OCDE 2007: 23.

⁵⁰ Lásd bővebben: EUPAN-felmérés adatai.

⁵¹ OCDE 2007: 17.

Az öregségi *nyugdíjkorhatár emelése* nem lehet megoldás, mivel ez önmagában nem elegendő ahhoz, hogy az idősebb tisztviselők „munkaképesek” és „alkalmasak” maradjanak a feladataik ellátására. Átfogó stratégiára van szükség, amely nemcsak reagál a generációs problémákra, hanem megelőzi azokat. Egyaránt figyelemmel van az életkortudatos személyzeti politika, a képzés és a tanulás, az életkorral kapcsolatos diszkrimináció elleni küzdelem, az egészség, a munkával való elégedettség, a karriermenedzsment, valamint a munkakörülmények általános szempontjaira. Ez a megközelítés nemcsak az idősebb tisztviselőket célozza meg, hanem a személyi állomány valamennyi tagját.⁵²

Felmérések szerint a képzés különösen fontos az idősebb tisztviselők számára, hogy elavult tudásuk megújítható legyen. Ugyanakkor a képzési technikákat hozzá kell igazítani a különböző korosztályok igényeihez. Akkor maradnak motiváltak, ha tanulási és karrierfejlesztési lehetőséget kapnak. A karriermenedzsment segítségével hosszabb és változatosabb, úgynevezett „cickakkos” karrierutakat kell kialakítani. Célszerű bevezetni *életkoralapú munkaköröket*, s megadni a lehetőséget a rugalmas munkakörváltásra. Ezekkel az intézkedésekkel az idősebbek arra ösztönözhetők, hogy a nyugdíjkorhatáron túl is vállalják a szolgálatot.⁵³

A SZENIORITÁS LÁTENS TOVÁBB ÉLÉSE A DÍJAZÁSBAN

K4: Tovább él-e a szenioritás látens módon a díjazás és a „besorolás” tekintetében?

A Kit. egyik legjelentősebb módosítása, hogy megszüntette a szolgálati időtől függő *besorolást és díjazást*.⁵⁴ Ugyanakkor a magyar közszolgálat erősen kötődik a szenioritásra épülő karrierrendszerhez, porosz–osztrák mintát követ a 19. század óta. Ezért arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire van jelen a magyar közigazgatás kultúrájában a magasabb életkorral együtt járó tapasztalat anyagi

⁵² BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 52–53.

⁵³ BOSSAERT–DEMMKE–MOILANEN 2012: 52–53.

⁵⁴ Lásd a szenioritáson alapuló illetményrendszerről bővebben: KRAUSS–PETRÓ 2014.

elismerésének igénye. Ehhez megvizsgáltuk, hogy kimutatható-e korreláció az életkor és az illetmények között.

Mivel csak minisztériumi illetményadatok álltak a rendelkezésünkre, a vizsgálatot *minisztériumokra* végeztük el. Azok kerültek be a vizsgálati körbe, akik kormányzati szolgálati jogviszonyban állnak, teljes munkaidőben dolgoznak, felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek, s legalább egy idegen nyelvet beszélnek.

A *korrelációt* összesítetten, minisztériumonként (2. táblázat) és besorolási kategóriák szerint is megvizsgáltuk (3. táblázat).

2. táblázat: Korreláció minisztériumonként

Minisztériumok	Korreláció
Agrárminisztérium	0,237234478
Belügyminisztérium	0,259531766
Energiaügyi Minisztérium	0,206311117
Építési és Közlekedési Minisztérium	0,194280174
Európai Unió's Ügyek Minisztériuma	0,361338988
Honvédelmi Minisztérium	0,410810965
Igazságügyi Minisztérium	0,284424507
Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium	0,227295059
Kulturális és Innovációs Minisztérium	0,193437586
Külügyminisztérium	0,108446016
Miniszterelnöki Kabinetiroda	0,154050194
Miniszterelnökség	0,386821497
Nemzetgazdasági Minisztérium	0,302157038
Pénzügyminisztérium	0,326154131
Összesen	0,211018760

Forrás: a KSZDR adatai alapján a szerző számítása

3. táblázat: Korreláció besorolási kategóriák szerint

Besorolási kategória	Korreláció
Főosztályvezető	0,026251852
Kormányfőtanácsos	0,165550139
Kormánytanácsos	-0,168078639
Osztályvezető	0,047355637
Vezető-kormányfőtanácsos	0,106240990
Vezető-kormánytanácsos	0,139425081

Forrás: a KSZDR adatai alapján a szerző számítása

A minisztériumok átlageredménye azt mutatja, hogy *biztos, de gyenge* kapcsolat áll fenn az illetmények és a kormánytisztviselők életkora között. Ha a minisztériumokat egyenként vizsgáljuk, akkor árnyaltabb eredményt kapunk. A *Honvédelmi Minisztérium* esetében *közepes a korreláció, és jelentős a kapcsolat*. Ez azzal is összefüggésbe hozható, hogy a katonai rendfokozatok szerinti előmenetel erősen beépült a szervezeti kultúrába, s ennek hatása még a „civil” állományra is kiterjed. Ugyanakkor a másik „egyenruhás” minisztérium, a Belügyminisztérium eredménye alig tér el az átlagtól, vagyis a „rendfokozati szemlélet” egyáltalán nem érezteti hatását a kormánytisztviselők körében. Ennek oka valószínűleg abban keresendő, hogy a Belügyminisztérium nem tisztán rendészeti minisztérium, hanem portfóliójába jelentős „civil” szakpolitikai területek is tartoznak. Az átlagot jelentősen meghaladó mértékű a korreláció a *Miniszterelnökség* és az *Európai Uniók Ügyek Minisztériuma* esetében.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a *minisztériumok* átlagosan *biztos, de gyenge* összefüggést mutatnak, vagyis kimutatható ugyan az életkor és az illetmények közötti kapcsolat, de ez kevésbé befolyásolja az illetmények nagyságát. Ez nem zárja ki azt, hogy egyes tárcáknál jóval egyértelműbb és meghatározóbb az összefüggés. Ebből arra is következtethetnénk, hogy a Kit. néhány év alatt nemcsak formailag törölte el a szénioritást, hanem a szervezeti kultúrában is jelentősen csökkentette a hatását, leszámítva egy-két tárcát, ahol az életkorhoz

