



Stratégiai HRM és generációs kihívások az európai közigazgatásban

Strategic HRM and generational challenges in European public administration

Klotz Péter

Dr., PhD, egyetemi docens
Nemzeti Közszerológati Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
klotz.peter@uni-nke.hu



Paksi-Petró Csilla

Dr., PhD, egyetemi docens
Nemzeti Közszerológati Egyetem
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
petro.csilla@uni-nke.hu



Absztrakt

Cél: A tanulmány célja a stratégiai humánerőforrás-menedzsment (SHRM) végrehajtásának elemzése az európai közigazgatásban, a generációs kihívásokra, a munkaerő-tervezésre és a közszféra vonzerejének növelését célzó HRM-stratégiákra összpontosítva.

Módszertan: A kutatás egy nagyszabású nemzetközi és magyarországi vizsgálaton alapul, amely az EUPAN tagállamok és megfigyelő országok körében végzett felméréseket, interjúkat és statisztikai elemzéseket használ fel a HRM-kereketek és a generációs munkaerő-integráció felmérésére.

Megállapítások: Az eredmények azt mutatják, hogy az SHRM elfogadottsága eltérő szinten van, egyes országok átfogó HRM-stratégiákat hajtanak végre, míg mások strukturális és szakpolitikai kihívásokkal küzdenek. Emellett a tanulmány kiemeli a HR-adatokon alapuló döntéshozatal szerepét és a generációváltás hatását a közigazgatás munkaerő-tervezésére.

Érték: A kutatás gyakorlati ajánlásokat tesz a generációmenedzsment javítására és a munkaerő-felvételi és -megtartási stratégiák korszerűsítésére a közigazgatásban. A legjobb gyakorlatok és hiányosságok azonosításával betekintést nyújt a politikai döntéshozók és a HR-szakemberek számára, akik így a HRM-kereketet a demográfiai változásokhoz és a munkaerőpiaci igényekhez igazíthatják.

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 07. 01. Átdolgozás: 2025. 07. 21.
Elfogadás: 2025. 08. 04.



Kulcsszavak: stratégiai humánerőforrás-menedzsment (SHRM), generációs munkaerő-gazdálkodás, közszektorbeli HR-stratégiák, adatvezérelt döntéshozatal a HRM-ben

Abstract

Aim: The study aims to analyse the implementation of strategic human resource management (SHRM) in European public administrations, focusing on generational challenges, workforce planning, and HRM strategies to enhance public sector attractiveness.

Methodology: The research is based on a large-scale international and Hungarian study, utilizing surveys, interviews, and statistical analyses conducted among EUPAN member states and observer countries to assess HRM frameworks and generational workforce integration.

Findings: The results indicate varying levels of SHRM adoption, with some countries implementing comprehensive HRM strategies while others face structural and policy challenges. Additionally, the study highlights the role of HR data-driven decision-making and the impact of generational shifts on public administration workforce planning.

Value: This research provides practical recommendations for improving generational management and modernizing recruitment and retention strategies in public administration. By identifying best practices and gaps, it offers insights for policymakers and HR professionals seeking to adapt HRM frameworks to demographic changes and labour market demands.

Keywords: Strategic Human Resource Management (SHRM), Generational Workforce Management, Public Sector HR Strategies, Data-Driven Decision-Making in HRM

Bevezetés

A közigazgatás Európa-szerte jelentős átalakuláson megy keresztül a demográfiai változások, a változó munkaerőpiaci elvárások és a stratégiai humánerőforrás-menedzsment (SHRM) iránti növekvő igény miatt. A kormányoknak meg kell birkóznuk az elöregedő munkaerő kihívásaival, miközben biztosítaniuk kell a fiatalabb generációk toborzását és megtartását az intézményi hatékonyság és folyamatosság fenntartása érdekében. A közszolgálati munkaerő az európai országokban elöregedőben van, ami jelentős munkaerő-gazdálkodási kihívásokat jelent, például a közszféra tehetséges munkatársainak megtartása terén.

Az előregedő munkaerő kihívásokat és lehetőségeket jelent a szervezetek számára, és a szervezeti hatékonyság fenntartása érdekében a tudásátadást, a munkahelyi rugalmasságot és az idősebb munkavállalók megtartását hangsúlyozó HRM-stratégiákat igényel (Truxillo et al., 2014).

Ez a tanulmány azt elemzi, hogy az európai közigazgatás milyen mértékben alkalmazza az SHRM elveket, és ezek hogyan befolyásolják a munkaerő-tervezést, a szervezeti teljesítményt és a közszolgálati karrier vonzerejét. A kutatás azt is vizsgálja, hogy a HRM-stratégiák milyen szerepet játszanak a generációs sokszínűség kezelésében és a generációk közötti tudásátadás elősegítésében. Továbbá a tanulmány az európai közigazgatásban alkalmazott HRM-stratégiákról nyújt adatalapú betekintést, felhasználva a 2024-es magyar soros EU-elnökség keretében végzett széles körű nemzetközi és magyar kutatási projekt eredményeit. A tanulmány vegyes módszertani megközelítést alkalmaz, amely 26 EUPAN-tagállam és az Európai Bizottság kérdőíves válaszait, mélyinterjúkat és a nemzeti HRM-politikák összehasonlító elemzését kombinálja. Az eredmények árnyalt képet adnak arról, hogy az európai országok hogyan kezelik a munkaerő előregedését, a generációs elvárásokat és a HR-politikai reformokat. A dokumentum továbbá kiemeli a legjobb gyakorlatokat és a kialakulóban lévő tendenciákat, amelyek a közigazgatásban a jövőbeni HRM-stratégiák alapjául szolgálhatnak. Ezzel hozzájárul a közszolgálati HR-politikák modernizálásáról és a munkaerő hosszú távú fenntarthatóságának biztosításáról folyó vitához.

Kutatási kontextus és módszerek

A kutatás az európai közigazgatásban az SHRM-mel és a generációs kihívásokkal kapcsolatos kulcsfontosságú témákra összpontosít. Az egyik elsődleges vizsgálati terület az, hogy a közszféra szervezetei milyen mértékben dolgoznak ki és hajtanak végre HRM-stratégiákat, különösen a munkaerő előregedésére és a fiatalabb generációk toborzási kihívásaira adott válaszként. A tanulmány azt is vizsgálja, hogy mennyire elterjedtek az életciklus-alapú HRM-stratégiák, és milyen szerepet játszanak a munkahelyi elégedettségi felmérések a szervezeti politikák kialakításában. A kutatás emellett feltárja az adatvezérelt döntéshozatal hatását a HRM-tervezésben, összehasonlítva a különböző megközelítéseket az uniós tagállamokban. Egy másik lényeges szempont a decentralizált HRM-struktúrák hatása a közszolgálati munkaerő-gazdálkodásra, valamint az SHRM különböző közigazgatási kontextusokban történő végrehajtása során felmerülő kihívások. E témák elemzésével a tanulmány célja, hogy átfogó képet

nyújtson a generációs munkaerő dinamikájáról és a közigazgatás fenntarthatóságának és hatékonyságának biztosításához szükséges legjobb gyakorlatokról.

A tanulmány nagyszabású nemzetközi és magyarországi kutatási projektünk eredményeit mutatja be, beleértve a kérdőíveket, interjúkat és statisztikai elemzéseket. A tanulmány ezen túl javaslatot tesz az öregedési stratégiák kiterjesztésére és a modern HRM-gyakorlatok bevezetésére a fiatalabb generációk közszolgálatba való integrációjának fokozása érdekében. Ezáltal célja, hogy bővítse a generációmenedzsmenttel és a közszféra toborzási gyakorlatának modernizálásával kapcsolatos tudásbázist.

