

AZ OSZTRÁK KÖZIGAZGATÁS
KÖZSZOLGÁLATI JOGI SZABÁLYOZÁSA
ÉS HRM-TENDENCIÁI

Az ország történelmi útja és a nyelvi azonosság révén Ausztria jogrendszere, állami berendezkedése, ennek részeként közigazgatása, közszolgálatá tekintetében is mind a mai napig zömében és meghatározóan a német modell jegyei mentén építkezik.

ÁLTALÁNOS ADATOK, ÁLLAMI
BERENDEZKEDÉS, ÁLLAMSZERVEZET

Ausztria területe 83 878 négyzetkilométer, lakossága 9 159 993 fő.¹ A lakosság körében 1 801 184 a külföldi állampolgár (a teljes népesség 19,6%-a). 2023-ban Ausztriában átlagosan 2,4 millió migrációs háttérű ember élt, a teljes lakosság 26,7%-a.

Ausztria állami berendezkedése szerint szövetségi állam, kilenc szövetségi tartományból áll. Államformája köztársaság, kormányformája parlamentáris köztársaság. Jóllehet Ausztriát alkotmányjogi szempontból azon országok körébe soroljuk, amelyek kartális alkotmánnyal rendelkeznek – a mérsékelt federalisztikus jellegű szövetségi alkotmány 2020. október 1-jén ünnepelte hatálybalépésének 100. évfordulóját² –, nyugati szomszédunk polgárai nem hivatkoznak gyakran az „alkotmányukra”, mivel úgy vélik, nem egyetlen „alkotmányos dokumentumuk”, hanem több alkotmányos törvényük létezik. Ennek elfogadásához, módosításához a Nemzetgyűlés képviselői

¹ 2024. január 1-jei előzetes eredmény.

² Parlament Österreich [é. n.].

kétharmadának egyetértése, valamint a választópolgárok többségének igenlő szavazatát maga mögött tudó érvényes és eredményes népszavazás szükséges. A szövetségi alkotmány alapelvei a *parlamentáris demokrácia elve*; a *köztársaság elve*; a *szövetségi elv*; a *jogállamiság elve*. Anélkül, hogy az alapelvek tartalmát részleteznénk, az államszervezet – és azon belül a közigazgatás, közszolgálat – felépítésének meghatározása szempontjából fontos kiemelni, hogy a szövetségi alkotmány biztosítja a tagállamok, azaz a tartományok létét és részvételét a szövetségi törvényhozásban és a közigazgatásban, csakúgy, mint politikai intézményeik alapjait.

A szövetségi és a tartományi kormányzatok közötti *kompetenciák megosztása* különösen fontos kérdés az állam működésében; ez határozza meg, hogy mely feladatok tartoznak a Szövetség, illetve a tartományok felelősségi körébe; hol szükséges szövetségi szinten az egységes szabályozás, és mely ügyek szabályozhatók eltérően az egyes tartományok igényeinek és lehetőségeinek figyelembevételével.

Az állam mint egész, mint Szövetség³ felelős az olyan alapvető feladatokért, mint a szövetségi jogszabályok megalkotása, a kül- és védelempolitika, az igazságszolgáltatás. Ugyanakkor a *tartományok* feladat- és hatásköre is kiterjed a jogalkotási és a végrehajtási feladatokra. A *településeken*, mint az állam legkisebb egységeiben, az önkormányzati képviselő-testületek az Alkotmány által garantált *önkormányzati autonómia* jegyében egyértelműen meghatározott és védett saját jogkörökkel rendelkeznek, amelyek tekintetében nem utasíthatók; rendeletalkotási jog, jelentős közigazgatási feladat- és hatáskörök gyakorlása illeti meg őket. Az önkormányzati autonómiát a felettük gyakorolt állami felügyelet nem csorbíthatja.

A parlamentáris köztársasági kormányformából adódóan a *szövetségi elnököt* elsősorban reprezentációs és helyettesítő jogkörei révén ismeri a közvélemény, azonban az osztrák legfőbb közjogi méltóság rendelkezik olyan hatáskörökkel, amelyek a politikai palettán is jelentősnek mondhatók.

A *Parlament*, a legfőbb törvényhozó szerv két kamarából áll: a *Nemzetgyűlésből* (Nationalrat) és a *Szövetségi Tanácsból* (Bundesrat). A jogszabályok előkészítése és végrehajtása a szövetségi kormányban vagy a tartományi

³ Alkotmányjogi kifejezéssel: *Oberstaat*, a hétköznapi nyelvben: *Bund*.

kormányokban történik. A jogalkotási feladatokat szövetségi szinten a Nemzetgyűlés látja el a Szövetségi Tanáccsal együttműködve. A Szövetségi Tanács képviseli a tartományok érdekeit a parlamentben, a tartományi gyűlések (Landtage) pedig az egyes tartományok polgárainak érdekeit. Minden egyes szövetségi tartományt egy tartományi kormány igazgat, amelynek élén az adott tartományi gyűlés által megválasztott tartományi kormányzó (Landeshauptmann) áll.

Az igazságszolgáltató hatalmi ág szervezetrendszere Ausztriában négy szintű, a következők alkotják: kerületi bíróságok (Bezirksgerichte); regionális bíróságok (Landesgerichte); Legfelsőbb Területi Bíróság (Oberlandesgericht); Legfelsőbb Bíróság (Oberster Gerichtshof). A polgári és büntetőjogi bíróságokon folyó eljárások szóbeliek és nyilvánosak, végső fellebbviteli bíróságuk a Legfelsőbb Bíróság. A Közigazgatási Bíróság (Verwaltungsgericht) hatáskörébe tartoznak a közigazgatási hatóságok határozataival kapcsolatos jogviták.⁴ Az Alkotmánybíróság (Verfassungsgericht) a szövetségi, tartományi, regionális vagy önkormányzati hatóságok elleni keresetekkel foglalkozik.

KÖZIGAZGATÁSI STRUKTÚRA

A szövetségi közigazgatás élén a hat évre közvetlenül választott államfő (szövetségi elnök/-nő, Bundespräsident/in) és a szövetségi miniszterek állnak. A szövetségi kormány tagjai a kancellár, az alkancellár és a szövetségi miniszterek. A szövetségi kancellárt (Bundeskanzler/in) az államfő nevezi ki. Ő *de jure* önálló döntési jogkörrel rendelkezik ebben a tekintetben, *de facto* azonban a Nemzetgyűlés többségének javaslatát tekintetbe veszi. A szövetségi kancellár a szövetségi elnöknek tesz javaslatot a szövetségi kormány többi tagjának kinevezésére. Az általános hatáskörű szövetségi kormány akkor határozatképes, ha tagjainak legalább fele jelen van. A döntések konszenzussal

⁴ A bírósági napokon (például heti egy napon a járásbíróságokon) az érdeklődők egy első ingyenes jogi konzultáción kaphatnak tájékoztatást a bíróság előtti jogaikról és kötelezettségeikről.

születnek. A kormányülések jegyzőkönyvei nyilvánosak, elérhetők a Kancellária honlapján.⁵ A szövetségi minisztériumok a szövetségi miniszterek munkaszervei. A szövetségi minisztériumok számát, feladat- és hatásköreit, elnevezését a szövetségi minisztériumokról szóló 1986-os törvény határozza meg, amelyet 46-szor módosítottak.⁶ A szövetségi minisztériumok esetében a monokrata szervezet elve érvényesül; az általános jogszabályi rendelkezések szerint a szövetségi miniszterek egyszemélyi felelősként határozzák meg a minisztériumi feladatellátás mikéntjét, ők felelősek a minisztérium vezetéséért. A szövetségi kancelláriát, amely szintén minisztériumi jogállású, a szövetségi kancellár vezeti.

A *szövetségi miniszterek* feladatuk ellátása körében nem tartoznak a szövetségi kancellár irányítása alá. A *szövetségi államtitkárok*, akik a miniszterek mellett szintén a politikai változó struktúrába tartoznak, nem tagjai a szövetségi kormánynak, az adott szövetségi minisztert segítik a minisztériumi feladatok és a parlamenti képviselő ellátásában. Meghatározott esetekben a miniszter szakmai területet jelöl ki számukra, de formai szempontból nem felelősek az ágazati szakfeladatok ellátásáért. Utasítási joggal csak abban az esetben rendelkeznek, ha a miniszter területet jelöl ki számukra. Koalíciós kormány esetén az államtitkár gyakran más pártból kerül ki, mint a miniszter. Ennek megfelelően a koalíciós partner szervénél ügyel arra, hogy betartsák a koalíciós megállapodás rendelkezéseit.

A szövetségi minisztériumok szekciókból (részlegek), a szekciók osztályokból épülnek fel. A legmagasabb szintű szakmai vezetők a minisztériumban a *szekcióvezetők*. A szövetségi minisztériumokról szóló törvény azt is előírja, hogy az adott tárcavezető megbízhat egy *főtitkárt* a szövetségi minisztérium tevékenységi körébe tartozó valamennyi ügy átfogó intézésével. Az államtitkárokkal ellentétben a főtitkár utasításadási joggal rendelkezik az alárendelt szekcióvezetők felé. A főtitkár a szövetségi minisztérium valamennyi szekcióvezetőjének közvetlen felettese, valamint a szövetségi minisztériumnak alárendelt összes osztály (szerv) felettese.

⁵ A jegyzőkönyveket lásd: Bundeskanzleramt [é. n. g].

⁶ 2024 őszén 12 szövetségi minisztérium működik.

A szövetségi feladatok végrehajtása a szövetségi minisztériumok és az általuk irányított szervek feladata. A minisztérium és az alárendelt szervek képezik az adott ágazatot. Az „*egyéb legfelsőbb szervek*” kifejezés azokat az állami szerveket foglalja magában, amelyek legfelsőbb bírósági vagy testületi szerepüknél fogva *ellenőrzést gyakorolnak* a közigazgatás felett, *kiemelt önállóságot és függetlenséget élveznek*. Ezek nem tartoznak a minisztériumoknak alárendelt szervek körébe.