való kötődés erősebben van jelen. Ugyanakkor mindezekhez tegyük hozzá azt is, a Kit. előtti törvényi szabályozás nem kezelte mereven a szolgálati időtől függő előmenetelt és díjazást, illetménykiegészítéssel, pótlékokkal, alapilletmény-eltérítéssel, címadományozással tette rugalmasabbá a javadalma-zást. Lényegében már a kilencvenes évek elejétől kimutatható a differenciálás iránti igény. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúra már évtizedek óta nyitott a munkáltatói mérlegelésre épülő differenciálásra, a senioritás követéséből fakadó merevség csökkentésére. Úgy tűnik azonban – s ezt a kérdőíves felméré-sünk eredményei is megerősítik –, hogy a Kit. hatálybalépésével és a senioritás eltörlésével túlságosan kilengett az inga, s a személyi állomány körében egyre erősebb az igény a törvény által garantált életpályára.

A besorolási kategóriákon belül gyenge, majdnem elhanyagolható a kapcsolat. Ez azt jelenti, hogy amikor a munkáltató a sávok között mérlegelve állapítja meg az illetményeket, lényegében nincs tekintettel az életkorra.

KOROSZTÁLYI JELLEMZŐK

Ebben a kutatási részben a következő kérdéseket vizsgáltuk meg.

K5: Tapasztalható-e különbség a korosztályok között abból a szempontból, hogy a törvényi garanciákkal védett, merev vagy a munkáltatói mérlegelésre épülő, rugalmas rendszert részesítik előnyben?

K6: A magyar kormányzati igazgatásban a különböző generációkat milyen sajátos értékek jellemzik a munkavégzéshez kapcsolódóan, s hogyan gondolkodnak munkáról, közigazgatásról, illetve a különféle kommunikációs technológiákról, illetve milyen munkaerőpiaci preferenciáik vannak?

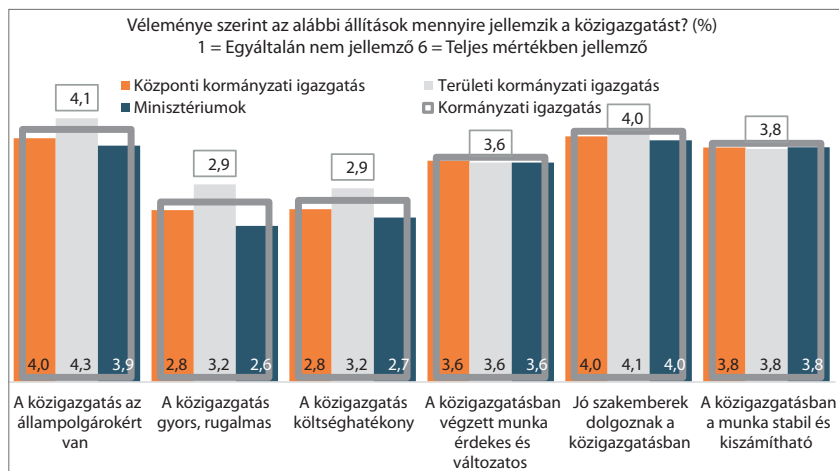
K8: A magyar kormányzati igazgatásban is kimutatható-e, hogy valójában nem olyan „mélyek” a generációkat elválasztó szakadékok, s a korosztályi tagoltság leegyszerűsíthető két nagy blokkra?

A közigazgatásról alkotott vélemények

Megkérdeztük a válaszadókat, hogy mit gondolnak a közigazgatásról, a felsorolt *jellemzőket* mennyire tartják rá igaznak. A válaszokat 1-től 6-ig terjedő skálán kellett megadni. Az 1 azt jelentette, hogy „egyáltalán nem jellemző”; a 6 azt, hogy „teljes mértékben jellemző”.

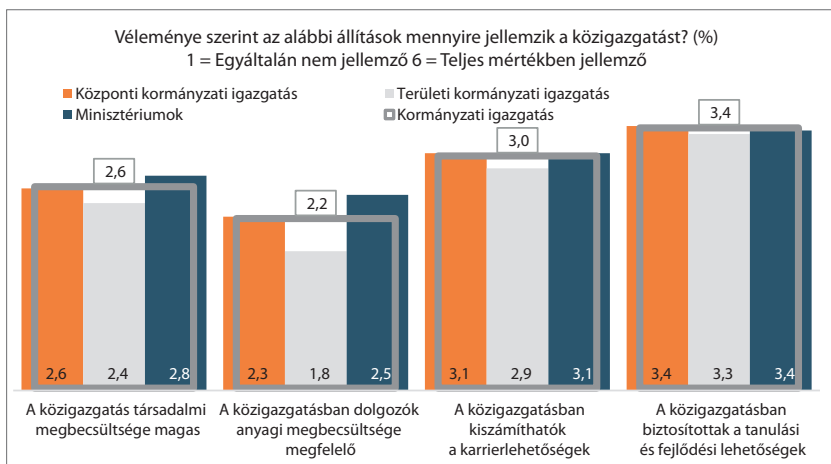
A legmagasabb értékeket a *szakmaisággal* kapcsolatos jellemzők kapták. „A közigazgatás az állampolgárokért van” 4,1, „Jó szakemberek dolgoznak a közigazgatásban” 4, „A közigazgatásban a munka stabil és kiszámítható” 3,8. A közepesnél magasabb értéket kapott még szintén a szakmaisággal összefüggő „A közigazgatásban végzett munka érdekes és változatos”.

Legalacsonyabbra a közigazgatásban dolgozók *anyagi és társadalmi megbecsültségét* értékelték.



17. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények I.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

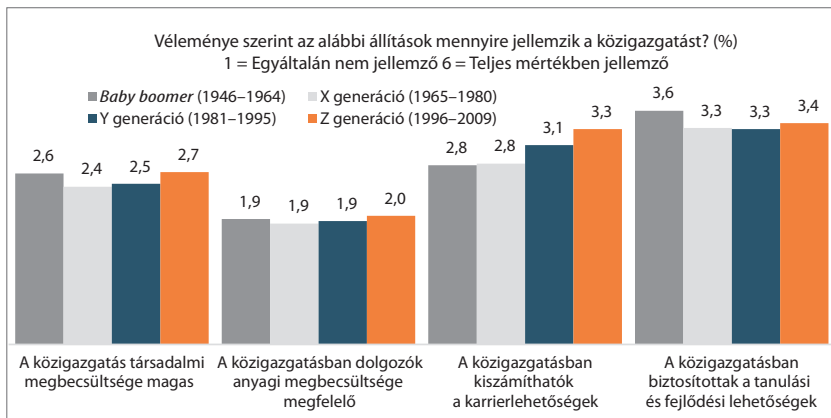


18. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Míg a pozitív vélemények értékei között nincs különösebb különbség az egyes szervtípusok között, addig a *negatív vélemények „súlyossága” erősen eltér* a központi és a területi szint között. Míg a vármegyei kormányhivatalokban a központi szinthez képest jelentősen kedvezőbben ítélik meg a közigazgatás gyorsaságát és költséghatékonyosságát, addig ugyanebben a relációban jóval gyengébbre értékelték a közigazgatás társadalmi és anyagi megbecsültségét. A különbség arra vezethető vissza, hogy a gyorsaság, rugalmasság, költséghatékonyosság elsősorban az állampolgároknak helyi (területi) szinten nyújtott közszolgáltatásokkal összefüggésben mérhető le, ugyanakkor a vármegyei kormányhivatalokban az alacsonyabb átlagilletmények miatt érezhetik kedvezőtlenebbnek a társadalmi és anyagi megbecsültséget a központi szint miatt.

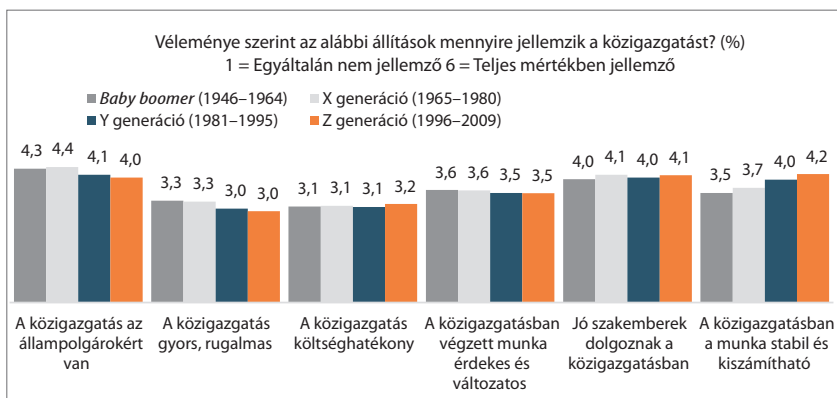
A korosztályok szerinti adatok más összefüggésekre is rávilágítanak. A *baby boomerek* értékelték legalacsonyabbra a közigazgatás *stabilitását, kiszámíthatóságát*, illetve a kiszámítható karrierkilátásokat. Ebben valószínűleg szerepet játszik az, hogy legidősebb korosztályként a legtöbb szervezeti átalakítást, létszámcsökkenést éltek át, s megtapasztalták az egzisztenciális kiszolgáltatottságot.



19. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények III.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Ugyanakkor a Z generáció vélekedik ugyanezekről a jellemzőkről a legpozitívabban, ami érthető, mivel ők rendelkeznek a legkevesebb tapasztalattal, s ezért inkább csak hírből, hallomásból szerzett információik alapján alakítják ki véleményüket.

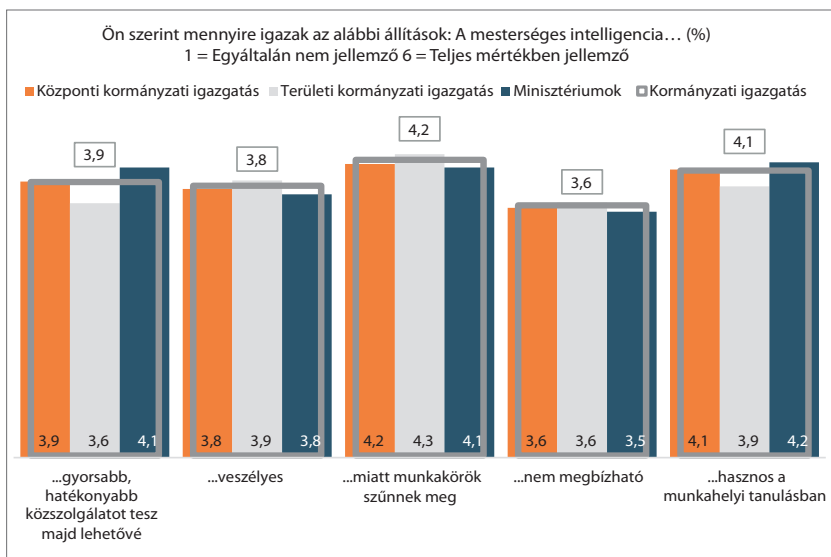


20. ábra: A közigazgatásról alkotott vélemények IV.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények

Megkérdeztük a válaszadókat arról is, hogy mit gondolnak a *mesterséges intelligenciáról*.⁵⁵ A különféle állításokat 1-től 6-ig terjedő skálán lehetett értékelni, az 1 „egyáltalán nem jellemző”; a 6 „teljes mértékben jellemző”. A kormánytisztviselők leginkább azt gondolják a mesterséges intelligenciáról, hogy miatta *munkakörök* fognak megszűnni. Vagyis azt gondolják, hogy a közigazgatási munka jelentős része mesterséges intelligenciával is ellátható, ezért csökkenthető a munkakörök száma, s ezzel együtt – ezt már mi tesszük hozzá – a létszám is. Ugyanakkor alkalmazását hasznosnak találják, mert gyorsabb és hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé. Bár csaknem azonos mértékben veszélyesnek és nem megbízhatónak gondolják.