A kutatás az EUPAN (European Public Administration Network) tevékenységének részeként készült a 2024-es magyar EU-elnökség számára. A kutatás elsődleges fókuszában a különböző generációk közszolgálatban való menedzselése állt, azzal a céllal, hogy a minden országot egyre inkább érintő demográfiai kihívásoknak megfeleljen. Az empirikus kutatás négy fő szakaszból állt. Az első fázis az adatelemzést és a vonatkozó szakirodalom áttekintését tartalmazta a kutatás keretének kialakítása érdekében. A második fázis egy kérdőívből állt, amelyet az EUPAN tagállamai és megfigyelői (valamint az Európai Bizottság) kaptak meg. A harmadik fázisban lehetőség nyílt a kérdőív lekérdezésére a magyar államigazgatásban, beleértve a központi és a területi szintet is. A negyedik fázisban szervezeti kérdőívek és mélyinterjúk készültek a kvantitatív adatok kiegészítésére. Az empirikus adatgyűjtés 2024-ben négy hónapig tartott.

A jelen tanulmány alapjául szolgáló nemzetközi kérdőív 27 partnertől gyűjtött válaszokat. Az összesen 38 szervezetből (27 tagország, az Európai Bizottság és 10 megfigyelő ország) 27 töltötte ki a kérdőívet. Ez az összes szervezet mintegy 71,05%-át jelenti. A strukturált, zárt válaszokat Microsoft Excel segítségével rendszereztük és elemeztük. Ez megkönnyítette a gyakoriságok, százalékos arányok és átlagok kiszámítását, míg a vizuális ábrázolások, például a diagramok az országok közötti tendenciákat emelik ki. A nyílt végű válaszokat külön vizsgáltuk és elemeztük, hogy azonosítsuk és összegyűjtsük az országok legjobb gyakorlatait. Az adatok tisztítása és szisztematikus kategorizálása biztosította a megállapítások megbízhatóságát. Ez a módszertani megközelítés kiegyensúlyozott perspektívát biztosított, kihasználva a numerikus mintákat és a részletes kvalitatív betekintést a kutatási célok hatékony kezelése érdekében.

Stratégiai gondolkodás

Az SHRM fogalma az 1990-es években alakult ki, és az ezredforduló után vált teljesen elfogadott megközelítéssé (McMahan, 1992; Boxall & Purcell, 2003).

Amint azt a legújabb kutatások kimutatták (Storey et al., 2019), a HRM megközelítése az utóbbi időben jelentősen megváltozott, és új vizsgálati területek (vezetés, teljesítmény, etika, generációk) kerültek a figyelem középpontjába (Haq, 2011; Nolan-Flecha, 2019; OECD, 2020). A kutatások széles köre ellenére a szakértők egyetértenek abban, hogy a szervezeti teljesítmény és a szervezeti célok elérése elsősorban az emberi erőforrások összetételétől, kompetenciáitól és felkészültségétől függ, amellyel a vezetésnek stratégiai szinten és stratégiai keretek között kell foglalkoznia.

Amint azt az EUPAN korábbi, a lett elnökség idején végzett kutatása megállapította, „[a közigazgatással kapcsolatos attitűdök tényezői] legalábbis részben a stratégiai személyzeti tervezéssel kapcsolatos tényleges problémákon alapulnak. Ez azt jelenti, hogy a közigazgatás mint munkáltató megítélését nem lehet csak kommunikációs eszközökkel javítani. Hosszú távon azonban ez csak a személyzeti politika szisztematikus fejlesztésével, a közigazgatás átfogó stratégiájához és a munkaerő-piaci kereslethez való igazításával érhető el” (Foundation „Baltic Institute of Social Sciences” & O.D.A. Ltd., 2015).

Közel egy évtizeddel a tanulmány elkészülte óta, kérdőívünkkel összefüggésben kaptunk készíttetést arra, hogy megvizsgáljuk a közigazgatás stratégiai tervezésének kereteit. Más szóval, hogy az európai közigazgatásokon belül milyen mértékben alakul ki konkrét HRM-stratégia. Bár hasonló felmérés hiányában nem tudunk összehasonlító adatokat szolgáltatni a korábbi évekre vonatkozóan, és így nem lehet tendenciákat és fejleményeket felvázolni, a kutatás mindazonáltal információt nyújthat az EU-tagállamok, az Európai Bizottság és a megfigyelő országok közigazgatásainak stratégiai HRM-gondolkodásáról.

HRM-stratégia a központi közigazgatásokban

A különböző generációk közszolgálatban való kezelése az EUPAN elnökségi programjának egyik prioritása, amelyet Magyarország az Európai Unió Tanácsának soros elnöksége alatt valósított meg. A program egyik célja a demográfiai kihívások kezelése, amelyekkel minden országnak egyre inkább szembe kell néznie. Ezért kérdőívünkben nemcsak az EUPAN-országok stratégiai HRM-keretrendszerére kérdeztünk rá, hanem azt is vizsgáltuk, hogy a stratégia milyen mértékben foglalkozik a személyzet elöregedésével, beleértve az idősebb és a fiatalabb generációk foglalkoztatását is. Ennek megfelelően megvizsgáltuk az idősebb generáció nyugdíjkorhatár utáni további foglalkoztatását, valamint a fiatalok közigazgatásba vonzásának kihívásait.

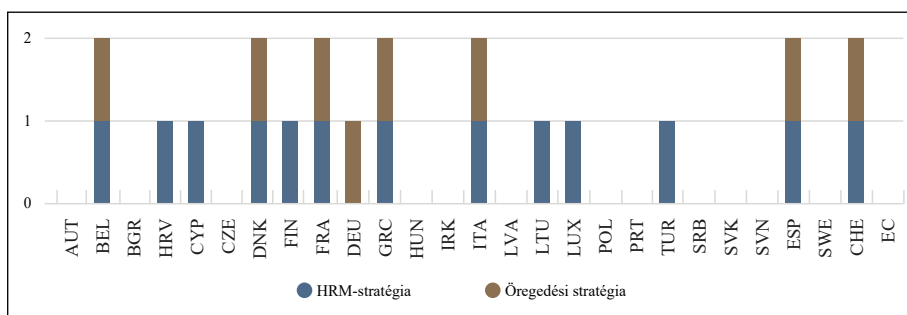
A HRM-stratégia elemzését elsősorban a központi közigazgatás szintjére korlátoztuk. Kutatásunk a központi közigazgatást a központi és szövetségi kormányok központi minisztériumaiként és ügynökségeiként határozta meg. A szűkítés oka egyrészt az, hogy a közigazgatás stratégiai irányítása a központi közigazgatás szintjén fejt ki legjelentősebb hatását, másrészt pedig az, hogy egy országban a HRM-stratégiákat a területi közigazgatás szintjén fogadják el. Ha foglalkoznak is korosztály-specifikus kérdésekkel, ez nem feltétlenül igaz az ország valamennyi területi közigazgatási szervére.

A kérdőívre számos EUPAN-ország és megfigyelő ország válaszolt, így 26 ország és az Európai Bizottság adatait elemezhetjük. Ezek közül 26 szervezet válaszolt kérdőívünk 9. és 10. kérdésére, amelyek a HRM-stratégia, illetve az öregedési stratégia jelenlegi helyzetére vonatkoztak.

A 9. kérdésre (Van-e HRM-stratégia a központi közigazgatásban?) adott válaszok alapján a válaszadó országok közül 14 rendelkezik HRM-stratégiával a központi közigazgatásban, ami 50%-os arányt jelent. A válaszokat az 1. számú alábbi ábra foglalja össze (N=27).

1. számú ábra

HRM-stratégia és öregedési stratégia a központi közigazgatásban



Forrás. EUPAN, 2024.