Ausztriában megkülönböztetjük a közvetlen, illetve a közvetett közigazgatást.⁷ *Közvetlen közigazgatásról* akkor beszélünk, ha a Szövetség számára fenntartott feladat- és hatáskörök ellátására *szövetségi hatóságokat* (azaz közigazgatási szerveket) hoznak létre. Az Alkotmány rendelkezik arról, hogy mely feladat- és hatásköröket látják el közvetlenül a szövetségi hatóságok. A közvetlenül a szövetségi közigazgatási szervek hatáskörébe tartozó feladatok ellátásába a tartományoknak és az önkormányzatoknak gyakorlatilag nincs beleszólásuk. A *közvetett közigazgatás* esetében Ausztriában a Szövetség azokat a végrehajtási feladatokat, amelyek nem tartoznak a (saját) közigazgatási hatóságainak hatáskörébe, a közvetett közigazgatáson, a *tartományi kormányzó(ko)n* és az irányításuk alá tartozó *tartományi hatóságokon keresztül* látja el. Ellenkező esetben a Szövetségnek a tartományok jóváhagyására van szüksége. Közigazgatás-szervezési szempontból ez esetben klasszikus decentralizációról van szó. A decentralizáció ebben az értelemben a feladatok, a döntéshozatali jogkörök és a felelősség – törvény általi – decentralizált szervekhez telepítését jelenti. E szervek alapvetően önállóan döntenek a törvényi előírások figyelembevételével, azonban jelentéstartalomra kötelezhetők, illetve adott esetben utasíthatók. Az egyedi kivételeken kívül (például biztonsági, rendőrségi ügyek) a szövetségi feladatok nagy részének végrehajtása a közvetett szövetségi igazgatás útján történik. A szövetségi közigazgatás közvetett feladatai ellátásának szintjei (szabály szerint) a tartományi hatóságok (tartományi közigazgatási szervek), a járási közigazgatási hatóságok, amelyek a tartományi kormányzó irányítása alá tartoznak.

⁷ Ausztriában a közvetett közigazgatás másképpen építkezik, eltérő tartalmat takar a Német Szövetségi Köztársaság közvetlen közigazgatásával történő összehasonlításban.

A szövetségi közigazgatással ellentétben a kilenc *tartomány közigazgatási apparátusa nem tárcák szerint* szerveződik. Az osztrák tartományok kormányai a tartományi közigazgatás legfelső szintű szervei. A legtöbb *tartományi kormány* testületi szerv; a valóságban is testületben döntenek, míg szövetségi szinten (a leírtaknak megfelelően) minden miniszter önálló felelősséggel tartozik döntéséért. A szövetségi tartományokban nincsenek minisztériumok, ezzel szemben egy-egy *tartományi kormányhivatal* működik. A tartományi kormányhivatal a tartományi kormányzó segédszerve. E hivatal felelős a tartományi kormány és tagjai közigazgatási feladatainak ellátásáért. A hivatalt a kormányzó irányítja, a hivatal élén jogi végzettséggel rendelkező köztisztviselő áll. A tartományi kormányon túl tartományi szinten számos további közigazgatási szerv működik, közülük a *járási előljáróság* a legkiemelkedőbb. 2014. január 1-jétől minden szövetségi tartományban működik *tartományi közigazgatási bíróság*, amelynek hatásköre és illetékessége a tartományi közigazgatási hatósági jogorvoslatokra terjed ki (korábban ez a tartományi kormányzó hatáskörébe tartozott). A tartományi érdekek képviselése fontos feladat; a realpolitikát illetően a tartományi kormányok koordinálnak a tartományi érdekeket érintően. Léteznek azonban a tartományi érdekek képviselését előmozdítani hivatott informális fórumok is. Ilyenek a tartományi kormányzók konferenciája; a tartományi pénzügyekért felelősök konferenciája; a tartományi hivatalvezetők konferenciája.

A kilenc szövetségi tartomány körében Bécs főváros tartomány és egyben helyi önkormányzat saját státútummal (városi jog). A fennmaradó nyolc szövetségi tagállam *önkormányzatokra* osztott. A tartományok nagyrészt szabadon döntenek a tartományi terület önkormányzatokra történő felosztását illetően. A méretgazdaságosság, a helyi közösségek számára biztosítandó gazdasági teljesítmény és adminisztratív hatékonyság növelése érdekében az önkormányzatok *társulások*at hoznak létre. Ennek eredményeként az önkormányzati strukturális reformok csökkentették az önkormányzatok számát; az 1960-as közel négyezres számról 2357-re. A 2357 település közül csak 72 városban él 10 000-nél több lakos, és az összes település csaknem 80%-a 3000-nél alacsonyabb létszámú lakosságot számlál.

A KÖZZSZOLGÁLATRÓL ÁLTALÁNOSÁGBAN

A szövetségi köztisztviselők kétharmada a szövetségi tartományokban dolgozik, és csak egyharmaduk Bécsben. Ez azt is jelenti, hogy a szövetségi közszolgálat által nyújtott közszolgáltatások nagy részét a tartományokba decentralizálták. Az adatokból az is kiderül, hogy a szövetségi alkalmazottak aránya korrelál a lakosok számával. Ugyanakkor a szövetségi alkalmazottak tartományok közötti elosztásakor figyelembe kell venni, hogy a rövid távú intézkedések (például központi képzés, szolgálati beosztás, rotáció/mobilitás stb.) gyors arányváltozásokhoz vezethetnek.

A közszolgálat fogalma

Ausztriában a *közigazgatás személyi állományát* – a közszolgálatot – a „helyi hatóságokat” (szerveket) megtestesítő *közjogi jogi személyekkel jogviszonyban* állók alkotják. Fontos értelmezni a „helyi hatóságok” fogalmát, mert a magyar fogalomhasználattól és annak tartalmától eltérően Ausztriában a Szövetség, a tartományok és a helyi önkormányzatok mind „helyi hatóságok”, vagyis állami/közigazgatási szervek abban az értelemben/felfogásban, hogy illetékességi területük az állam meghatározott területe (egésze vagy része), és az ott élők tekintetében látják el feladataikat.

A szövetségi közigazgatás feladatai rendkívül széles skálán mozognak; ennek megfelelően a *közzszolgálati életpályák* is változatosak. Ezek szakmacsoportokba rendezhetők. Így a szövetségi közzszolgálatban a munka zöme nem annyira irodákban, hanem iskolákban, bíróságokon, rendőrőrsökön, katonai létesítményekben és különböző formában a terepen zajlik. A *közzszolgálati alkalmazottak* körülbelül egyharmada (33,9%) tartozik a *közigazgatási szakmacsoportba*, amely a munkaköri profilok széles skáláját öleli fel. A foglalkoztatottak túlnyomó többsége azonban a többi nagy szakmacsoportba tartozik, mint például a rendvédelem (25,2%) vagy a szövetségi tanárok (28,1%). A katonai szolgálat, a hadsereg egyenruhás állománya (9,3%), a bírák, az ügyészek (2,2%), az egyetemi oktatók (0,8%), az iskolafelügyelők

(0,2%) és az ápolói szolgálat (0,1%) szintén nem elhanyagolható arányt képviselnek a teljes – tág értelemben vett – közzszolgálati munkaerőn belül.⁸

Mint láttuk, Ausztriában a közigazgatást a Szövetség, a tartományok és a helyi önkormányzatok testesítik meg. A közigazgatási szerveken túlmenően esetenként az *állami szektorba* sorolják a társadalombiztosítás intézményeit, a törvény által létrehozott/elismert érdekképviselőket (kamarákat) és a közzszolgáltatások nyújtásával foglalkozó egyéb jogi személyeket is.⁹

Az állami szektorban foglalkoztatottak alkotják a *tág értelemben vett közzszolgálatot*; ők szerteágazó tevékenységükkel szolgálják a közélet és a gazdaság zavartalan működését. A köz-, állami alkalmazottak zömét foglalkoztató oktatás, belső és külső biztonság vagy az adó- és illetékgazgatás területein túl, számos más tevékenységi terület is a közzszolgálathoz tartozik, úgymint a szociális juttatások biztosítása, az infrastruktúra karbantartása és fejlesztése, élelmiszer- és gyógyszerbiztonság, környezet- és természetvédelem, egészségügy és még sorolhatnánk.

Ugyanakkor a *közzszolgálat kifejezés határai* – különösen az elmúlt években, az összes közigazgatási szinten megjelenő kiszervezéseknek köszönhetően – még képlékenyebbé váltak, mivel a közfeladatok ellátásának egy része átkerült vállalatokhoz, egyéb intézményekhez, alapítványokhoz stb.; olyanokhoz is, amelyek közül néhány még mindig az állami szektor részének tekinthető. Így mintegy 400 önálló jogi személyiséggel rendelkező intézményt is idesorolunk: részvénytársaságokat, korlátolt felelősségű társaságokat, egyesületeket, intézményeket, egyetemeket, főiskolákat, alapítványokat, szövetségeket.

Ezt figyelembe véve, Ausztria esetében is többféle megközelítésben lehet vizsgálni, kik tartoznak az *állam által foglalkoztatottak* körébe. A nemzetközi (OECD-s) *definíciót* segítségül hívva, az állami szektor azokat az intézményeket és az általuk foglalkoztatottakat foglalja magában, amelyek/akik valamilyen formában – még ha csekély mértékben is – állami befolyás alatt állnak, ugyanakkor szolgáltatásaikat és árképzésüket nem a piac hatá-

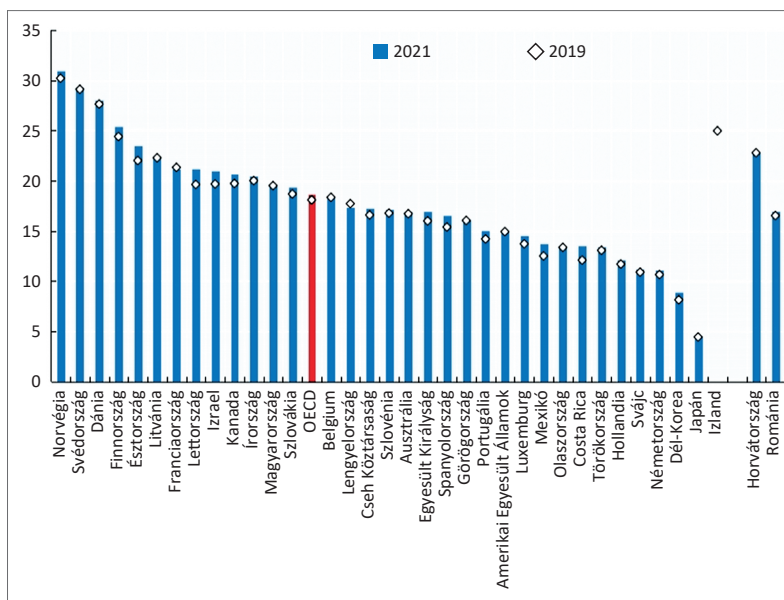
⁸ GABMAYER–RAMIC 2024: 36–56.