21. ábra: A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények I.

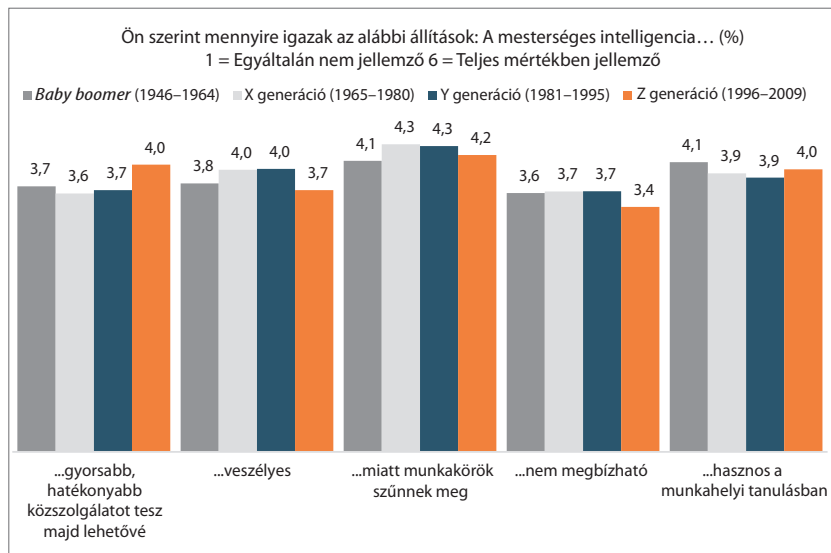
Forrás: EUPAN-felmérés adatai

⁵⁵ A mesterséges intelligencia közszolgálatban történő alkalmazásáról lásd bővebben: KAMRÁS 2024.

Ha szervtípusok szerint nézzük az adatokat, azt látjuk, hogy a mesterséges intelligencia *gyakorlati hasznosságát* kedvezőtlenebbnek ítélik meg területi szinten, ahol egyébként széles körben felhasználható lenne a közszolgáltatások ellátásához. Ez a gondolkodás valószínűleg azzal lehet összefüggésben, hogy a mesterséges intelligencia jelenleg még csak kevésbé épült be helyi és területi szinten a közszolgáltatások ellátásába.

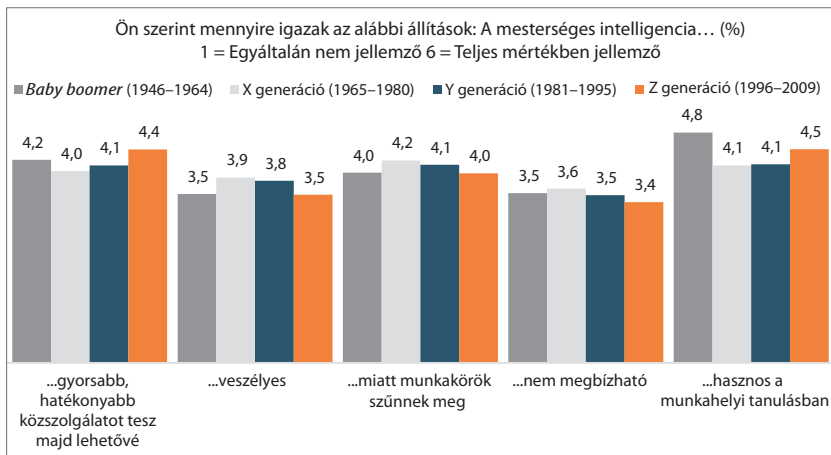
A generációk szerinti adatok azt mutatják, hogy a Z generáció tagjai kedvezőbben ítélik meg a mesterséges intelligencia szerepét a közigazgatás *hatékonyságának, gyorsaságának* növelésében.

A minisztériumokban a *baby boomer* generáció jóval hasznosabbnak ítéli a mesterséges intelligenciát a *munkahelyi tanulásban*, mint a többi korosztály.



22. ábra: A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



23. ábra: A mesterséges intelligenciáról alkotott vélemények III.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A munkaerőpiaci preferenciáikról alkotott vélemények

Megkérdeztük, hogy a kormánytisztviselők milyen szempontokat mérlegelnek, amikor *munkahelyet* választanak. Négyfokozatú skálán lehetett válaszolni, 1: „nem fontos” – 4: „nagyon fontos”.

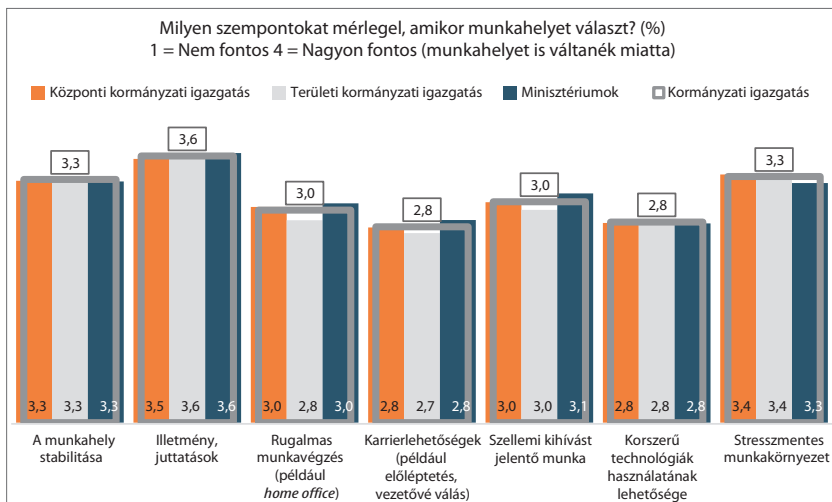
A korosztályi értékelések között *nincsenek jelentősebb különbségek*, csaknem azonosak az értékek. Valamennyi generáció egyformán az illetményt (3,6), a munka és magánélet egyensúlyát (3,4), a stresszmentes munkakörnyezetet (3,3), valamint a munkahely stabilitását (3,3) ítélte a legfontosabbnak.