Amint az ábrán látható, a HRM-stratégiához nagyon gyakran kapcsolódik egy, az életkori sajátosságokkal foglalkozó stratégiai elem, Németországban azonban külön öregedési stratégia létezik.

A válaszadó országok közül néhányan további megjegyzéseket is fűztek a kitöltött kérdőívhez, amelyek segítettek tovább pontosítani a központi közigazgatásban a HRM-stratégia helyzetéről alkotott képet.

Ausztriában az egyes szervezeti egységek végzik a stratégiai humánerőforrás-tervezést, -irányítást és -koordinációt (humánerőforrás-menedzsment).

A szövetségi közigazgatásnak átfogó stratégiára van szüksége az előregedő munkaerővel kapcsolatban. Az egyes minisztériumok azonban saját stratégiai cselekvési területük alapján tesznek intézkedéseket ezen a területen.

Dániában a HRM-stratégiákat a helyi HRM-egységek kezelik a helyi munkahelyeken. A dán központi kormányzat decentralizált szervezete miatt nem hoznak döntéseket, és nem alakítanak ki stratégiákat a központi kormányzaton belül.

Finnországban a kormány a köztisztviselők teljes életciklusának kezelésére fókuszálnak ahelyett, hogy az öregedés specifikus menedzselésére összpontosítanának. Ezért a kérdőívben említett intézkedéseket a mindennapi irányítás és munka részeként, de nem egy konkrét stratégia részeként hozzák meg.

Írországban a közszolgálati munkaerővel kapcsolatos általános felelősséget a Közkiadások, a Nemzeti Fejlesztési Terv Végrehajtása és Reform Minisztérium (DPENDR) viseli, míg az egyes minisztériumok és hivatalok a DPENDR-től kapnak átruházott szankciókat. A minisztériumnak jelenleg nincs átfogó HRM-stratégiája a közszolgálati munkaerőre vonatkozóan, de a HRM egyes aspektusaira vonatkozóan politikát és stratégiát biztosít. A DPENDR munkaerő-fejlesztésre vonatkozó megközelítésének egyes aspektusait a *Jobb közszolgáltatások – A közszolgálat átalakításának 2030-ig szóló stratégiája* tartalmazza. Az egyes minisztériumok is kidolgozhatják és fejleszthetik saját stratégiáikat a HRM, az emberek és a kultúra területén.

Lengyelország és Lettország sajátos HRM-stratégiájának előkészítésén dolgozik. Lengyelország konkrét szabványokat alkalmaz az emberi erőforrás-gazdálkodásra, Lettország pedig inkább a közigazgatás korszerűsítésére és a közigazgatásban dolgozók tanulási és fejlesztési terveire összpontosít.

Litvániában 2023-ban hozták létre a Közigazgatási Ügynökséget, amely a közigazgatás és a közszolgálat területén az állami politika végrehajtásáért felelős, beleértve a HRM-et is. Az ügynökség javítja a humánerőforrás-gazdálkodást az intézményi vezetők központi karriermenedzsmentjének megszervezésével és megvalósításával, a hivatásos köztisztviselői állásokra kiírt versenyvizsgák jogszerűségének biztosításával, valamint a humánerőforrás-fejlesztési folyamat és a közintézmények szervezeti kultúrájának javításával.

Németországban a strukturált tudásátadásra külön program létezik *Wege-Weiser* (Útikalauz) címmel, amely a hátralévő munkaévek és a nyugdíjba vonulás megszervezésére szolgáló sajátos koncepció.

A *Wege-Weiser* projektet a német Szövetségi Belügyi, Építésügyi és Honvédelmi Minisztérium dolgozta ki 2021-ben. Az ötlet lényege, hogy minden más munkáltatóhoz hasonlóan a szövetségi közigazgatás is érdekelt abban, hogy az idősebb munkavállalók minél tovább egészségesek és motiváltak maradjanak, hiszen rengeteg tudással és értékes tapasztalattal rendelkeznek. Ebben

kulcsszerepet játszanak az életkornak megfelelő munkaszervezésre és az egészséget támogató környezetre vonatkozó intézkedések; e területen a közszféra példamutató szerepet tölt be. Ezért különböző intézkedéseket kell végrehajtani annak érdekében, hogy:

- a munkáltatók felismerjék e munkavállalói csoport különleges erősségeit (jobbak, mint korábban, de ki is használják őket, hogy a munkavállalók továbbra is megbecsültnék érezzék magukat, mint tapasztalt, gyakran hosszú ideje dolgozó munkavállalók);
- a munkavállalókat a hátralévő munkaévek, a nyugdíjba vonulás és az azt követő idő korai szakaszában tájékoztassák az önkéntes munkavállalási lehetőségekről.

Ezen eszközökkel mindkét fél számára lehetővé válik az átlátható és strukturált tervezés, valamint a hátralévő munkaévek, a nyugdíjba vonulásba való átmenet és az azt követő időszak zökkenőmentes megszervezése (Pathfinder, 2021).

Spanyolországban az adatok irányításban betöltött fontos szerepe, a tehetőségvonzó program, a közalkalmazotti program teljesítményének értékelése stb. alkotja a spanyol közszolgálati titkárság HRM-stratégiáját, és mindezek összhangban vannak a reformok bevezetésével, hogy a közszolgálatot kívánatosabbá tegyék a fiatalabb generációk számára, és vonzóbbá tegyék az informatikai területek speciális szakmai profiljait. Ebben az értelemben létezik egy *Konszenzus a nyitott közigazgatásért* című keretdokumentum, amelyet a digitális átalakulásért és a közszolgálatért felelős minisztérium dolgozott ki, és amely útitervként tartalmazza a jobb munkakörülményekkel és az emberi erőforrások stratégiai tervezésével kapcsolatos inkluzív közfoglalkoztatásra vonatkozó iránymutatásokat, különös figyelmet fordítva arra, hogy az eredmények elérése érdekében számítsanak a szociális párbeszédre.

Az Európai Bizottság 2022-ben jól kidolgozott humánerőforrás-stratégiát fogadott el, amely közös jövőképet mutat be egy modern, rugalmas és értékközpontú szervezetről, amely képessé teszi a személyzetet arra, hogy kiemelkedő eredményeket érjen el az emberek számára az EU-ban és világszerte. A stratégia foglalkozik a Bizottság azon igényével, hogy az európaiak érdekében a legmagasabb szintű teljesítményt nyújtsa, valamint a személyzet azon igényével, hogy vonzó munkahelyet és teljes értékű karriert biztosítson, ahol kiválóságukat és erőfeszítéseiket jutalmazza. A stratégia három stratégiai prioritásra összpontosít a Bizottság közös kihívásainak kezelése érdekében: vonzerő, kiválasztás és toborzás, valamint a karrierlehetőségek (Európai Bizottság, 2022).

Amint az adatokból látható, a válaszadó országok mintegy fele rendelkezik HRM-stratégiával, további kettő, Lengyelország és Lettország pedig előkészíti

azt. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a többi országnak egyáltalán nincs stratégiai kerete a HRM-re vonatkozóan. Ausztria, Dánia és Németország közigazgatási struktúrájuk miatt alacsonyabb szinten koordinálják ezt a feladatot, míg Finnország életciklus-alapú megközelítést alkalmaz.

Az öregedési stratégia a központi közigazgatásban

A 10. kérdésnél azt vizsgáltuk, hogy a központi közigazgatás rendelkezik-e stratégiával a központi közigazgatásban dolgozók előregedésére vonatkozóan. Erre a kérdésre kevesebb válasz érkezett, nyolc ország (Svájc, Belgium, Dánia, Spanyolország, Franciaország, Németország, Olaszország, Görögország; N = 8) és az Európai Bizottság jelezte, hogy rendelkezik ilyen stratégiai kerettel. Ezek jellemzően a teljes közigazgatásra kiterjednek, míg Németországban a minisztériumok irányítása alá tartozó szakosodott ágazatokra, Belgiumban pedig kizárólag a minisztériumokra vagy központi ügynökségekre.