⁹ Bundeskanzleramt [é. n. e].

rozza meg, valamint költségeik kevesebb mint 50%-át tudják fedezni saját értékesítéseikből.

A közszolgáltatárra vonatkozó statisztikai adatok

Az 1. ábra összehasonlító adataiból látható, hogy 2019-ben és 2021-ben Ausztriában a teljes munkaerőpiaci foglalkoztatás körében a közfoglalkoztatottak aránya mintegy 17%-ot tett ki. Így Ausztria a 18,6%-os OECD-átlag alatt szerepelt.



1. ábra: A kormányzati szektor foglalkoztatási adatai a teljes foglalkoztatotti létszámmal való összehasonlításban: 2019; 2021

Forrás: OECD 2023a

A tartományokban a tartományi kormányhivatalok, a kerületi hatóságok, az építési és agrárhatóságok, a közlekedésgazgatás és részben az ápolási területek a legnagyobb foglalkoztatók. Azonban az egyes tartományokban az ellátandó feladatok mennyisége/összetétele és az ennek tükrében kialakított szervezeti struktúra függvényében a személyi állomány nagyságrendje eltérő.¹⁰ A tartományi oktatási intézményekben tanító tanárok helyzete speciális. Ők a tartományi alkalmazottak körében az egyik legnagyobb létszamarányt képviselik. Annak ellenére, hogy ők a tartományi közszolgálatba tartoznak, a Szövetség fizeti az illetményüket; a kötelező oktatásban az általános és középiskolai tanárokat teljes egészében, a szakiskolák, szakképző intézmények tekintetében felében. A tartományi egészségügyi intézmények a besorolás szempontjából speciális helyzetben vannak (és így az 1. táblázatban nem szerepelnek). E kategória tagjai nagyrészt tartományi munkavállalók; az őket foglalkoztató intézményeket – kivételekkel – a ki-szervezett intézmények közé sorolják.¹¹

Ennek tükrében az osztrák állami szektorban a személyi állomány létszáma a következőképpen alakul: a teljes állami szektorban a foglalkoztatotti létszám 797 300 fő.¹² Ebből a szűkebb értelemben vett közszolgálatra vonatkozó adatokat az 1. táblázat mutatja be.

Az 1. táblázat a közigazgatás három szintjének – szövetségi, tartományi, helyi önkormányzatok – szerveinél dolgozók létszámáról ad tájékoztatást, ahol a személyi állomány létszáma 368 710 fő.

Az új – 2014-től hatályos – európai szabályozásnak megfelelően a korábban kiszervezett, a privát szektorhoz sorolt állami feladatokat ellátó intézmények állami szférához történő átsorolása következtében a 400 érintett intézmény (a már említett egyetemek, kórházak stb.) személyi állománya körülbelül 303 600-ra tehető. Így a teljes államháztartási szektor létszáma (ágazatok szerinti megoszlását mutatja a 2. táblázat) mind az osztrák statisztikai hivatal, a Statistik Austria, mind az OECD összehasonlításokhoz is alkalmazott becslése szerint mintegy 797 300 főre rúgott 2022-ben.

¹⁰ Példaképpen, az óvodai, a zeneiskolai és az ápoló személyzet egyes tartományokban a tartományi személyi állomány részét képezi, míg másutt a településekhez tartoznak. GABMAYER–RAMIC 2024.

¹¹ Csakúgy, mint az itt nem említett további, egyéb kategóriákat.

¹² 2022-es adat, lásd: Statistik Austria [é. n.].

1. táblázat: A közigazgatási szervek személyi állományának létszámadatai közigazgatási szintek szerint

Közigazgatási szint	Létszám (fő)
Szövetség	135 497
Tartományok	147 712 ¹³
Helyi önkormányzatok	85 501 ¹⁴
Összesen	368 710 ¹⁵

Megjegyzés: Teljes munkaidős foglalkoztatottak a kiszervezett létesítmények és vállalatok nélkül [a Szövetségi költségvetési törvény által meghatározott alkalmazotti létszám (VBÄ)]; az adatok állapota: szövetségi kormány 2023. december 31.; tartományok 2022; helyi önkormányzatok 2022
Forrás: Statistik Austria [é. n.]

2. táblázat: A teljes állami szektor személyi állományának százalékos megoszlása ágazatonként/szakterületenként

Ágazat/szakterület	%
Oktatásügy	28,9
Egészségügy	24,9
Általános közigazgatás	14,8
Gazdasági ügyek	11,5
Közrend, biztonság	8,4
Társadalombiztosítás	4,4
Védelem	3,3
Szabadidős tevékenységek, sport, kultúra, vallás	3,1
Környezetvédelem	0,6
Lakhatás és közösségi szolgáltatások	0,2

Forrás: a szerző szerkesztése GABMAYER–RAMIC 2024 alapján

¹³ A 9 tartományban.
¹⁴ Bécs nélkül.
¹⁵ Ezen túlmenően 3843 szövetségi köztisztviselő dolgozott kiszervezett intézményekben, valamint 6812 a posta- és telekommunikáció-igazgatás utódvállalataiban.

A közigazgatás személyi állományát a takarékosági intézkedések nagymértékben érintették. 1999 óta a távozó munkatársak 15,2%-ának helyét nem töltötték be. Ez 8258 teljes állást jelent, ami által minden 6. munkahelyet megtakarítottak/felszabadítottak. Ezeket a megoldásokat a feladatokat érintő reformok, az egyszerűbb eljárások és az új információs technológiák fokozott alkalmazása tették lehetővé. Az adatok alakulásában a következők is jelentős szerepet játszottak: 2003-ban életbe lépett egy 2 évig hatályos törvény, amely az 55 éves vagy annál idősebb tisztviselők számára minden szakmacsoportban kedvezményes nyugdíjba vonulási lehetőséget biztosított.¹⁶ Majd 2013–2018 között mérsékelt létszámbővülés zajlott a posta- és telekommunikációs mozgások, valamint a politikai prioritásváltozások következtében, míg 2023-ban ismét enyhe emelkedés következett be a munkaerőpiaci viszonyok kedvező alakulása miatt, ami létszámbővülést tett lehetővé.¹⁷

A *demográfiai kérdésekről* szólva számos problémát felvető és reagálást igénylő az a tény, hogy az 1995 és 2023 közötti időszakban a *szövetségi alkalmazottak átlagéletkora* 40,5 évről 44,6 évre nőtt. A 2004-es átmeneti csökkenést leszámítva – ami az egyetemek kiválásának volt köszönhető –, a szövetségi szolgálat átlagéletkora 2016-ig folyamatosan emelkedett, majd 2017 óta némileg csökken a nyugdíjba vonulások számának növekedése és az új belépők miatt. A legtöbb új felvétel az elmúlt években a vezetői szolgálatban történt, ahol viszonylag fiatal korban történik a pályára lépés. Az elmúlt öt-hat év fejleményei ellenére a hosszú távú tendencia azonban megmaradt; így például a 45 év feletti alkalmazottak aránya 35%-ról 52,2%-ra emelkedett.¹⁸

Az életkori szerkezet *jelentős eltéréseket* mutat a foglalkoztatási *jogviszony jellege* – kinevezettek vagy szerződésesek – függvényében. Ennek oka, hogy ahol lehetséges a közjogi szolgálati jogviszonyba történő kinevezés helyett szerződéseseket is alkalmazni, az új munkatársakat nem nevezik ki köztisztviselővé. Így az 50 év felettiak nagy része köztisztviselő, míg a fiatalabbak szerződésesek.

¹⁶ A szövetségi munkavállalók szociális tervéről szóló törvény. 2023-ban átlagban 62,7 éves korban vonultak nyugdíjba a köztisztviselők.

¹⁷ GABMAYER–RAMIC 2024: 63.

¹⁸ GABMAYER–RAMIC 2024.

Mint láttuk, a szövetségi közszolgálatban az *átlagéletkor* jelenleg 44,6 év. A *magánszektorral történő összehasonlításban* – ahol 2022-es adat szerint mindössze 39,5 év – ez a szám *nagyon magas*. A szövetségi köztisztviselők széles korcsoportjainak összehasonlítása az összes osztrák munkavállalóéval jól mutatja az életkori megoszlást: a fiatalabb köztisztviselők (≤ 35) aránya viszonylag alacsony, 30% körüli. Az osztrák munkaerő megoszlása viszont azt mutatja, hogy az összes foglalkoztatott több mint egyharmada ebbe a korosztályba tartozik. Ugyanakkor az 50 éves és idősebb alkalmazottak aránya a szövetségi közszolgálatban (41,8%) jelentősen magasabb, mint az összes munkavállaló esetében (29,9%). Az 1995-ös és a 2023-as szövetségi kormányzatok összehasonlítása világosan mutatja a korszerkezetben bekövetkezett elmozdulást. Ugyanakkor Ausztriában a foglalkoztatottak kohorszában bekövetkező eltolódások kevésbé hangsúlyosak. A *közszolgálatból* viszont 2036-ra a hivatalban lévő alkalmazottak mintegy 44%-a nyugdíjba vonulás miatt távozik. Ez azt jelenti, hogy az életkori megoszlás miatt a következő években *nagymértékű távozási hullámra* kell számítani; és így a szövetségi alkalmazottak változó korszerkezete az elkövetkező években *komoly kihívást* jelent majd a *HR-menedzsment* számára. Ezzel összefüggésben számos kérdéssel fokozottan kell majd foglalkozni, kiemelten a *személyzetfejlesztés* szempontjából. Ilyen felmerülő és *megoldásra váró kérdések* lehetnek a következők: hogyan lehet fenntartani a teljesítményt és a motivációt? Milyen képzési intézkedésekre van szükség ahhoz, hogy a régen kiképzett alkalmazottak képesek legyenek a mindennapi munkaélet gyorsan változó technológiáival megbirkózni? Hogyan kell a munkaidőt és a munkaszervezést úgy alakítani, hogy megfeleljen az idősebb munkavállalók változó igényeinek? Az elkövetkező néhány évben a nyugdíjba vonulási hullám magas szintű fluktuációt fog eredményezni; a szövetségi kormányzat egyes foglalkozási csoportjait azonban ez különböző mértékben fogja érinteni. A várható legmagasabb *nyugdíjazási arány* épp a közigazgatás adminisztratív személyi állományát érinti majd a 2028-as évben. Az *adminisztratív állomány* átlagéletkora 49,6 év. A nagyszámú nyugdíjba vonulással érintett területeken tehát *fokozott munkaerőpótlási igény* várható. A *közszféra esélyei*, hogy a jövőben szakképzett munkavállalókat tudjon toborozni, nagyban függenek a *munkáltató vonzerejétől* és a *szakmai toborzás mikéntjétől*.