Valamennyi szempont az egyén egzisztenciális igényeihez kapcsolódik. A keresleti munkaerőpiacon felértékelődik *az illetmény szerepe* a munkahely-választásban, különösen egy olyan jogi szabályozási környezetben, amely tág teret enged a munkáltató és a kormánytisztviselő közötti béralkunak. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a szélesre nyitott béralku lehetősége, valamint az illetmény prioritásként való kezelése egy speciális, közigazgatáson belüli munkaerőpiacot eredményezhet, mivel a kormánytisztviselők már azzal is kedvezőbb bérpozíciót tudnak kivívni maguknak, ha egyik minisztériumból „átmennek” egy másik

minisztériumba vagy kormányzati igazgatási szervhez, ahol magasabb illetményt ajánlanak nekik. Bérverseny alakulhat ki a közigazgatási szervek között a jó szakemberekért. Ez megnehezíti a generációs problémák kezelését összkormányzati szinten, hiszen az anyagi megbecsültséggel kapcsolatos legfontosabb döntés minisztériumi (szervezeti) szinten születik meg. Ilyen körülmények között – a piac logikája szerint – a bérversenyt a kedvezőbb pénzügyi feltételekkel rendelkező közigazgatási szervek fogják „megnyerni”. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy valamennyi kormánytisztviselőnek egységesen a Kormány a munkáltatója, ezért a Kormány személyzetpolitikai felelőssége egyformán kiterjed a közigazgatás valamennyi ágazatára. Ez a generációs kihívások sikeres kezelésére is irányadó.

A szakmai felső vezetőkkal készített interjúkból kiderül, hogy a *munkaerőpiac hatását* árnyaltan kell megítélni. Így például a vármegyei munkaerőpiaci keresleti-kínálati viszonyok területi és szakági oldalról is nagy fokú különbözőségeket mutatnak. A vármegyéknek lehetnek olyan térségei, ahol az országos átlagnál is alacsonyabb a munkanélküliség (elsősorban az iparosodottabb városok), de olyanok is, ahol a duplája, sőt háromszorosa. De nemcsak területenként változhat a kép, hanem szakmák szerint is. Vannak olyan szakmák, amelyekben az ország más pontjaihoz hasonlóan szinte lehetetlen a versengés a versenyszférával (például állatorvosok, mérnökök). Az is jellemző, hogy egy-egy nagyobb munkáltató megjelenése átrajzolja a foglalkoztatási viszonyokat, aminek eredményeként nehéz helyzetbe kerülnek az utánpótlást kereső közigazgatási szervek. Mindezek alapján túlzottan leegyszerűsített képet mutat, ha csak a vármegyei átlagkeresetekhez hasonlítjuk a közigazgatási átlagbéreket. Egy részletesebb, terület- és szakmaspecifikus adatgyűjtésre és elemzésre lenne szükség ahhoz, hogy célzott intézkedések születhessenek.

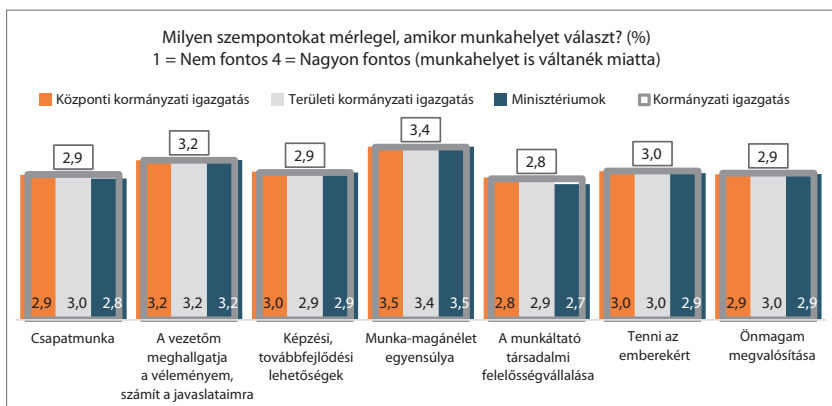
A legkevésbé a *munkáltató hírneve* számít (2,6) a munkahely választásánál, s ebben is egyforma a véleménye a korosztályoknak. Ugyanakkor a szakmai felső vezetők fontos szerepet szánnak a közigazgatási márkaépítésnek, s vannak már pozitív kezdeményezések a kormányhivatalok körében is. A kormányhivatalok brandje az ügyfelek számára egyet kell hogy jelentsen a szakértelemmel, a minőségi ügyintézással, az ügyfélbarát és szolgáltató hivatallal, a foglalkoztatottak és a munkaerőpiacon állást keresők számára pedig a stabilitással, a biztonsággal, a megbecsüléssel, illetve a szakmai fejlődés lehetőségével.



24. ábra: A munkaerőpiaci preferenciákról alkotott vélemények I.