A jelenlegi öregedési stratégia elfogadásának időpontja nagyon változó. Belgium, Dánia és Olaszország a válaszadás időpontjától számított több mint öt évvel ezelőtt fogadta el stratégiáját, Németország és Spanyolország három és öt év között, Görögország, Franciaország és az Európai Bizottság pedig egy és három év között. Ezzel szemben Svájc kevesebb mint egy évvel ezelőtt fogadta el stratégiáját.

Görögország, Franciaország és az Európai Bizottság még nem vizsgálta felül stratégiáját, míg Svájc, Dánia és Spanyolország nemrégiben, kevesebb mint egy évvel ezelőtt vizsgálta felül stratégiáját. Olaszország és Belgium egy és három évvel ezelőtt vizsgálta felül öregedési stratégiáját, míg Németország felülvizsgálatáról több információra van szükség.

A kérdőív arra is rákérdezett, hogy az öregedési célkitűzések közül melyeket helyezi előtérbe a stratégia. Belgium, Olaszország, Görögország és az Európai Bizottság kiemelten fontosnak tartja a fiatalok bevonását a munkaerőpiacra. Dánia és Spanyolország az idősebb generáció további foglalkoztatását tartja fontosnak a nyugdíjkorhatár elérése után. Ezzel szemben Svájc, Franciaország és Németország ezt a két elemet egyformán fontosnak tartja.

Az öregedési stratégiát illetően a kérdőív több lehetőséget is felajánlott (a teljes/nyugdíjhoz szükséges szolgálati idő növelése; a 60 éves és idősebb személyek heti munkaidejének legfeljebb 15 órával történő csökkentése a jövőbeni nyugdíjat nem befolyásolva; rugalmasabb munkarend biztosítása hosszabb időszakokra; munkaidő-csökkentés a juttatások kisebb mértékű csökkenésével; mentori feladatok ellátása; önkéntesség; ösztöndíjak; mentorálás; képzési/

folytatási lehetőségek és tanulmányi támogatás; karrierépítés felgyorsítása; prémium fizetés; különleges juttatások, például családtámogatási juttatás; kedvező foglalkoztatási feltételek, például rugalmasabb munkaidő, képzési támogatás és további szabadság a gyermekeket nevelő vagy családot alapító személyek számára; kötelező nyugdíjba vonulás a vezető kormánytisztviselők számára), de csak kevés válasz érkezett, így ezeket nem vizsgáljuk részletesen.

Elégedettség és fejlődés

Egy szervezetnek meg kell felelnie a munkavállalók elvárásainak ahhoz, hogy megtartsa őket, különben valószínűleg távozni fognak. Ezért lényeges a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat holisztikus kezelése, amely magában foglalja a motivációt, az ösztönzőket és a jutalmakat. Az 1960-as évek óta a pszichológiai szerződés fogalma és jelentősége egyre inkább előtérbe került a munkahelyi kutatásokban. A pszichológiai szerződés keretein belül a munkavállaló és a munkáltató kölcsönösen megértik és elfogadják a munkaviszony írásos és informális aspektusait (Argyris, 1960). A pszichológiai szerződés kifejezi a munkavállaló és a munkáltató közötti írott, íratlan, kimondott és kimondatlan elvárásokat a kapcsolatukban (Baker et al., 1985). A kutatás során az EUPAN-országok elégedettségi felmérésekkel és szervezetfejlesztési programokkal kapcsolatos gyakorlatát vizsgáltuk.

A munkahelyi elégedettségi felmérések segítségével kiderülhet, hogy a pszichológiai szerződés mennyire teljesül. Az ezekből a felmérésekből gyűjtött adatok rávilágíthatnak azokra a területekre, ahol a munkavállalók elvárásai nem teljesülnek, ezáltal segítve a munkáltatókat a munkavállalói élmény javításában, az elégedettség növelésében és az elkötelezettség erősítésében. A rendszeres munkahelyi elégedettségi felmérések pozitívan kapcsolódnak a közigazgatásban a jobb vezetési gyakorlatokhoz és a szervezeti kultúrához (Park, 2020).

A közszolgálati rendszer kultúrája és struktúrája befolyásolja a formalizált szervezetfejlesztési programok végrehajtásának valószínűségét, egyes országok inkább az informális vagy decentralizált megközelítéseket részesítik előnyben.

Munkahelyi elégedettségi felmérés központi szinten 2019–2024. között

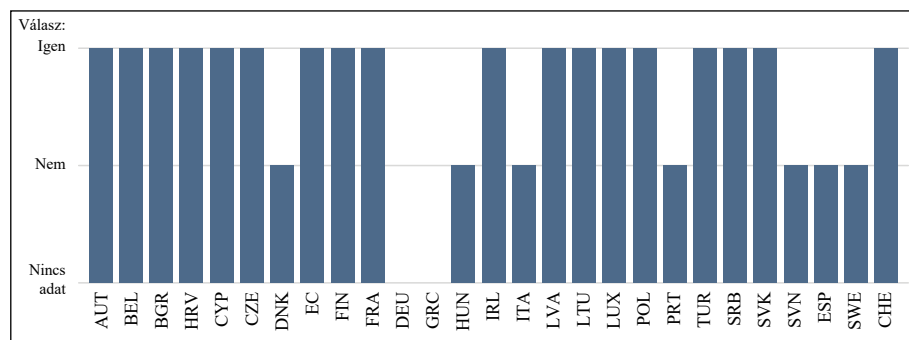
Az elkötelezett alkalmazottak jobban teljesítenek, kezdeményezőbbek és innovatívabbak, mint azok, akik nem elkötelezettek. A nagyobb elkötelezettség

kevesebb betegszabadsághoz és jobb megtartáshoz vezet, amit a jó vezetés, a kedvező munkakörülmények és a karrierépítési lehetőségek befolyásolnak. Az OECD *Government at a Glance* (2023) jelentése szerint hét országban a köztisztviselők 70%-a elégedett a munkájával, 63%-uk pedig úgy érzi, hogy inspirálja a munkája. A közsféra szervezetei megfontolhatják a szervezeti kötődés erősítését célzó stratégiákat, és biztosíthatják, hogy a személyzet minden szintje megbecsültnek és motiváltnak érezze magát.

A kérdőív 19. kérdése azt vizsgálta, hogy az elmúlt öt évben volt-e munkahelyi elégedettségi felmérés központi szinten. Az alábbiakban az EUPAN-országok (N = 27) által adott válaszokat gyűjtöttük össze.

2. számú ábra

Munkahelyi elégedettségi felmérés 2019–2024 között országonként



Forrás: EUPAN, 2024.

Megfigyelhetünk eltérő gyakorlatot egyes országok között. Az elégedettségi felméréseket évente végzik központi szinten (például Bulgária, Finnország, Lettország), míg más országokban ritkábban (például Litvánia két évente, Svájc három évente).

A 27 válaszadó ország közül 18 megerősítette, hogy az elmúlt öt évben központi szinten végeztek felmérést a személyzet munkahelyi elégedettségéről (igen: 66,67%; nem: 25,9%; nincs adat: 7,41%). Ez arra utal, hogy a jelentős többség, konkrétan a megkérdezett országok 66,67%-a tett lépéseket a dolgozói elégedettség központi szintű felmérésére és javítására. A viszonylag magas arány azt tükrözi, hogy ezekben az országokban általános gyakorlat a munkahelyi elégedettség nyomon követése és kezelése, ami kulcsfontosságú a szervezeti jólét és hatékonyság szempontjából.