A munkáltatói vonzerő jelentős mértékben függ a rugalmas foglalkoztatási formák igénybevételének lehetőségétől, így a *részfoglalkoztatástól* is. Ausztriában a teljes munkaerőpiacon a fizetett alkalmazottak 30,9%-a 2023-ban részmunkaidőben dolgozott. Ehhez képest a részmunkaidős foglalkoztatás a szövetségi közszolgálatban *viszonylag alacsony*, 18,2%. 2004-ig a részmunkaidős foglalkoztatás aránya növekedett, majd a 2006-os enyhe csökkenés után a tendencia a következő években nagyjából folyamatos volt. A *jogviszony jellegét* tekintve a szerződéses alkalmazottakat sokkal gyakrabban foglalkoztatják részmunkaidőben, mint a köztisztviselőket. Részmunkaidős foglalkoztatási arányuk jelenleg 26,9%. Ennek oka, hogy a *szerződéses alkalmazottakkal* bármilyen foglalkoztatási szintben meg lehet állapodni, míg a közjog hatálya alatti *köztisztviselők* esetében 50%-osnál alacsonyabb foglalkoztatási szint *nem lehetséges*.¹⁹ A részfoglalkoztatás egy speciális formája a *sabbatical*, amelyet a 2007-es év közepéig a tanároknak tartottak fenn. Azóta azonban a bírák és ügyészek kivételével minden szövetségi alkalmazott számára nyitva áll ez a lehetőség. 2024-ben 1230 alkalmazott élt ezzel a modellel, jöllehet mintegy 90%-uk még mindig a tanárok köréből került ki.

Árulkodó az a tény, hogy az osztrák szövetségi közszolgálat éves kiadványában – jelen esetben a 2024. éviben – a közszolgálatért felelős miniszter²⁰ a *női alkalmazottak helyzetében* bekövetkezett pozitív változások említésével kezdi a részletes adatokat elemző kiadvány előszavát.²¹ Ez is alátámasztja, hogy a nők és a férfiak helyzetbeli különbségeinek csökkentésére jelentős erőfeszítéseket tesznek az osztrák közszolgálatban. 2020-ban az OECD-tagállamok közszeaktorában – két országot, Ausztriát és Luxemburgot kivéve – a nők magasabb arányban (58,9%) képviselték magukat, mint a teljes foglalkoztatásban (45,4%).²² Ugyanakkor a nők aránya az osztrák szövetségi közszolgálatban folyamatosan növekszik. Az 1995-ös 35,9%-ról 2006-ra 37,8%-ra, 2023-ra 44,1%-ra emelkedett. Ha a jogviszony jellegét tekintjük, a kinevezéssel rendelkezők körében

¹⁹ E szabály alól kivételt képeznek a gyermekgondozási segélyre jogosultak.

²⁰ Művészeti, kulturális, közszolgálati és sportminiszter.

²¹ GABMAYER–RAMIC 2024: 10; 88–105.

²² OECD 2023a.

1995-ben 22%-ot képviseltek a női alkalmazottak, míg 2023-ban ez a szám 26,2%. A szerződéses női alkalmazottak aránya 1995-ben 62,2% volt, míg 2023-ban 58,7%. A vezetői pozíciókban lévő nők aránya a 2006-os 27,7%-os szintről 2023-ra 38,7%-ra emelkedett. 2023-ban a nők 57,4%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel. A közigazgatás adminisztratív állományát tekintve 1995-ben 47,7% volt a nők aránya, míg 2023-ban 54,2%.²³

A szövetségi kormány egyértelműen elkötelezte magát a nemek közötti egyenlőség mellett a szövetségi közzszolgálatban is. Ennek érdekében hozták létre létre az *egyenlő bánásmód megbízottak*, a nőket képviselők, a Szövetségi Egyenlő Bánásmód Bizottság intézményeit. A munkakörnyezet és az egyéb keretfeltételek változásai megkövetelik a jogi alapok folyamatos továbbfejlesztését a nők és a férfiak közötti esélyegyenlőség folyamatos előmozdítása érdekében.

A nemek közötti szakadék a bér és a részmunkaidőben foglalkoztatás tekintetében kisebb, mint a magánszektorban. Azonban az Eurostat adatai szerint Ausztria (18,4%-kal) azon országok körébe tartozik, ahol a *bérszakadék* a munkaerőpiacon jóval meghaladja az EU-átlagot (12,7%).²⁴ A hatáskörrel rendelkező minisztérium szerint ez a közzszolgálatban azonban mindössze 7,5%.²⁵ A nemek szerinti elemzés azt mutatja, hogy a nők 64%-a, de a férfiak „csak” 41,5%-a rendelkezik érettségivel vagy egyetemi végzettséggel.²⁶ Összehasonlításképpen: a szövetségi közzszolgálatban a magasabb végzettséggel (felső- és középfokú) rendelkező alkalmazottak aránya 50,9%, ami a magánszektorhoz képest (ahol ez 41,1%) nagyon magas.

Az egyenlőség kapcsán központi kérdés, hogy a *vezetői pozíciókban* mennyire kiegyensúlyozott a nemek aránya. 2023 decemberében a *nők aránya* a szövetségi adminisztráció legmagasabb pozícióiban (szekcióve-

²³ GABMAYER–RAMIC 2024: 89.

²⁴ Bundesministerium Frauen, Wissenschaft und Forschung [é. n.].

²⁵ GABMAYER–RAMIC 2024: 10, 56.

²⁶ A versenyszférában a legalább érettségivel rendelkezők aránya lényegesen alacsonyabb, mint a szövetségi szolgálatban: 45,0% (nők) és 37,6% (férfiak). Az érettségivel rendelkező férfiak aránya valószínűleg néhány százalékponttal magasabb, mert a vezetők esetében másként történik az illetménybesorolás, ezért ők nem jelennek meg e statisztikai adatokban.

zetői) 42,6% volt. Az összesen 68 szekcióból 29-et 2024 őszén nők vezettek. 1995-ben az összesen 79 szekcióból mindössze kettőt vezettek nők, ami 2,5%-os arálynak felelt meg.

A vezetők körében a még mindig alacsonyabb női arányt a következőkre vezetik vissza: a *vezetői pozíció betöltéséhez az osztrák közzszolgálatban általában többéves tapasztalat szükséges*. A menedzserek ezért többségében már elérték egy bizonyos életkort. A legtöbb esetben akkor léptek be a szövetségi szolgálatba, amikor a nők foglalkoztatási rátája lényegesen alacsonyabb volt a jelenleginél. Ennek eredményeként a nők aránya azokban az évjáratokban, amelyekhez a vezetők tartoznak, lényegesen alacsonyabb, mint a teljes szövetségi szolgálatban. Így a nők átlag alatti jelenléte a vezetők körében tehát a demográfiai adottságoknak is betudható. Azonban egyrészt az elmúlt évtizedek felvételi politikája, másrészt a jelenlegi fiatal kohorszban meglévő magas arányuk miatt is feltételezhető, hogy várhatóan a következő években is tendencia lesz a nők arányának növekedése a vezető pozíciókban.

A szövetségi kormányzat számos intézkedést hoz annak érdekében, hogy a női esélyegyenlőséget előmozdítsa. Az országos szintű indikátoralapú *menedzsment* részeként a tárcák decentralizált jogkörben saját maguk számára konkrét célokat tűztek ki a legmagasabb illetménykategóriákban a nők arányának növelésére. A célokat és a nők arányának aktuális helyzetét évente ellenőrzik, azt átláthatóvá teszik a személyzeti tervekben.²⁷ 50%-os kvótát vezettek be, amelynek keretében azoknál a szerveknél, ahol a nők alulreprezentáltak, amennyiben a jelentkezők azonos kvalitásokkal rendelkeznek, a nőket kell előnyben részesíteni. Ez irányadó az előléptetéseknél is. A *vezetők kiválasztásánál alkalmazott megközelítés átláthatóságának és objektivitásának növelése* érdekében minden álláshirdetésben fel kell tüntetni, hogy a pályázók alkalmasságának megítélésekor milyen súllyal veszik figyelembe a speciális ismereteket és készségeket. Figyelmet fordítanak arra, hogy az *értékelő és felvételi bizottságokban* a nemek aránya kiegyensúlyozott legyen. Ezen túlmenően az *esélyegyenlőségi munkacsoport* elnöke (vagy az általa kijelölt tisztségviselő) tanácsadói minőségben részt vehet

²⁷ A központi személyzeti tervek megtalálhatók a <https://oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen/> linken.

a bíráló és felvételi bizottság ülésein. A hivatalok kötelesek saját honlapjukon közzétenni a *pályázati eljárás főbb eredményeit* és az értékelő bizottság *összetételét*. Továbbá egy *szervezetközi mentorálási program* összeköti a fiatal és ambiciózus női alkalmazottakat tapasztalt menedzserekkel mint mentorokkal. Workshopok, foglalkozások és *hálózatépítési találkozók* segítik a résztvevőket a karriertervezésben, a szakmai kapcsolatok kialakításában.