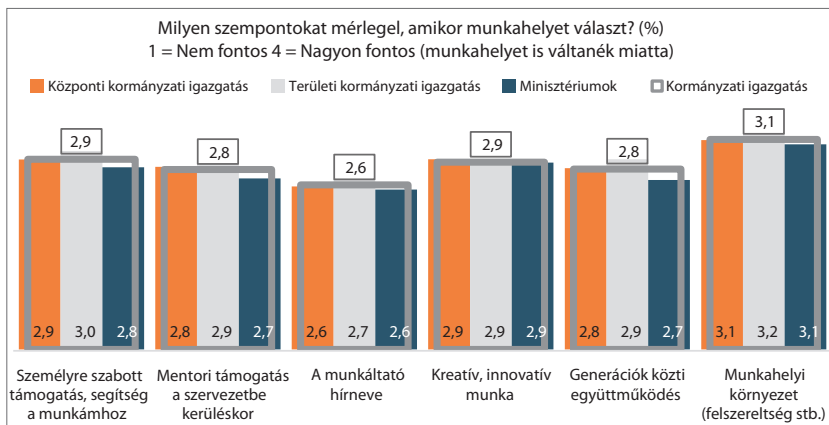
Forrás: EUPAN-felmérés adatai

A kormányhivatalok brandépítése körében fontos erősíteni a médiamegjelenéseket, illetve a szakmai jellegű tartalmak mellett betekintést kell engedni az érdeklődők számára a hivatal hétköznapiiba.



25. ábra: A munkaerőpiaci preferenciákról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

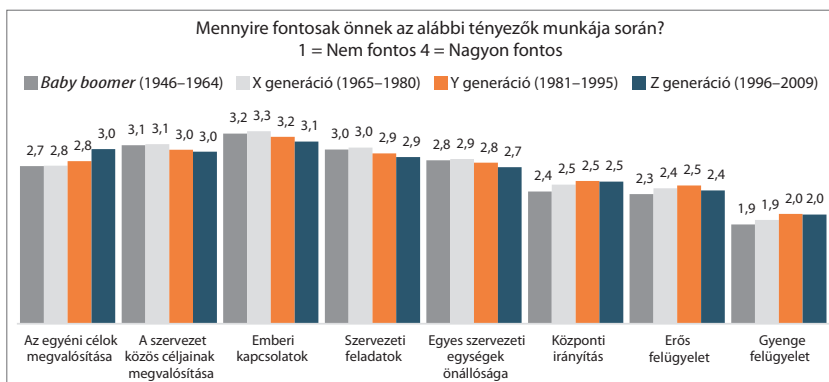


26. ábra: A munkaerőpiaci preferenciákról alkotott vélemények III.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

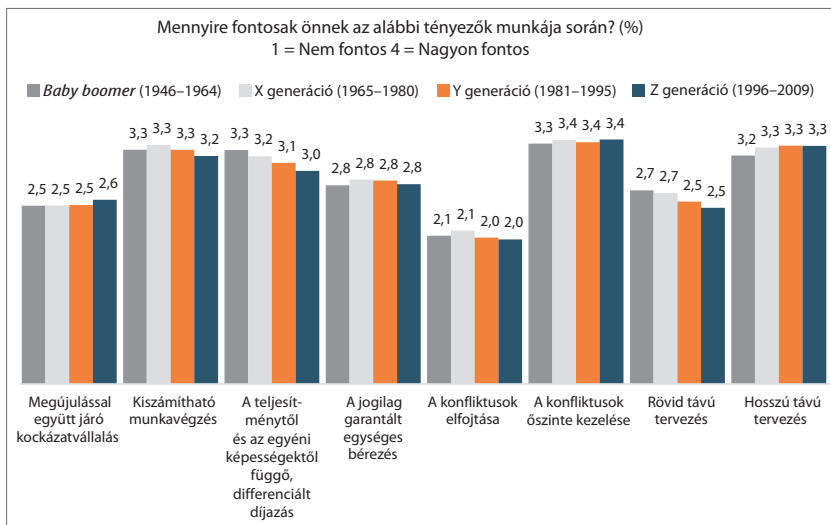
A munkavégzéshez kapcsolódó értékorientációról alkotott vélemények

A szervezetet meghatározó tényezők korosztályi értékei sem mutatnak jelentős különbséget. Azt lehet mondani, hogy a különféle értékekről csaknem egyformán gondolkodnak a generációk. Ugyanez elmondható a szervtípusok szerinti adatokra, nincsenek szervtípushoz köthető kiugró értékek.



27. ábra: A munkavégzéshez kapcsolódó értékorientációról alkotott vélemények I.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai



28. ábra: A munkavégzéshez kapcsolódó értékorientációról alkotott vélemények II.

Forrás: EUPAN-felmérés adatai

Az egyén- vagy csoportközpontúság kapcsán az állapítható meg, hogy a kormánytisztviselők inkább a csoportcélokat helyezik előtérbe az egyéni célokkal szemben. Erősen *humán orientációjú* a személyi állomány, a legmagasabb értékeket adták az emberi kapcsolatok fontosságának, szemben a szervezeti struktúrával, feladatrendszerrel. Ezzel függ össze, hogy hasonlóan magas értékelést kapott a konfliktusok őszinte kezelése. Mindezek azt mutatják, hogy a kormánytisztviselők inkább a *human relations* teljesítményösztönző modell elveivel azonosulnak, szemben a taylorizmus tanával, amely a teljesítmény fokozását a „munkafolyamatok kicsi, könnyen elsajátítható műveletekre történő felbontásával, a műveletek legracionálisabb módszereinek kidolgozásával és a műveletek gyorsabb elvégzésére történő ösztönzésével” képzelte el.⁵⁶ A *human relations* bizonyította, hogy „az elismerés, a biztonság, a tartalmas emberi kapcsolatok, a presztízis utáni vágy legalább olyan fontos tényezők

⁵⁶ JENEI 2004.

a dolgozók teljesítményének alakulásában, mint az anyagi ösztönzés és a munkakörülmények”.⁵⁷ Talán ezért sem meglepő, hogy a stabilitás és a biztonság iránti vágy is magas értéket kapott. A válaszadók számára fontos a kiszámítható munkavégzés, illetve a hosszú távú tervezés.