Ezek az adatok arra utalnak, hogy a munkahelyi elégedettségi felméréseket stratégiai prioritásként ismerik el, a megkérdezett országok 66,67%-a végez

ilyen felméréseket. Ez azt tükrözi, hogy egyre inkább tudatosul a munkavállalók jóléte és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat. A magas arány a pozitív munkahelyi környezet előmozdítása, a munkavállalói visszajelzések összegyűjtése és a problémák proaktív kezelése iránti elkötelezettséget jelzi. Emellett ez azt is jelenti, hogy ezek az országok létrehozták a munkahelyi elégedettség rendszeres értékelésére és javítására szolgáló rendszereket, ami érett HRM-rendszerről tanúskodik.

Az országos példák alapján a munkavállalói elégedettségi felmérések fő fókuszterületei a következők.

- Vezetési gyakorlatok: vezetői hatékonyság, vezetői elégedettség és szervezeti kultúra.
- Munkakörnyezet: fizikai és mentális munkakörülmények, a munka tartalma és az általános munkakörnyezet.
- Munkavállalói motiváció és elkötelezettség: motiváció, elkötelezettség, beleértve az értelmes munkát, az elismerést és a befolyásolási lehetőségeket.
- Karrierépítés: karrierlehetőségek, szakmai fejlődés és képzési lehetőségek.
- Munka és magánélet egyensúlya: a munka és a magánélet közötti egyensúly (rugalmas munkaidő és távmunka lehetőségek).
- Személyközi kapcsolatok: csapatdinamika, személyközi kapcsolatok és szervezeti kommunikáció.
- Javadalmazás és juttatások: javadalmazás, juttatások és munkahelyi biztonság.
- Innováció és digitalizáció: a digitális eszközök hatása és az innovatív gyakorlatok átvétele.

E területek vizsgálata kulcsfontosságú a közigazgatásban dolgozók jólétének, motivációjának és teljesítményének megértéséhez és javításához. Segít kiemelni az erősségeket és a fejlesztendő területeket, biztosítva a támogató munkakörnyezetet és a hatékony irányítást.

A válaszadókat arra kértük, hogy röviden ismertessék gyakorlatukat, amelyet rövid, összefoglaló formában mutatunk be.

Legjobb gyakorlatok a dolgozói elégedettség terén

Az európai közigazgatás különböző stratégiákat alkalmaz a dolgozói elégedettség értékelésére és fokozására, ami tükrözi a különböző igazgatási struktúrákat, stratégiai prioritásokat és a központosítás szintjét. Több ország, például Ausztria, Finnország és Lettország rendszeres, szisztematikus munkavállalói elkötelezettségi felméréseket végez, amelyek betekintést nyújtanak a munkaerő motivációjába, a vezetés hatékonyságába és a karrierfejlesztési lehetőségekbe.

Az osztrák nagyszabású szövetségi alkalmazotti elégedettségi és motivációs felmérés például közel 28 000 résztvevőre terjed ki, és meghatározza a legfontosabb problémás területeket, többek között a folyamatok hatékonyságát és a karrierépítési lehetőségeket. Hasonlóképpen Finnországban a 2004 óta tartó közös személyzeti felmérés magas válaszadási aránnyal (75%) büszkélkedhet, és következetesen javítja a vezetői gyakorlatot és a munkakörülményeket. Lettország a kétévente megrendezésre kerülő, a közigazgatásban dolgozók elkötelezettségét vizsgáló felméréssel biztosítja, hogy a munkavállalók érzéseit rendszeresen értékeljék és a nemzetközi normákhoz viszonyítsák.

Más országok, mint például Belgium, Luxemburg és Litvánia, felméréseiket a tágabb HRM-stratégiákba integrálják, és az eredményeket a szakpolitikai kidolgozások és a szervezetfejlesztés érdekében használják fel. Belgium szövetségi közigazgatása két-háromévente végez munkahelyi elégedettségi felméréseket, és a felmérés eredményeit célzott cselekvési tervekbe ülteti át. Luxemburg 36 közigazgatásban alkalmaz egységes felmérést, ami elősegíti a vezetésfejlesztést és a részvételen alapuló fejlesztéseket. Litvániában a kétévente végzett, bár csak az állami ügynökségekre korlátozódó munkavállalói véleményfelmérést biztosít a munkahelyi elégedettségről, és az eredmények miniszteri szinten alakítják a HR-politikát.

Néhány közigazgatás a decentralizáció szemszögéből közelíti meg a munkavállalói elkötelezettséget. Dánia és Írország például a helyileg irányított HRM-stratégiákra támaszkodik, ahol a munkahelyi értékelésekért való felelősséget az egyes osztályokra vagy intézményekre ruházzák. Dánia háromévente helyi szintű munkahelyi elégedettségi és jóléti felméréseket ír elő ahelyett, hogy központi kérést alkalmazna, igazodva ezzel a rendkívül decentralizált közszféra modelljéhez. Hasonlóképpen Írországban a közszolgálati munkaerő-politikát a Közkiadások Minisztériuma felügyeli, de lehetővé teszi az egyes kormányhivatalok számára, hogy egy átfogó politikai kereten belül dolgozzanak ki HRM-stratégiákat.

Számos ország tett lépéseket az elégedettségi felmérések szélesebb körű modernizációs erőfeszítésekbe való integrálására. Franciaország és Spanyolország a munkavállalói értékeléseket összekapcsolta a nagyszabású közszféra reformkezdeményezésekkel, és a digitális átalakulást és a munkaerő rugalmasságát helyezte előtérbe. A francia FP+ konzultáció, amely több mint 110 000 köztisztviselőt érintett, kiemeli a munkaidő átszervezése és a távmunka megoldások iránti erős keresletet. Spanyolország eközben adatvezérelt HRM-megközelítéseket alkalmaz a tehetségvonzó programja keretében, és arra összpontosít, hogy a közszolgálati pálya vonzóbbá váljon a fiatalabb szakemberek számára.

Lengyelország és Horvátország átmenetet hajtanak végre, és a stratégiai HRM-megközelítések intézményesítésén dolgoznak. Lengyelországban

a 2024-ben végzett, *Az Ön közszolgálat*a című felmérés több mint 23 000 választ gyűjtött össze, és kiemelte, hogy a munkavállalók munkahelyi stabilitása és a munka és a magánélet egyensúlya a legfontosabb prioritások. Horvátország, amely részt vesz egy, a közsféra HRM-ével foglalkozó, több országot érintő uniós projektben, finomítja a köztisztviselők jólétének és karrierelégedettségének nyomon követésére szolgáló módszertanát.

Végezetül az Európai Bizottság példát mutatott azzal, hogy egy olyan kidolgozott HR-stratégiát hajtott végre, amely a munkavállalók elkötelezettségét az intézményi célokhoz igazítja. A legutóbbi, 2023-as személyzeti felmérés – amelyben rekordszámú, több mint 23 500 munkavállaló vett részt – kiemeli az általános elkötelezettséget (73%), ami azt mutatja, hogy egy jól felépített HRM-stratégia hogyan erősítheti a munkáltatói márkaépítést és fokozhatja a munkaerő megtartását.