A szövetségi egyenlő bánásmódról szóló törvény (B-GlBG²⁸) és a fogyatékosági egyenlőségről szóló törvény (BGstG²⁹) *jogi védelmet* nyújt a nemek, etnikai hovatartozáson, valláson vagy meggyőződésen, életkoron és szexuális irányultáson alapuló *megkülönböztetéssel szemben*.

A sokszínűség és a befogadás alapvető fontosságú a szövetségi szolgálat számára. A közzszolgálat aktívan cselekszik a diszkriminációmentes és egyenlőségorientált munkakörnyezetért. Célja olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely minden munkavállaló felé tisztelettel és megbecsüléssel viseltetik. A szervezeti egységek személyzeti és szervezeti vezetői munkájuk során erre a modellre építhetnek. A diverzitásmenedzsment keretében mind a közzszolgálati dolgozókat, mind az ügyfeleket igyekeznek bevonni a folyamatokba. A *rendszerszemléletű diverzitásmenedzsment* keretében fontosságot tulajdonítanak a lehető legtöbb releváns diverzitásdimenzió figyelembevételének a megvalósítás során. A felelősök a tárcák személyzeti és szervezeti menedzserei. A tevékenység továbbfejlesztése, a tapasztalatok becsatornázása és támogatás nyújtása érdekében létrehoztak egy központi szervezeti egységet is.³⁰

A KÖZZSZOLGÁLATI JOGVISZONY ELEMEI

A szövetségi közzszolgálatban *alapvetően két jogviszonytípus* alapján alkalmaznak a foglalkoztatottakat; *közjogi jogviszonyban*, illetve *szerződéses jogviszonyban*. A *közjogi jogviszony* kinevezéssel jön létre, és csak a köztiszt-

²⁸ Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Bundes-Gleichbehandlungsgesetz).

²⁹ Bundesgesetz über die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz).

³⁰ GABMAYER–RAMIC 2024: 76–79.

viselő halálával (vagy lemondással, illetve felmentéssel) szűnik meg. A törvény rendelkezéseiből egyértelműen kiderül, hogy a kinevezéses jogviszonyban álló köztisztviselők – akiknek jogviszonya élethossziganra szól, és *nyugdíjba vonulásuk után is* élvezhetik a köztisztviselői léttel járó előnyöket, illetve terhelik őket a kapcsolódó kötelezettségek – *zárt karrierrendszerben* látják el feladataikat. A szerződéses jogviszony a magánszektorbéli munkajogi viszonyokhoz hasonlóan munkaszerződésen alapul, és nyugdíjazással (vagy felmondással, illetve felmentéssel) ér véget.

A *szövetségi közszolgálati törvényt* 1979-ben fogadták el, és azóta 163-szor módosították.³¹ Személyi hatálya kiterjed a Szövetséggel közjogi jogviszonyban álló alkalmazottakra; elnevezésük szerint a köztisztviselőkre.³² A szerződéses alkalmazottakról szóló törvényt 1948-ban fogadták el, módosításainak száma 180.³³

Az elmúlt 20 évben a pragmatizációs politikának betudhatóan a köztisztviselői státuszba *kinevezett alkalmazottak aránya* – a nemzetközi trendeknek megfelelően – *folyamatosan csökkent*, amit a 3. táblázat is alátámaszt. Az intézkedések minden életpályát/szakmacsoportot – amelyekben a közjogi alkalmazás mellett létezik a szerződéses forma is – érintettek. Ezek a szakmacsoportok elsősorban a közigazgatási dolgozókat, az iskolafelügyelőket, a felsőoktatásban oktatókat, a pedagógusokat és a betegápolókat foglalják magukban. Itt a folyamatnak köszönhetően mára a szerződéses alkalmazás vált meghatározóvá. A pragmatizációs befagyasztás oda vezetett, hogy a szerződéses alternatívákkal rendelkező foglalkozási csoportokban a nyugdíjas köztisztviselők álláshelyeit szerződéses alkalmazottakkal töltik be (amennyiben szükség van a távozó munkaerő pótlására). Ennek eredményeképpen a köztisztviselők és a szerződéses alkalmazottak létszámhelyzete ellentétes tendenciákat mutat. A *szerződéses munkaviszonyok számának növekedésével* szemben áll a *közjogi jogviszonyok jelentős csökkenése*.

³¹ Az egységes szerkezetbe foglalt 1979. évi szövetségi közszolgálati törvény hatályos változata.

³² Beamten. *Allgemeines zu Amtstitel und Verwendungsbezeichnungen*. Kivéve a bírói hatalmi ág, illetve az ügyészség meghatározott kategóriáit.

³³ Rechtsinformationssystem des Bundes [é. n. a].

3. táblázat: A kinevezettek és a szerződésesek aránya (fő)

Év	Kinevezéssel rendelkezők	Szerződéses alkalmazottak	Összesen
2003	99 427	50 708	150 135
2013 ³⁴	75 053	54 820	129 873
2023	63 309	72 188	135 497

Forrás: a szerző szerkesztése GABMAYER – RAMIC 2024 alapján

A korlátozó pragmatizációs politika ugyanakkor ennek megfelelően a köztisztviselők korcsoportonkénti megoszlásában is tükröződik: a fiatalabb korcsoportokban lényegesen alacsonyabb a köztisztviselők aránya. Számszerűsítve, az 50 év felettiek esetében 56% körüli, míg a 40 év alattiak esetében mindössze 42% körüli.

Toborzás, kiválasztás, a jogviszony létesítése

Az osztrák szövetségi közzolgálatba történő valamennyi felvételre meghatározott szabályok vonatkoznak, amelyeket az 1989. évi felvételi törvény³⁵ részletesen rögzít. Ez a *pályázati törvény* szabályozza a szövetségi szolgálat eljárását új alkalmazottak felvétele és vezetői pozíciók betöltése esetén.

A közzolgálat és közigazgatási innováció részleg támogatja a szövetségi ügynökségeket és – érdeklődés esetén – más regionális hatóságok vagy közjogi jogi személyek személyzeti osztályait az *alkalmassági diagnosztika webalapú eljárásainak* biztosításával.

A toborzást a 2021-ben megújult *toborzási börze* támogatja,³⁶ amelyen keresztül közigazgatási ügyintézőnek, jogi pályákra, a hadseregbe, diplomáciai pályára, a rendvédelembé, tanári pályára van lehetőségük jelentkezni *pályakezdőknek* és *pályamódosítóknak* egyaránt. A terület teljes körű tájéko-

³⁴ Ezen időintervallumon belül 2004-ben a kinevezéses alkalmazottak és a szerződéses alkalmazottak számának csökkenése az egyetemek már említett kiválásának volt a következménye.

³⁵ Rechtsinformationssystem des Bundes [é. n. b].

³⁶ Lásd: www.jobboerse.gv.at/

tatást és segítséget nyújt mind az érdeklődők, mind a jelentkezők számára, akik a szövetségi, a tartományi, illetve az EU-s szervekhez/intézményekhez történő jelentkezést fontolgatják.

A toborzási felület a *vezetői állásokat* is közzéteszi. Vezetői pozíció odaítélését és a szövetségi szolgálat egyes magasabb beosztásainak betöltését – a törvény rendelkezése szerint – általában nyilvános állás pályázat kiírása révén kell lebonyolítani. A betöltendő pozícióhoz kapcsolódó havi minimum illetmény összegét az *átláthatóság* érdekében szintén meg kell jelölni.

Az osztrák közzszolgálatban a személyzeti kiválasztási módszerek tekintetében minden kiválasztási folyamat alapja egy *követelményprofil*, amely leírja a munkakör követelményeinek teljesítéséhez szükséges alapvető készségeket, ismereteket, képességeket. A szükséges készségek, képességek rögzítésére alkalmas módszereket az adott követelményprofilnak megfelelően jelölik meg.

A következőkben felsorolt és alkalmazott modern *személyzeti kiválasztási módszerek* már bizonyítottak a megfelelő pályázók kiválasztásában: számítógépes teljesítménytesztek (például logikai gondolkodás, kombinációs, helyesírási, idegen nyelvi készség stb. ellenőrzésére). Strukturált interjúk előre meghatározott értékelési szempontok alapján (például szakmai ismeretek és tapasztalat, motivációs tényezők stb. rögzítésére). Viselkedésmegfigyelés valóság-hű helyzetekben; értékelő központok moduljai prezentációk, szerepjátékok, csoportos beszélgetések formájában (a csapatmunka, asszertivitás, döntéshozatali képességek stb. felmérésére).

Annak érdekében, hogy a köztisztviselő-jelöltek is képet alkothassanak a felvételi eljárásról, annak tartalmáról, az alkalmazott tesztek és a feladatok jellegéről, névtelenül, minden kötelezettség nélkül próbálhatnak ki néhány rövid *demóverziót* a következőket illetően: kombinációs készség; absztrakciós készség; nyelvi készségek; helyesírási kompetenciák; szövegértés/logikai gondolkodás/érvelés; alapvető matematikai, statisztikai kompetenciák; technikai/technológiai/műszaki eligazodás; grafikai ábrázolások értelmezése; problémakezelés képessége; szöveganalízis.

A jelentkezésekről *független bizottságok* készítenek *szakértői jelentéseket* a befogadási döntés előkészítéseként. A szövetségi közzszolgálat felvételi

eljárásait a felvételi eljárásokért felelős szervezeti egységek, általában a személyzeti osztályok végzik.³⁷

A közjogi jogviszony kinevezéssel jön létre. A kinevezéshez a szövetségi művészeti, kulturális, közszolgálati és sportminiszter előzetes hozzájárulása szükséges.

A *kinevezés általános feltételei* a következők: 1. a négy alapszabadságból a szabad munkaerő-áramlásra vonatkozó európai uniós szabályozás közszolgálatra vonatkozó derogációs értelmezésének megfelelően közhatalom-gyakorlással együtt járó vagy nemzetbiztonsági érdekből indokolható munkakörök esetében *osztrák állampolgárság*, egyéb munkakörök esetében *osztrák állampolgárság* vagy az osztrák munkaerőpiacon való korlátlan bejutás jogosultsága; 2. *cselekvőképesség*; 3. az ellátandó feladatokra való *személyes és szakmai alkalmasság* (meghatározott állásoknál a német nyelvtudás teljes körű birtoklása; olyan állásoknál, ahol ez korlátozottan szükséges, a német nyelvtudás megfelelő szintjének igazolása); 4. *betöltött 18. életév*.