Ugyanakkor valamelyest ellentmondásnak tekinthető, hogy a jogilag garantált, egységes bérezést a kormánytisztviselők alulértékelték, és a teljesítménytől, egyéni képességektől függő, *differentiált díjazást* preferálták. Valószínű, hogy ebben az is szerepet játszott, hogy a „jogilag garantált, egységes bérezés” tényező értékelésében inkább az egységességgel, az egyenlődiszempléttel szembeni ellenérzés nyilvánult meg. Egyértelműen mutatja a *kockázatkerülés* alacsony értékelése is, hogy a személyi állomány nehezen tolerálja a bizonytalanságokkal járó körülményeket.

A korosztályok gondolkodásának különbözősége

Az említett eredmények azt mutatják, hogy a várakozásokkal ellentétben nincsenek nagy különbségek az egyes generációk között a munkahelyválasztás és a szervezeti értékek tekintetében, több más részletkérdésben is csaknem egyformák a vélemények. Kérdés, hogy miért nem jelennek meg markánsabban a korosztályi különbségek. Ennek okainak tudományos igényű feltárására most nem vállalkozhatunk, de azt valószínűsítjük, hogy bekerülve a közigazgatásba a fiatalok igen gyorsan „átveszik a közigazgatás gondolkodását”, idomulnak tradicionális értékeihez, amelynek következtében „kisimulnak” a generációk közötti különbségek. A generációelméletek kritikai hangsúlyozzák, hogy a generációhoz tartozáson kívül *egyéni tényezők* is befolyásolják az emberi tulajdonságokat, viselkedésmódot, így például a munkahelyi szocializáció. Emiatt a korosztályi jellemzőket nem szabad kőbe véssett tényként kezelni.⁵⁸

⁵⁷ JENEI 2004.

⁵⁸ CSUTORÁS 2020: 38.

A HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA

H1: A központi közigazgatás személyi állományának előregedése egyformán érinti az EU-tagállamokat, viszont az egyes országok különböző stratégiákat követnek az utánpótlás biztosítása céljából. Ez utóbbi ellenére kimutathatók közös trendek.

A statisztikai adatok elemzése *igazolja* a hipotézist. A legújabb előrejelzések azt mutatják, hogy az elkövetkezendő évtizedekben folytatódni fog a lakosság *előregedése* az Európai Unióban is. A 80 éves vagy annál idősebb emberek aránya az EU lakosságán belül 2021 és 2100 között két és félszeresére nőhet. Ugyanakkor az előregedés mértéke tagállamonként eltérő. Magyarországon az európai átlagnál alacsonyabb a 65 évesek vagy annál idősebbek aránya, de folyamatosan növekszik. A növekedés üteme kissé meghaladja az európai átlagot.

Általános jelenség az is, hogy a *közszektorban* az előregedés jelentősebb, mint a társadalom egyéb területein. S ugyanez fordítva is igaz, a közszektorban a legalacsonyabb a fiatalok aránya. Ugyanakkor a magyar közigazgatás életkori megoszlása az európai trendekhez képest több ponton is eltér. A középgeneráció aránya lényegesen magasabb, míg az idősebbeké alacsonyabb az európai átlagnál. Az európai államok személyi állományának korösszetételét különbözően érintette a létszám változása. Az államok többségében a létszám növekedésével együtt emelkedett a fiatalok aránya is, más államokban viszont visszaesett, míg voltak olyan országok, ahol a közigazgatás létszáma és a fiatalok aránya egyaránt csökkent. Magyarországon a létszám növekedése ellenére nem sikerült a korábbiaknál nagyobb mértékben bevonítani a fiatalokat, éppen ellenkezőleg, az idősebb korosztályok létszámaránya növekedett. A magyar közigazgatás korösszetételét két egymással ellentétes irányú változás jellemzi. A 2010-es évek elején megvalósított „fiatalítás” mára megtorpant, sőt a korösszetétel újra az öregedés irányába fordult. Ez azt vetíti előre, hogy 5-15 éven belül egy újabb, inkább elhúzódó, mint egyszerre, lökészerűen jelentkező nyugdíjba vonulási hullámmal kell a magyar közigazgatásnak szembenéznie. Ez döntően a területi közigazgatásban fogja éreztetni hatását.

Az előregedés valamennyi országot érinti, de eltérő mértékben. A közigazgatás létszámának növekedése és a korösszetétel változása közötti kapcsolat trendjei szintén különbözők. A magyar közigazgatás is általában követi a nemzetközi folyamatokat, de bizonyos kérdésekben az átlagtól eltérő értékeket mutat. Az OECD-országok többsége a humán kapacitás fenntartására törekszik. Ennek érdekében különböző stratégiákat követnek. Ugyanakkor közös törekvés, hogy a HRM-rendszer jobban igazodjon a különböző generációk igényeihez. Ennek lényege, hogy figyelemmel vannak az alkalmazottak egyes életciklusainak eltérő igényeire. Az eltérő igényekhez való alkalmazkodás egyik eszköze a *hosszú távú, rugalmas munkaidő-beosztási rendszer* (munkaidőkeret). Céljuk, hogy az aktív foglalkoztatást minél hosszabb időre kitolják. Igyekeznek különféle ösztönzőkkel munkában tartani az idősebb korosztály tagjait. A fiatalok bevonása érdekében közszolgálati márkaépítési stratégiával rendelkeznek. Új képzési lehetőségeket és rugalmas munkaidőt biztosítanak. A strukturált tudásátadással különösen az implicit tudás elvesztését kívánják megelőzni, amely nehezen megfogalmazható, s így nagyon nehezen átadható.

H2: A magyar kormányzati igazgatásban kevésbé a fiatalok bevonása, inkább a megtartása okoz nehézséget.

A statisztikai adatok *részben igazolták* a feltevést, ugyanis ma már a fiatalok bevonása és megtartása egyaránt nehezebbé vált.

H3: A komparatív előnyök megszüntetése hátrányosan érintette a kormányzati igazgatás munkaerőpiaci vonzerejét.