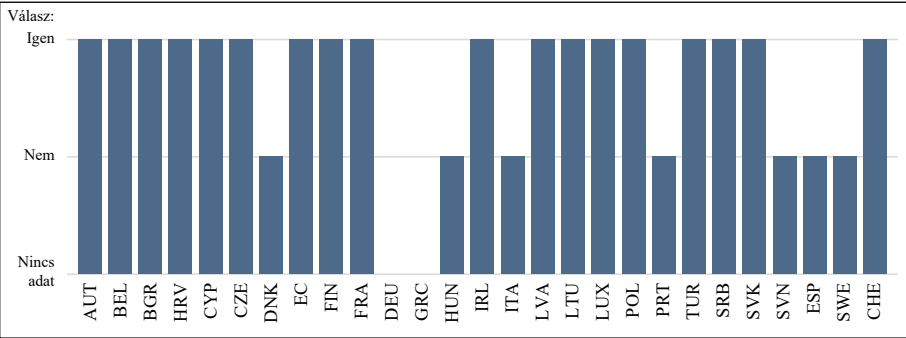
Ezek a gyakorlatok azt mutatják, hogy a munkavállalói elégedettségi értékeléseknek a tágabb HRM-keretekbe való beágyazása mennyire fontos. Míg egyes országok a rendszeresség és a teljesség tekintetében jeleskednek, mások finomítják a módszertanukat, és a felmérés eredményeit beépítik a hosszú távú stratégiai tervezésbe. A különböző megközelítések rávilágítanak az európai közigazgatásban alkalmazott HRM-stratégiák eltérő fejlettségi szintjére, és értékes betekintést nyújtanak abba, hogy a különböző rendszerek hogyan tartják egyensúlyban a munkavállalók jólétét az intézményi célkitűzésekkel.

Szervezetfejlesztési programok 2019–2024 között

A 20. kérdés azt vizsgálta, hogy volt-e szervezetfejlesztési program központi szinten az elmúlt öt évben.

3. számú ábra

Szervezetfejlesztési programok



Forrás: EUPAN, 2024..

Az adatok azt mutatják, hogy a 27 vizsgált országból (N = 27) tíz megerősítette, hogy az elmúlt öt évben központi szinten szervezetfejlesztési programot hajtottak végre (Nem: 59,26%; Igen: 37,04%; Nincs adat: 3,7%). Ez azt jelenti, hogy az országok viszonylag kis része, pontosan 37%-a tett központi szintű kezdeményezéseket a szervezeti struktúrák vagy folyamatok javítására.

Ez a szerény százalékos arány azt jelzi, hogy a központi szintű szervezetfejlesztés talán nem áll széles körben a középpontban ezen országok többségében, ami további növekedési vagy fejlesztési lehetőségekre utal ezen a területen. A kulturális különbségek befolyásolhatják a szervezetfejlesztésre helyezett hangsúlyt. Egyes országokban a szervezetfejlesztés informálisabb vagy decentralizáltabb megközelítését részesítik előnyben (például Dánia).

A százalékos arány tükrözheti a politikák folyamatosságát. A gyakori kormányváltásokkal vagy politikai kihívásokkal küzdő országokban kevésbé valószínű, hogy hosszú távú programokat, például szervezetfejlesztést hajtanak végre, ami kevesebb központi szintű kezdeményezést eredményez.

Az adatok eltérő nemzeti prioritásokra is utalhatnak. Egyes országok nagyobb hangsúlyt fektetnek más területekre, például az infrastruktúrára, az egészségügyre vagy az oktatásra, és a központi szintű szervezetfejlesztés kevésbé fontos. A viszonylag szerény arány (37%) arra utalhat, hogy a vizsgált országok némelyikének több forrásra, például finanszírozásra van szüksége. Az erősebb gazdasággal vagy nagyobb forráshoz való hozzáféréssel rendelkező országok hajlamosabbak lehetnek arra, hogy ilyen kezdeményezésekbe fektessenek be.

Ezek az arányok tükrözhetik ezeket a tényezőket, rávilágítva a szervezetfejlesztési programok központi szintű végrehajtásának összetettségére a különböző országokban. A felmérés során megkértük a válaszadókat, hogy röviden ismertessék gyakorlatukat, amelyet összefoglaló formában mutatunk be.

A szervezetfejlesztés legjobb gyakorlatai

Az európai közigazgatások különböző szervezetfejlesztési stratégiákat fogadtak el a vezetés, a munkaerő-tervezés és a modernizációs erőfeszítések fokozása érdekében. Míg egyes országok a központosított reformprogramokat helyezik előtérbe, mások a decentralizációra, a rugalmasságra és a személyre szabott, ügynökség-specifikus beavatkozásokra összpontosítanak.

Atfogó nemzeti stratégiákat hajtottak végre Belgiumban, Olaszországban és Portugáliában, ahol a széles körű reformok célja a HR-gyakorlatok korszerűsítése és a munkaerő-gazdálkodás összehangolása a változó irányítási igényekkel. Belgium szervezetfejlesztési kezdeményezései a vezetés erősítésére, az

integritásra és a befogadásra helyezik a hangsúlyt, ami a közszolgálat megújításának erős etikai dimenzióját tükrözi. Olaszországban a közfoglalkoztatási reform (2023) strukturált keretet vezetett be a stratégiai HR-menedzsmenthez, hangsúlyt fektetve a digitális kompetenciákra és a teljesítményértékelésre, biztosítva az egységességet a kormányzati szinteken. Hasonlóképpen Portugália innovációs és modernizációs stratégiája (2020–2023) a közigazgatás reformjának fő mozgatórugójaként a digitális átalakulást, a decentralizált döntéshozatalt és a vezetőképzést emeli ki.

Eközben Lettország és Luxemburg a szervezeti tanulást és a folyamatos fejlődést helyezte stratégiája középpontjába. Lettország tanulási és fejlesztési terve (2021–2027) célja, hogy a közigazgatást tanuló szervezetté alakítsa át, a vezetésre, a digitális átalakulásra és a munkaerő professzionalizálására összpontosítva. Luxemburg „FP2025” kezdeményezése kiegészíti ezt a megközelítést a stratégiai HR-tervezés, a munkaerő-gazdálkodás és a vezetői képességek folyamatos fejlesztésének előmozdításával.

Célzottabb, ügynökségi szintű megközelítés látható Finnországban és Írországban, ahol a szervezetfejlesztési programokat nem nemzeti, hanem intézményi szinten irányítják. Finnország decentralizált modellje lehetővé teszi az egyes ügynökségek számára, hogy megtervezzék saját kezdeményezéseiket, biztosítva, hogy a szervezeti fejlesztések összhangban legyenek az ágazatspecifikus kihívásokkal. Ezzel szemben Írországban 2016 óta a közszolgálatban szervezeti képességek felülvizsgálatára irányuló programot hajtottak végre, amely elősegíti a szisztematikus minisztériumi és ügynökségi hatékonyságértékeléseket. Ez a strukturált felülvizsgálati mechanizmus fokozza a hosszú távú alkalmazkodóképességet, miközben fenntartja a nemzeti szintű felügyeletet.

Más országok, például Franciaország és az Európai Bizottság, a munkavállalók jólétét és a jövőorientált átalakulást beépítették stratégiáikba. Franciaország foglalkozás-egészségügyi terve (2022–2025) prioritásként kezeli a munkahelyi minőséget, a szociális párbeszédet és a munkavállalói támogatási rendszereket, felismerve, hogy a fenntartható munkaerő-elvonás elengedhetetlen a hatékony kormányzáshoz. Az Európai Bizottság a Vállalati szervezeti változásokkal foglalkozó egységén (2022) és a Szervezeti Átalakítási Központon (2023) keresztül proaktív megközelítést alkalmaz a modernizációval kapcsolatban, a mesterséges intelligencia integrációjára, a rugalmas munkavégzésre és a vezetőképzésre összpontosítva. A Bizottság a változásmenedzsment és az ágazatközi tanulás strukturált támogatása révén nagyszabású közigazgatási átalakítást hajt végre.

Végül Szerbiában a Nemzeti Közigazgatási Akadémia (NAPA) egy speciális, képzésre összpontosító modellt képvisel, amely a köztisztviselőknek a dinamikus közszférához szükséges készségekkel való felvértezését célozza. A szélesebb

körű modernizációs programokkal ellentétben ez a kezdeményezés a szakmai kapacitásépítésre összpontosít, biztosítva, hogy az alkalmazottak célzott képzésben részesüljenek a kormányzás kulcsfontosságú területein.