Több, a kinevezési követelményeknek megfelelő *pályázó közül* az nevezhető ki, aki személyes és szakmai alkalmassága alapján várhatóan a lehető *legjobban* el tudja látni a munkakörrel járó feladatokat.

A jogszabály a *kinevezési jogkör gyakorlóját* is nevesíti, így a szövetségi elnök hatalmazhatja fel a hatáskörrel rendelkező szövetségi minisztert, hogy a köztisztviselőket meghatározott kategóriákba kinevezzék.

Az új munkavállaló szervezethez való viszonyát különösen a munkaviszony kezdete befolyásolja. A *tudatos beillesztés a célzott személyzetfejlesztés* első lépése, amelyre az osztrák közszolgálatban nagy hangsúlyt helyeznek. A beillesztés minden olyan intézkedést magában foglal, amely az új munkatársakat megismerteti az érintett szervezettel, és optimális felkészítésükkel hozzájárul ahhoz, hogy alkalmassá tegye őket a munkahelyi feladatok ellátására. A munka tartalmáról és általános feltételeiről, valamint a szervezet iratlan szabályairól és értékeiről, a szervezeti kultúráról kapnak tájékoztatást, ízelítőt. A folyamat már a toborzási szakaszban elkezdődik, hiszen ez az első kapcsolatfelvétel a szervezettel, és ez az első benyomás erősen befolyásolja az új munkaerő hozzáállását leendő munkáltatójához. Ekkor kell elkezdenni

³⁷ Bundeskanzleramt [é. n. c].

a teljesítményelvárások közvetítését, a motiváció és a szervezeti célok iránti érdeklődés támogatását, olyan pozitív attitűd kialakítását a szervezet irányába, amely gyorsan optimális teljesítményhez vezet, valamint a hibák elkerülésének támogatását, a felettesekkel és a munkatársakkal való *kapcsolat kialakításának kedvező befolyásolását. A felettesek szerepe* a beillesztésben kiemelkedő. Ők felelősek az új munkatársak munkahelyi beillesztéséért, a csapatba való beilleszkedésért és a továbbfejlesztésükért. A megfelelő célok, valamint a konstruktív és elismerő visszajelzések jelentősen erősítik a jövőbeni motivációt és teljesítménykészséget.

A *képzés tervezése*, különösen az alapképzéssel összefüggésben, vezetői feladat. Ez magában foglalja az alkalmazottak technikai és szociális készségeinek fejlesztését, valamint tájékoztat a szervezetről, a feladatok végrehajtására és az együttműködésre vonatkozó alapvető irányelvekről. Ezenkívül a tapasztalt alkalmazottakat a vezető úgynevezett támogató „partnereként” alkalmazhatja, akik a szakmai követelményeken túl támogatást, eligazítást nyújtanak a munkába való beletanulás során, és közvetítőként/kapcsolattartóként is részt vesznek a folyamatban.³⁸

Előmeneteli és illetményrendszer

A szövetségi alkalmazottak alapvetően a következő *életpályákra/szakmacsoportokra* sorolhatók be:

- ♦ (általános) közigazgatási szolgálat (beleértve a fizikai állományt is);
- ♦ végrehajtó szolgálat (a rendvédelmi szervek);
- ♦ felsőoktatásban dolgozók;
- ♦ ápolási szolgálat;
- ♦ tanárok;
- ♦ katonák;
- ♦ bírák, ügyészek;
- ♦ iskolafelügyelők (iskolai minőségirányítás);
- ♦ orvosok stb.

³⁸ Bundeskanzleramt [é. n. f].

Az osztrák közszolgálati életpályákat *hivatali címek és munkakörök*³⁹ alkotják. A hivatali cím és a munkaköri cím a kapcsolódó illetménytől vagy munkaköri csoporttól (tisztviselők csoport) és a szolgálati időtől függ. A közszolgálati törvény általános része rendelkezik a címek használatáról, míg a különös rész a különböző életpályák tekintetében a hivatali címekről, a besorolásról, a hozzájuk megkövetelt szolgálati idő mértékéről. A köztisztviselők *nyugdíjba vonulásuk* után is jogosultak használni hivatalos vagy munkaköri címüket.⁴⁰ A szerződéses alkalmazottak tekintetében az 1948-as törvény 7a. §-a szabályoz.

A szövetségi alkalmazottak és a tartományi szerződéses tanárok illetményét törvények szabályozzák; majdnem minden osztrák szövetségi alkalmazott az 1956-os köztisztviselői *illetménytörvény*⁴¹ vagy az 1948-as szerződéses alkalmazottakra vonatkozó törvény rendelkezései alapján jogosult illetményére. Az általános közigazgatás, a rendvédelem és a honvédelem esetében a funkcionális csoportokba történő besorolás a *munkakör-értékelések* alapján történik.⁴² A munkakör-értékelés megalapozásához a szövetségi közszolgálatban használt *munkaértékelés-kezelő eszközökről* a közszolgálatért felelős miniszter központi segédleteket tett közzé.⁴³

A magasabb végzettséggel rendelkező alkalmazottak aránya a szövetségi közszolgálatban viszonylag magas (50,9%), míg a magánszektorban ez az arány 41,1%. Ausztriában az összes közsférabéli alkalmazott (szövetségi, tartományi és helyi önkormányzati) *jövedelme* hasonlóan magas, ha a mediánt tekintjük, de a számtani átlaggal mérve alacsonyabb, mint a fizetett alkalmazottak jövedelme. Ez az alacsonyabb jövedelmű pozíciók jobb fizetésének és a magasabb jövedelmű pozíciók kisebb különbségeinek köszönhető. Ezzel szemben a magánszektorban magasabb csúcsbéreket fizetnek, ami a számtani átlag emelkedését okozza. Nemek szerint vizsgálva

³⁹ *Allgemeines zu Amtstitel und Verwendungsbezeichnungen.*

⁴⁰ Így például a közigazgatás személyi állománya tekintetében a különös részben a 140. §, a rendvédelem esetében a 145. § stb. tartalmazza a rendelkezéseket.

⁴¹ Rechtsinformationssystem des Bundes [é. n. c], amely speciális szabályokat tartalmaz a bírakra, ügyészekre vonatkozóan.

⁴² Bundeskanzleramt [é. n. b].

⁴³ Bundeskanzleramt [é. n. b].

azt látjuk, hogy míg a *közzszolgálatban dolgozó férfiak* jövedelme összehasonlításban alacsonyabb, mint a magánszektorban a férfi alkalmazottaké, addig a *közzszolgálatban dolgozó nők* lényegesen többet keresnek, mint a női alkalmazottak összehasonlító csoportja a magánszférában. A szövetségi kormányzat példaadó munkáltatóként kíván fellépni a nők és a férfiak egyenlő bánásmódja és a nők előmenetele tekintetében, ami többek között a keresetükben is tükröződik.⁴⁴

Teljesítményértékelés

A köztisztviselői törvény vonatkozó rendelkezése szerint

„a *teljesítményértékelés* annak jogilag kötelező érvényű megállapítása, hogy a tisztviselő az értékelési időszak alatt elérte az elvárt munkateljesítményt. 1) Az értékelési időszak alatt jelentősen túlteljesítette az elvárt munkateljesítményt; 2) bizonyította vagy 3) két igazolható figyelmeztetés ellenére is, ahol a második figyelmeztetést legkorábban három hónappal, de legkésőbb öt hónappal az elsőt követően kell kiadni, kudarcot vallott.”⁴⁵
A tisztviselő teljesítményének terjedelme és értéke döntő az értékelés kimenetele szempontjából.”⁴⁶

Az értékelési időszak egy naptári év. A központi rendelkezések mellett a tárcák vezetői decentralizált jogkörben, rendeletben meghatározhatják a teljesítményértékelés részletesebb jellemzőit, szempontjait, amelyeket a felelősségi körükbe tartozó köztisztviselők összességére vagy meghatározott csoportjaira vonatkozóan alkalmazni kell. Ennek során figyelembe kell venni a köztisztviselők egyes csoportjainak besorolását, munkakörét. Amíg másik teljesítményértékelésre nem kerül sor, feltételezni kell, hogy a köztisztviselő az elvárt munkateljesítményt nyújtotta.

⁴⁴ Lásd az osztrák munkaerőpiaci mellett a közzszolgálati bérszakadék korábban tárgyalt kérdését.

⁴⁵ Az elégtelen teljesítményhez kapcsolódó következmények tekintetében lásd a jogviszony megszüntetéséről szóló részben foglaltakat.

⁴⁶ Köztisztviselői törvény 81. §.

Mobilitás

Ausztria azon három ország egyike az OECD-tagállamok köréből, ahol a közszolgálatban a legtöbb köztisztviselő számára kötelező a mobilitás. Új köztisztviselő beilleszkedése során a mobilitást munkahelyi rotáció formájában alkalmazzák. Számos mobilitási lehetőség áll rendelkezésre; a folyamatba beleértendő annak nemzetközi formája is. Mindezekről részletes információkat tartalmazó segédanyagokból tájékozódhatnak az érdeklődők; köztük az elérhető külföldi opciókról is.⁴⁷ A *mobilitási program* célja, hogy a szövetségi alkalmazottakat új feladatok és kihívások vállalására ösztönözze, a közigazgatást rugalmasabbá, dinamikusabbá tegye, amelynek során a tisztviselőknek lehetőségük nyílik készségeik fejlesztésére, szakmai látókörük szélesítésére, tapasztalatcserére, új gondolkodásmódok, munkamódszerek, szervezeti kultúrák megismerésére. Ennek érdekében különböző programokat kínálnak az Európai Unió intézményeinél, más uniós országok közigazgatásában vagy az osztrák szövetségi tartományokban.⁴⁸

Pályabiztonság, a jogviszony megszűnése és megszüntetése

Az 1979-es törvény a következő *jogviszonymegszűnési/-megszüntetési okokat* sorolja fel: felmondás; határozott idejű jogviszony megszűnése; felmentés; hivatalvesztés; szándékos bűncselekmény elkövetése miatt jogerős bírósági ítélet kiszabása; osztrák állampolgárság elvesztése; a kinevezéshez szükséges feltételek elvesztése; hivatali összeférhetlenségi esetek. A nyugdíjas tisztviselők esetében – minthogy ők alapesetben megőrzik közszolgálati státuszukat – a jogszabály további feltételeket is nevesít.