A kormányzati igazgatás munkaerőpiaci vonzerejét az illetmény, a munka és magánélet egyensúlya, a stresszmentes munkakörnyezet, valamint a munkahely stabilitása befolyásolja. A korosztályok között nincsenek lényeges különbségek. A Kit. az úgynevezett *komparatív előnyöket* pontosan ezekkel kapcsolatban szüntette meg. A kiszámítható előmenetel, törvényben garantált illetmény, fokozott foglalkoztatási védelem, illetve tervezhető életpálya idesorolható. A válaszadók a közigazgatásban dolgozók *anyagi és társadalmi megbecsültségét* értékelték a legalacsonyábbra.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BAKACSI Gyula et al. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV.
- BISS (2015): The Study on the Future Role and Development of the Public Administration. In *Description of Employees of Public Administration and the Solutions for Ageing Problems*. Riga: Foundation "Baltic Institute of Social Sciences".
- BOSSAERT, Danielle – DEMMKE, Christoph – MOILANEN, Timo (2012): *The Impact of Demographic Change and Its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors*. Luxembourg: European Institute of Public Administration.
- CEDEFOP (2010): *Working and Ageing. Emerging Theories and Empirical Perspectives*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Online: www.cedefop.europa.eu/files/3053_en.pdf
- CSUTORÁS Gábor (2020): *Az Ygenerációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szervezeteknél*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közfoglálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola.
- GREENWAY, Andrew (2016): The Civil Service Must Tackle Its Middle-Aged Problem – or Risk Becoming a Monoculture. *Civil Service World*, 2016. szeptember 12. Online: www.civilserviceworld.com/news/article/the-civil-service-must-tackle-its-middleaged-problem-or-risk-becoming-a-monoculture
- HAZAFI Zoltán (2017a): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közfoglalat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közfoglalatás*, 5(2), 48–83.
- HAZAFI, Zoltán (2017b): The Role of Workforce Planning and HRM Improvement in Ensuring the Recruitment of Competitive Civil Service. In S. SOLIMAN, Khalid (szerk.): *Vision 2020. Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth*. Madrid: International Business Information Management Association (IBIMA), 904–916. Online: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=browse¶ms=publication;3295441>
- HAZAFI, Zoltán – KOVÁCSNÉ SZEKÉR, Enikő (2021): Introduction of the Personal Decision Support IT System in the Hungarian Public Service. *Public Governance Administration and Finances Law Review*, 6(2), 67–82. Online: <https://doi.org/10.53116/pgaftr.2021.2.6>

- HAZAFI Zoltán – LUDÁNYI Dávid (2022): Egy befejezetlen törvény margójára. A közszolgálati HRM fejlesztési keretrendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 78–104. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.5>
- HAZAFI Zoltán – SZEKÉR Enikő (2021): Személyügyi döntéstámogatás informatikai rendszerének bevezetése a magyar közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1335–1360. Online: <https://doi.org/10.38146/bsz.2021.8.3>
- ILMARINEN, Juhani (2005): *Towards a Longer Worklife: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- JENEI György (2004): A magánvállalkozások teljesítményösztönzése és hatása a közintézményi rendszerekre. *Vezetéstudomány*, 35(9), 26–33.
- KAMRÁS István (2024): MI-lyen a jövő közszolgálat? Fejlesztési irányok, jövőkép. *Filológia.hu*, 15(1–4), 52–63. Online: <https://doi.org/10.59648/filologia.2024.1-4.4>
- KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla (2014): A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2(2), 56–68.
- LŐRINCZ Lajos (1995): A közigazgatás létszámáról. In FOGARASI József (szerk.): *A közigazgatás személyi állománya*. Budapest: Unió Lap- és Könyvkiadó, 5–10.
- MCKINNON, Roddy (2010): An Ageing Workforce and Strategic Human Resource Management: Staffing Challenges for Social Security Administrations. *International Social Security Review*, 63(3–4), 91–113. Online: <https://doi.org/10.1111/j.1468-246X.2010.01371.x>
- OCDE (2007): *Vieillessement et service public. Le défi des ressources humaines*. Paris: Éditions OCDE. Online: www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2007/07/ageing-and-the-public-service_g1gh7955/9789264029736-fr.pdf
- OCDE (2017): *Panorama des administrations publiques 2017*. Paris: Éditions OCDE. www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-des-administrations-publiques-2017_gov_glan-ce-2017-fr
- OCDE (2021): *Panorama des administrations publiques 2021*. Paris: Éditions OCDE. Online: <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>
- OECD (2021): *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing. Online: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OECD (2023): *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing. Online: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

- SZAKÁCS Gábor (2015): A közszolgálat működését segítő stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás-gazdálkodás rendszermodellje. In SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Közszolgálati HR-menedzsment*. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 37–60.
- SZAKÁCS Gábor (2016): A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje. In *Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus, 95–139.
- The Study on the Future Role and Development of the Public Administration* (2015). Riga: Baltic Institute of Social Sciences – Organization Development Academy. Online: www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/03/2015_1_LV_The_Study_on_the_Future_Role_and_Development_of_the_Public_Administration.pdf

Egyéb felhasznált források

- Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst* [é. n.]. Online: www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/demografiestrategie-oed/demografiestrategie-oed-node.html
- La gestion des âges de la vie dans la fonction publique: pour une administration moderne et efficace* (2012). Online: www.vie-publique.fr/rapport/32335-gestion-des-ages-de-la-vie-dans-la-fonction-publique
- Le service public: plus de 1000 métiers à découvrir* [é. n.]. Online: <https://choisirleservicepublic.gouv.fr/>
- Les plus de 65 ans dans l'Union européenne* [é. n.]. Online: www.touteleurope.eu/societe/les-plus-de-65-ans-en-europe/
- „Mentor” online képzési platform. Online: <https://mentor.gouv.fr/login/index.php>
- Population Structure and Ageing* [é. n.]. Online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing#Slightly_more_than_three_persons_of_working_age_for_every_person_aged_65_or_over
- Proportion de la population âgée de 65 ans et plus* [é. n.]. Online: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00028/default/map?lang=fr>
- Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen – Konzept* [é. n.]. Online: www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=4