Ezek a különböző szervezetfejlesztési stratégiák tükrözik az európai közigazgatás eltérő közigazgatási hagyományait és reformprioritásait. Míg egyes országok az átfogó nemzeti stratégiákat részesítik előnyben, mások a decentralizált, ágazatspecifikus megközelítéseket hangsúlyozzák. A modelltől függetlenül a vezetésfejlesztés, a digitális átalakulás és a stratégiai munkaerő-tervezés közös témák, amelyek megerősítik a folyamatos alkalmazkodás szükségességét a közszféra irányításában.

Személyzeti döntéstámogatás

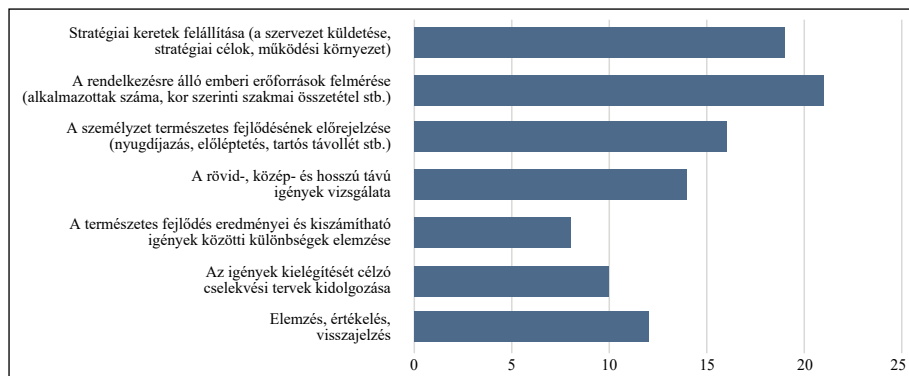
Egy nemrégiben készült felmérés szerint ([Lattice, 2024](#)), amikor a HR többi üzleti érdekelt félre gyakorolt hatásának bemutatásáról van szó, az európai HR-csapatok előrébb járnak, mint más, Európán kívüli országokban működő társaik. Kétségtelen, hogy az európai HR-megoldások nagyon fejlettek ([European Commission, 2022](#); [Paksi-Petró, 2023](#)). Ugyanakkor kérdéses, hogy ezeket a megoldásokat milyen mértékben vették át az EUPAN-országok közigazgatásai, és hogy a HR-stratégiai eszközök széles skáláját felhasználva hozzájárulhatnak-e a stratégiai döntéshozatalhoz és a közigazgatási célok eléréséhez.

Központi szintű döntéstámogató rendszerek

A humán erőforrás-stratégia meglétével kapcsolatban a részt vevő országokat arról is megkérdeztük, hogy a központi közigazgatásban milyen döntéstámogató rendszereket használnak a stratégiai személyzeti tervezéshez (21. kérdés: Jelölje meg, milyen eljárásokat használnak az Ön szervezetének stratégiai személyzeti tervezésében!). A válaszlehetőségeket is előre megadtuk, hogy a válaszok könnyebben elemezhetőek legyenek. A válaszok gyakoriságát az alábbi ábra szemlélteti (N = 24; több válasz is lehetséges volt).

4. számú ábra

A központi közigazgatásban a stratégiai személyzeti tervezés során használt kategóriák gyakorisága



Forrás. EUPAN, 2024.

Amint a 4. számú ábrán látható, a leggyakrabban használt kategória a rendelkezésre álló humán erőforrások értékelése (alkalmazottak száma, kora, szakmai összetétele) opció volt, összesen 21 említéssel. Bár öt ország nem jelölte meg ezt a lehetőséget, okkal feltételezhető, hogy ezekben az országokban a rendelkezésre álló humán erőforrások elemzése és értékelése valamilyen formában jelen van. A válaszadók a második leggyakrabban a stratégiai keretek (a szervezet küldetése, stratégiai célok, működési környezet) felállítását jelölték meg. Bár a stratégiai keretek meghatározása a tervezés egyik alapvető eleme, a válaszok arra utalnak, hogy a szükségletek kielégítésére irányuló cselekvési tervek kidolgozása és a visszajelzés (elemzés, értékelés, visszajelzés) kevesebb mint fele olyan gyakori az EUPAN-országok válaszaiban, mint a stratégiai keretek meghatározása. Ennek egyik oka az lehet, hogy a HRM-stratégiai tervezési folyamatok még mindig a keretrendszer kialakításán dolgoznak (mint Lengyelország esetében, amely a HRM stratégiáját készíti elő), vagy az, hogy az akciótervek kidolgozása és a végrehajtásuk eredményeinek elemzése és értékelése a HR stratégiai tervezési folyamaton kívüli más folyamat (például HR-kontroll-ing) része. Ennek a megállapításnak a feltárása tehát további kutatást igényel.

Egy másik érdekes összefüggés, amely a válaszokból megállapítható, hogy míg a személyzet természetes fejlődésének előrejelzése (nyugdíjazás, előléptetés, hosszú távú távollét stb.) és a rövid, közép- és hosszú távú igények vizsgálata egyaránt fontos eleme a válaszadó országok HR-stratégiai eszköztárának 17, illetve 15 említéssel, addig a természetes fejlődés eredményei és az előre jelezhető igények közötti különbségek elemzése sokkal kevésbé van jelen az

eszköztárban, mivel mindössze nyolc ország említette ezt a feladatot. Véleményünk szerint ez arra utalhat, hogy míg a központi közigazgatásban jellemzően adatalapú előrejelzéseket használnak a HR-folyamatok tervezése során, addig ezek elemzésére, valamint az okok és összefüggések mélyebb és tudatosabb feltárására kevesebb kapacitás áll rendelkezésre.

A felmérés arra is lehetőséget adott, hogy megkérdezzük, milyen tényezők jellemzik a stratégiai HR-tervezést. [22. kérdés: Egy 6 pontos skálán kérjük, jelölje meg, hogy az alábbi tényezők milyen mértékben jellemzik az Ön szervezetének stratégiai személyzeti tervezését (1 - egyáltalán nem jellemzi; 6 - teljes mértékben jellemzi)]. E tényezők fontosságának felmérése érdekében a válaszlehetőségeket egy skálán lehetett bejelölni. A beérkezett válaszok alapján (N = 21) a legmagasabb, 4,2-es átlagpontszámot a munkaerő-tervezés összhangban van a szervezet stratégiai célkitűzéseivel állítás kapta. Ezzel szemben az az állítás, miszerint a vezetők szemléletét a stratégiai gondolkodás jellemzi, 4,1-es átlagpontszámot kapott. A válaszadók a legkevésbé azzal az állítással értettek egyet, amely szerint a munkaerőpiaci változásokra való reagálás gyors és rugalmas. Ez az állítás 2,8-as átlagpontszámot kapott, ami arra utal, hogy a központi közigazgatás kevésbé gyors és rugalmas a munkaerőpiaci változásokhoz való alkalmazkodásban.

Ha országoként összehasonlítjuk az erre a kérdésre adott válaszokat, azt találjuk, hogy a tényezők erősségét tekintve a Török Köztársaság, Finnország, Franciaország, Írország és Lettország a legjelentősebbek. A válaszokat azonban árnyalja, hogy több ország üresen hagyta ezt a kérdést, és a válaszadók nem töltötték ki az összes négyzetet.