Az elégtelen teljesítmény kapcsán említés történt már a szankciókról. Zárt rendszerű közszolgálat lévén, a felmentésre rendelkezésre álló törvényi okok igen korlátozottak. Azonban a köztisztviselői törvény 22. §-ának rendelkezése szerint: „azt a köztisztviselőt, akiről kétszer egymás után megállapítást nyert,

⁴⁷ OECD 2023b.

⁴⁸ A mobilitási lehetőségekről tájékoztatás található itt: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/fuer-bundesbedienstete/einstieg-aufstieg-umstieg/programme-der-mobilitaetsfoerderung/>

hogyan nem érte el a tőle elvárt teljesítményt, a második megállapítás jogerőre emelkedésével fel kell menteni.” Ez a szabályozás általános a nemzetközi gyakorlatban, amely szerint a többször megállapított elégtelen teljesítmény megalapozza a jogviszony megszüntetésének lehetőségét.

A jogviszony megszűnését követő fél, illetve egy év tekintetében a jogalkotó a közbizalom fenntartása érdekében tilalmakat fogalmaz meg a jogviszony megszűnésével érintett volt köztisztviselő elhelyezkedése, új munkahelye tekintetében. Többek között nem helyezkedhet el olyan munkahelyen, amelynek jogi helyzetére a közszolgálati jogviszonya megszűnését megelőző tizenkét hónapban a hivatalos döntései jelentős befolyást gyakoroltak.⁴⁹

Jogok és kötelezettségek

Az állami feladatok ellátásának kiemelkedő a társadalmi jelentősége. Ennek biztosítása érdekében a köz alkalmazottjaival szemben kiemelt elvárásokat támasztanak. Ilyenek elsősorban a *pártatlanság*, a *teljesítmény*, a *jogszabályok betartásának kötelezettsége*.⁵⁰

A köztisztviselői jogviszonyban legfontosabb jogosultságokat a következőkben határozza meg az 1979-es törvény:⁵¹ illetményhez; nyugdíjazáshoz; címek viseléséhez; nagyon sokféle és részletesen szabályozott szabadságolásokhoz, valamint különféle szolgálat alóli mentesítésekhez; diszkrimináció elleni védelemhez való *jogok*.

A *kötelezettségeket* a következő felosztásban tárgyalja a törvény:⁵² szolgálatból eredő általános kötelezettségek körébe tartozók; tiszteletteljes bánásmód, mobbingtilalom; a vezetőkkel szembeni és a vezetők részéről tanúsítandó kötelezettségek; a beosztottakkal és teamekkel való párbeszéd; titoktartás; elfoglaltságmentesség; munkaidőhöz kapcsolódó; orvosi

⁴⁹ E rendelkezések megsértése esetén az utolsó havi illetményének háromszorosát köteles befizetni a szövetségi kormányzat számlájára.

⁵⁰ Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich 2011; Bundeskanzleramt [é. n. d].

⁵¹ 62–79b. §.

⁵² 43–61. §.

vizsgálat; tájékoztatási; hátrányos megkülönböztetéstől való védelem; lakó- és munkahelyhez kötődő; mellékálláshoz kötődő; képzési, továbbképzési; ajándék elfogadásának tilalma; ruházzkodáshoz kötődő kötelezettség(ek), illetve a nyugdíjas köztisztviselő kötelezettségei.

Jogként és hozzá kapcsolódó kötelezettségként is tárgyalhatók a távmunka, valamint a másodállás lehetősége is. Távmunka – amennyiben az a szolgálati érdeket nem sérti – engedélyezhető. Másodállás abban az esetben engedélyezhető, ha az a szövetségi közigazgatáson belül más munkakörben ellátandó feladatokat érint, illetve olyan esetben, ha a magánjog hatálya alá tartozó cég, amelynél a tisztviselő munkát vállal, részben vagy egészben állami tulajdonban van.

SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS

A *személyzetfejlesztés* első fázisáról a beillesztés kapcsán már szóltunk. A folyamat a szövetségi közszolgálatban *decentralizáltan* zajlik, az egyes tárcák feladata. Ugyanakkor működik egy szövetségi személyzetfejlesztési munkacsoport, amely kidolgozott egy olyan személyzetfejlesztési jövőképet,⁵³ amely a személyzetfejlesztés szerveken átívelő közös értelmezését biztosítja, és keretet ad a tárcák jövőbiztos, önálló cselekvéséhez. Mindemellett rendszeres tapasztalatcsere, tudástranszfer, hálózatépítés stb. állnak rendelkezésre a közös gondolkodás támogatása érdekében.⁵⁴

Képzés, továbbképzés

A képzés, továbbképzés a személyzetfejlesztés központi eleme és eszköze. Az *alapképzés* keretében minden szövetségi alkalmazott *belső képzésen* vesz részt annak érdekében, hogy optimálisan felkészüljön a közszolgálati feladatokra. Ez kiterjed a közigazgatási szolgálat, a tanárok, a rendvédelmi alkalmazottak képzésére is. Ezek a képzési programok a szövetségi szol-

⁵³ Bundesministerium Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport 2022.

⁵⁴ GABMAYER–RAMIC 2024: 132.

gálati feladatokra készítik fel a hallgatókat, és már jogviszony keretében teljesülnek.⁵⁵

A Szövetség által nyújtott spektrum a *közigazgatási gyakornokprogramot*, a *jogi gyakornokprogramot* és számos *tanári szakmai képzési programot* fog át. A Szövetségnél képzésben részesülők illetményben, képzési hozzájárulásban részesülnek, amelynek mértéke a képzés jellegétől függ.⁵⁶ A 2004 óta működő közigazgatási gyakornoki programot egy 2022-es törvénymódosítás kétfajta képzésre osztotta fel. Az egyik egy rövid, betekintésszerű program, míg a másik hosszabb, és a hosszú távú alkalmazásra készít fel. A különbség – a tartalom és az általuk elérendő cél mellett – a képzések időtartamában és finanszírozásának mértékében is megjelenik.⁵⁷

Minthogy a személyzetfejlesztés tervezése és kivitelezése az egyes tárcák feladata, azok zömében létrehozták az erre hatáskörrel rendelkező szervezeti egységeket is. A szolgálati képzés, továbbképzés az 1979-es törvény rendelkezésein alapul, azonban végső soron az érintett tisztviselő elkötelezettségének és befektetési hajlandóságának függvénye. A jogszabály rendelkezése szerint a továbbképzés célja, hogy a köztisztviselők a feladataik ellátásához szükséges ismeretekkel, tapasztalatokkal és készségekkel rendelkezzenek, illetve azokat bővítsék, elmélyítsék. Az évenkénti – a teljesítményértékeléshez köthető – *egyéni elbeszélgetések* eredményeit fel kell használni a képzési tervek elkészítésénél. A felelős szakemberek feladata az igények és lehetőségek összhangba hozása a kellő képzési intézkedések végrehajtása érdekében, csakúgy, mint a képzések hatékonyságának ellenőrzése. Jogi értelemben az *alapképzés* és a *továbbképzés* között tesznek különbséget, ahol különösen a *vezetőképzés* élvez kiemelt prioritást.

⁵⁵ Emellett a Szövetség olyan képzéseket is biztosít, amelyek nem kizárólagosan a szövetségi közszolgálatban végzett munkára készítene fel, hanem a magánszférában is hasznosítható képzettséggel ruháznak fel. Ezeket azonban nem a szolgálati jogviszony keretében abszolválják.

⁵⁶ GABMAYER–RAMIC 2024: 56.

⁵⁷ 2023 decemberében 4367 gyakornok állt gyakornoki szerződéses kapcsolatban a szövetségi kormánnyal vagy a kiszervezett intézményekkel (Bundesministerium für Wohnen, Kunst, Kultur, Medien und Sport); Bundeskanzleramt [é. n. f].

A különböző különös hatáskörű képzési intézmények⁵⁸ mellett az egyetlen általános hatáskörrel rendelkező továbbképzési intézmény az 1975-ben alapított Szövetségi Közigazgatási Akadémia (Verwaltungsakademie des Bundes – VAB).⁵⁹ A VAB nem csupán a szakmai karrierutak vagy pályamódosítások elindításában és előmozdításában jár elől, de közigazgatás-fejlesztési és innovációs tevékenységet is végez. Képzési kínálatában évente mintegy 500 szemináriumot, tréninget indít 30 tématerületen.⁶⁰

A VAB a közelmúltban elvégezte a szövetségi közzolgálat alapképzésének reformját is, és elindította az „Új alapképzést”. Az új rendszer előnyei az egységes képzési szabványok működése annak érdekében, hogy megkönynyítsék a későbbi szövetségi közzolgálati személyzet rotációját, mobilitását; a vizsgákon részt vevők éves számának emelése; a vizsgák adminisztrációjának egyszerűsítése az elektronikai alapú vizsgáztatással és egy szóbeli záróvizsgával. Egyszerűsítették a regisztrációs jelentkezési folyamatot is, és azáltal, hogy a jelentkezők munkahelyről történő hiányzását kiküszöbölték és lerövidítették, a folyamat tervezhetőbbé vált.⁶¹

Tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment évek óta fontos szerepet játszik a szövetségi közzolgálatban mint az innovatív és jövőorientált szervezeti tervezés eszköze, amelyre szövetségi stratégiát is kidolgoztak.

A Szövetség számára aktuális kihívást jelent a demográfiai fejlődés és vele párhuzamosan a szövetségi személyzeti struktúra változása. E területet érintően más eszközök mellett a tudásmenedzsment eszközei is értékes támogatást nyújthatnak. Ez mindenekelőtt azt célozza, hogy személyi változások, személyek távozása esetén biztosítani tudják a tudás továbbvitelét, az intézményi emlékezet fenntartását. Az intézményközi tapasztalat- és információcserre, az aktualitások és újdonságok megosztása és azok közzszolgálatba

⁵⁸ Például Bundesfinanzakademie, Sicherheitsakademie, Landesverteidigungsakademie, amelyek az eltérő életpályákhoz köthetők.

⁵⁹ ÖHLINGER 1993.

⁶⁰ A VAB-ról a köztisztviselői törvény külön szakaszban rendelkezik.

⁶¹ Lásd: www.vab.gv.at/

történő adaptációjának megvitatása érdekében a tudásmenedzsment-szakemberek évente kétszer találkoznak.

Fontos lépés a szövetségi tudásmenedzsment-stratégia megvalósításában a személyzeti változások esetére történő, *tudásmegőrzésre vonatkozó iránymutatások*, az egységes terminológiát alkalmazó tudásmenedzsment-eszköztár kidolgozása, valamint a tapasztalatcserét lehetővé tevő weboldal létrehozása is.⁶²

*Tudásmentorálás pilotprojekt a Pénzügyminisztériumban*⁶³

Speciális pilotprojektet vezetett be a Pénzügyminisztérium a *tudástranszfer*, a *tudáscsere* és a *párbeszéd* céljával. Ez tulajdonképpen *tudásmentorálás* a tudás megtartása érdekében. A folyamatokat az az előrejelzés indukálta, amely szerint a szövetségi közszolgálat személyi állományának jelentős része, mintegy 36%-a 2012 és 2023 között nyugdíjba vonul. Ez ösztönözte a döntéshozókat arra, hogy a *tudásmenedzsmentet* a tudás megtartásának érdekében is integrálják a közigazgatási folyamatokba. A szövetségi stratégia részeként a Pénzügyminisztérium azzal a céllal intézményesítette a tudásmentorálást, hogy proaktívan kezelje a személyzet nyugdíjazásához kapcsolódó tudásmegőrzést. A tudásmentorálás során *beazonosítják* a nyugdíjba vonuló kulcsfontosságú „*tudáshordozó*” *köztisztviselőket*, majd intézkedéseket kezdeményeznek *tudásuk megtartására és továbbadására*. Ez a lehetőségek szerint a speciális tudás, a tapasztalat és a szakmai kapcsolati háló átadását jelenti, amelyet azon esetekben alkalmaznak, amikor egy alkalmazott vagy véglegesen, vagy hosszabb időre távozik munkahelyéről (főként nyugdíjba vonulás vagy szülői szabadság idejére). A nyugdíjba vonulással kapcsolatban a mentorálás a személyzet tagjainak életkorára és speciális tudására vonatkozó elemzéssel kezdődik; ezt minden vezetőnek évente legalább egyszer el kell végeznie. Abban az esetben, ha egy szakértő a következő hónapokban esetleg nyugdíjba vonul, a *vezető tudásmenedzsment-folyamatot kezdeményez*. A folyamat során a következőkre fordítanak figyelmet.

⁶² Lásd: www.wissensmanagement.gv.at/Wissen_managen

⁶³ OECD 2021.

Milyen tudást kell átadni egy fiatalabb munkatárs részére a tudásvesztés megelőzése érdekében? Hogyan történjen ez az átadás? Például képzések, coaching, ellenőrző listák, videók stb. formájában? Mikor? A következő hetekben, hónapokban? Kinek? Egy vagy több személynek? A minisztérium a folyamathoz kapcsolódóan a következőkre is felhívja a figyelmet: a beválogatott *mentoráltakkal* kapcsolatban hangsúlyozzák, hogy a *kiválasztásuknak átlátható módon* kell történnie. A folyamatban való részvétel nem garantálja, hogy a mentorált átveszi a mentor feladatait. Arra ösztönzik a mentorok és a mentoráltak vezetőit, hogy a mentorálással járó esetleges többletterhet vegyék figyelembe a mentor és a mentorált munkájának elosztásakor. A vezetők és a mentorálásban részt vevők támogatására a Pénzügyminisztérium *ellenőrző listákat* és *útmutatókat* is közzétett az intraneten. Ezek arra ösztönzik a vezetőket, a mentorokat és a mentoráltakat, hogy dolgozzanak ki részletes *mentorálási tervet*, és rögzítsék a mentorálási folyamat részeként tett lépések témáit, eredményeit és időpontjait. Emellett egy záró megbeszélést is előíranyoznak, amelyen a teljes folyamatról közösen gondolkodnak. A Pénzügyminisztériumon belüli tudásmentorálási folyamat általános erőssége, hogy a tudásmenedzsment-folyamatok intézményesítésével *támogatja* a közigazgatásbéli *munkaerő-tervezést* az előregedő munkaerő tényével összefüggésben. Ez *csökkenti* a munkaerő távozása miatti *tudásvesztés kockázatát*, de *elősegíti a tudás átjárhatóságát* a különböző területek vonatkozásában.⁶⁴

SWOT-ANALÍZIS

A vizsgálat alapján megfogalmazott *következtetések* az alábbi SWOT-analízis formájában olvashatók (4. táblázat).

⁶⁴ OECD 2021.

4. táblázat: Az osztrák közzszolgálat SWOT-analízise

ERŐSSÉGEK – stabil jogszabályi környezet – kiszámítható, stabil karrierrendszer, ugyanakkor munkakörökre építkezik – pályabiztonság – az intézményi emlékezet/tudás továbbvitele	GYENGESÉGEK – az életkori szerkezet (nyugdíj előtt állók magas aránya közjog hatálya alatt) – az új kinevezettek esetében lassabb előrehaladás (nyílt rendszerekkel összehasonlításban) – a magasan kvalifikáltak jövedelme kevésbé versenyképes
LEHETŐSÉGEK (reformokhoz köthetők) – a munkáltatói vonzerő növelésére tett erőfeszítések lehetőségeket rejtenek magukban – a rugalmasabbá tétel – racionalizált létszámgazdálkodással (a kinevezettek arányának csökkentésével) – a hatékonyabb/olcsóbb közzszolgálat	VESZÉLYEK (reformokhoz köthetők) – a pályabiztonság szintje csökkenésének lehetősége – a széttagoltság növekedésének lehetősége – a közzszolgálati presztízs, ethosz csökkenésének veszélye

Forrás: a szerző szerkesztése

FELHASZNÁLT IRODALOM

Irodalom

- Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich (2011): *Verwaltung in Österreich*. Wien: [k. n.]. Online: https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2022/12/verwaltung_in_oesterreich_2011_de.pdf
- Bundesministerium Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport (2022): *Personalentwicklung im Bundesdienst. Ziele und Leitlinien*. Wien: [k. n.]. Online: https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/02/Leitbild_Personalentwicklung_2022.pdf
- GABMAYER, Renate – RAMIC, Mirela (2024): *Das Personal des Bundes. Daten und Fakten 2024*. Wien: Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2024/10/Das-Personal-des-Bundes-2024.pdf>
- OECD (2021): Knowledge Mentoring to Strengthen Knowledge Retention in Multigenerational Workforces: Case Study of the Austrian Federal Administration. In *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*. Paris: OECD Publishing, 40–41.
- OECD (2023a): *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2023b): *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. Paris: OECD Publishing.

ÖHLINGER, Theo (1993): *Der öffentliche Dienst zwischen Tradition und Reform*. Wien: Verlag Orac.

Internetes források

Bundeskanzleramt [é. n. a]: *Allgemeines zu Amtstitel und Verwendungsbezeichnungen*. Online: www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_beruf_und_pension/titel_und_auszeichnungen/2/Seite.1730101.html

Bundeskanzleramt [é. n. b]: *Arbeitsplatz und Besoldung im Bundesdienst*. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/personalmanagement/arbeitsplatz-und-besoldung/>

Bundeskanzleramt [é. n. c]: *Bundes-Mitarbeiter:innenbefragung (B-MAB)*. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/personalmanagement/personalentwicklung/mitarbeiterbefragung/>

Bundeskanzleramt [é. n. d]: *Der öffentliche Dienst im Bund*. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/>

Bundeskanzleramt [é. n. e]: *Der öffentliche Dienst in Österreich*. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/ueber-den-bundesdienst/der-oeffentliche-dienst-in-oesterreich/>

Bundeskanzleramt [é. n. f]: *Einführung am Arbeitsplatz – Onboarding*. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/personalmanagement/personalentwicklung/einfuehrung-am-arbeitsplatz/>

Bundeskanzleramt [é. n. g]: *Ministerratsprotokolle*. Online: www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/ministerratsprotokolle.html

Bundeskanzleramt: *Allgemeines zu Amtstitel und Verwendungsbezeichnungen*. Online: www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_beruf_und_pension/titel_und_auszeichnungen/2/Seite.1730101.html

Bundesministerium Frauen, Wissenschaft und Forschung [é. n.]: *Einkommen und der Gender Pay Gap*. Online: www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichstellung-am-arbeitsmarkt/einkommen-und-der-gender-pay-gap.html

Bundesministerium für Wohnen, Kunst, Kultur, Medien und Sport: *Das Personal des Bundes 2024*. Online: www.bmkoes.gv.at/Themen/Aktuell/personal-des-bundes-2024.html (Az oldal a kézirat lezárásakor, 2024 őszén elérhető volt.)

EUROSTAT (2016): *Munkaerő-piaci részvételi arány*. 2025. június 12. Online: <https://data.europa.eu/data/datasets/427lnz9pvt6ezde652fhqg?locale=hu>

Parlament Österreich [é. n.]: *Verfassung*. Online: www.parlament.gv.at/verstehen/politisches-system/bundesverfassung/verfassung/index.html#verfassungsgesetze_in_osterreich

Rechtsinformationssystem des Bundes [é. n. a]: *Bundesrecht konsolidiert: Datumsauswahl für die gesamte Rechtsvorschrift für Vertragsbedienstetengesetz 1948*. Online: www.ris.bka

[gv.at/GeltendeFassungDatumsauswahl.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008115&FassungVom=2024-06-24#](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassungDatumsauswahl.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008115&FassungVom=2024-06-24#)

Rechtsinformationssystem des Bundes [é. n. b]: *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Ausschreibungsgesetz 1989, Fassung vom 13. 04. 2023*. Online: www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008688&FassungVom=2023-04-13

Rechtsinformationssystem des Bundes [é. n. c]: *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Gehaltsgesetz 1956*. Online: www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008163