Az előző kérdéshez hasonló eszközökkel a kutatás azt vizsgálta, hogy az adatok és a bizonyítékokon alapuló döntéshozatal milyen mértékben jellemző a vizsgált országok szervezeteire. [23. kérdés: Egy 6 pontos skálán kérjük, jelölje meg, hogy az alábbi állítások milyen mértékben jellemzik az Ön szervezetének adat- és tényalapú döntéshozatalát (1 - egyáltalán nem jellemzi; 6 - teljes mértékben jellemzi)]. A válaszadó országok száma is valamivel magasabb volt ennél a kérdésnél, mint az előzőnél (N = 24, szemben az N = 21-gyel), és a válaszok átlagos pontszáma is magasabb volt, mint az előző kérdésnél. Míg az előző kérdésnél a legalacsonyabb átlag 2,8 volt, addig ennél a kérdésnél az összes válasz átlaga 4 és 5 között volt. Az összes válasz közül a legmagasabb átlagpontszámot a vezetői döntésekhez rendelkezésre álló adattáblák kapták, 4,9-et. Ennek részben az az oka, hogy erre a kérdésre szinte egyáltalán nem volt alacsony pontszám, a válaszok többsége az 5–6-os tartományba esett, és összesen 16 ország jelezte, hogy az adattáblák használata a döntéshozatalhoz szinte vagy teljesen jellemző. Szintén tipikus tevékenység a személyi állományról

szóló jelentés, amelyet rendszeresen készítenek. Erre a válaszadó országok átlagosan 4,7 pontot adtak, amelytől kissé elmarad a munkaerő-tervezéshez használt adatokra vonatkozó átlagos 4,3 pont, és a nyilvánosságot rendszeresen tájékoztatják állításra adott átlagos 4,4 pont. Az utóbbi válasz tekintetében két ország 1-es értéket jelölt meg, ami azt jelenti, hogy esetükben ez a tevékenység egyáltalán nem ismert, és a nyilvánosságot nem tájékoztatják rendszeresen a személyi ügyekkel kapcsolatos tényekről és adatokról. A legalacsonyabb átlagpontoszámot a kérdésben az adatok felhasználása a társadalmi párbeszédben opció kapta, a válaszadók átlagosan 4,0 értéket adtak az adatok felhasználására a társadalmi párbeszédben.

Országokénti összehasonlításban Ausztria végzett az élen, amelyet szorosan követett Spanyolország, Dánia, Írország és Svájc. Érdeemes megjegyezni azt is, hogy sok ország üresen hagyta a válaszlehetőségeket, jöllehet a válaszadóknak minden mezőt ki kellett tölteniük, bár a válaszadási arány ennél a kérdésnél magasabb volt, mint az előző kérdésnél.

Összefoglalás

Tanulmányunkban azt kívántuk feltárni, hogy az európai közigazgatásban milyen mértékben alkalmazzák az SHRM alapelveket, és ezek hogyan befolyásolják a munkaerő-tervezést, a szervezeti teljesítményt és a közszolgálati karrier vonzerejét. Összefoglalva a HRM-stratégiára és az öregedési stratégiára vonatkozó válaszokat megállapítható, hogy bár a humánerőforrás-gazdálkodási stratégia a központi közigazgatásokban a humánerőforrás-gazdálkodás alapvető eleme, a válaszadó országoknak csak mintegy felében van jelen. A HRM-stratégiáról alkotott képet azonban árnyalja az a tény, hogy alkotmányos berendezkedésük és kormányzati struktúrájuk miatt egyes országoknak központosított módon, de ágazati vagy területi szinten kell foglalkozniuk a HRM-stratégiával. Más országok viszont látják a HRM-stratégia kidolgozásának szükségességét, és dolgoznak is rajta. A demográfiai változások és a közigazgatásra gyakorolt hatásuk miatt fokozott figyelmet kell fordítani a generációs kérdésekre. A kérdőívünkre adott válaszok azt mutatják, hogy a válaszadó országok körülbelül egyharmadában már foglalkoznak ezzel a kérdéssel, akár az új generációk közszolgálatba vonzása, akár a nyugdíjazáshoz kapcsolódó tudásátadás és -megtartás tekintetében. A rendelkezésre álló adatokból azonban még nem lehet egyértelműen körvonalazni a stratégiából eredő konkrét támogató intézkedések fő irányvonalait. Az elkövetkező évek kihívása és fejlődési lehetősége az lesz, hogy a humánerőforrás-menedzsment kérdéseit stratégiai szintre emeljük,

és ezeket a stratégiákat a gyorsan változó külső és belső működési feltételekre reagálva folyamatosan aktualizáljuk és felülvizsgáljuk.

Megvizsgáltuk az EUPAN-országok elégedettségi felmérésekkel és szervezetfejlesztési programokkal kapcsolatos gyakorlatát is. A rendszeres munkahelyi elégedettségi felmérések pozitívan kapcsolódnak a közigazgatásban a jobb vezetési gyakorlatokhoz és a szervezeti kultúrához. A válaszadók közül sokan jól bevált gyakorlattal rendelkeznek az elégedettségi felmérések rendszeres elvégzésére. Ez a pozitív munkakörnyezet előmozdítása, a munkavállalói visszajelzések összegyűjtése és a problémák proaktív kezelése iránti elkötelezettséget jelzi. A közszolgálati rendszer kultúrája és struktúrája befolyásolja a formalizált szervezetfejlesztési programok végrehajtásának valószínűségét, egyes országok inkább az informális vagy decentralizált megközelítéseket részesítik előnyben.

A személyzeti stratégiai tervezés és támogatás tekintetében megállapítható, hogy a válaszadó EUPAN-országok jelentős előrelépést értek el az emberi erőforrások felmérése, a rövid, közép- és hosszú távon várható változások előrejelzése, valamint a humánerőforrás-gazdálkodás stratégiai kereteinek kidolgozása terén, de a változások összefüggéseinek tudatos elemzése és gyakorlati alkalmazásának megerősítése terén még van hova fejlődni. Különösen szembevetőnek tűnik a változó munkaerőpiaci feltételekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodás kihívása. Ugyanakkor a válaszadó közigazgatásoknak jó alapjuk van az adatokon és bizonyítékokon alapuló döntéshozatali rendszer kidolgozásához és végrehajtásához. A válaszadó országokban ez a megközelítés általánosnak tekinthető. Bár vannak olyan területek (például szociális párbeszéd), ahol az adatalapú döntéshozatal még kevésbé elterjedt, az adatok és tények széles körű használata jó közigazgatási döntéshozatalt sugall.

Végezetül, kutatásunk betekintést nyújtott az EUPAN-tagállamok, az Európai Bizottság és a megfigyelő országok közigazgatásának HR-gyakorlatába. Bár nehéz egyértelmű tendenciákat azonosítani a stratégiai HRM terén Európa-szerte, az adatok arra utalnak, hogy az EUPAN-tagállamok és a megfigyelő országok jelentős figyelmet fordítanak a közigazgatásban jelentkező HR-kihívásokra. Kutatásunk rávilágított a fejlesztési lehetőségekre, amelyek reményeink szerint inspirációként szolgálhatnak a stratégiai humánerőforrás-menedzsment további stratégiáihoz és fejlesztéseihez.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behavior*. Dorsey Press.
- Baker, R. W., McNeil, O. V., & Siryk, B. (1985). Expectation and reality in freshman adjustment to college. *Journal of Counseling Psychology*, 32(1), 94–103. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.32.1.94>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- EUPAN. (2021). *Ageing and talent management in European public administrations*. European Public Administration Network. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Ageing-and-Talent-Management-in-European-Public-Administrations.pdf>
- EUPAN. (2024). *Generations in Public Administration 2024 Research Report: Satisfaction and progress*. Hungary. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Generations-in-Public-Administration.pdf
- European Commission. (2022). *A new human resources strategy for the Commission*. https://commission.europa.eu/document/download/3d1dc4df-7995-44b8-bf08-396930fb8c9d_en?filename=C-2022-2229-EN.pdf
- Federal Ministry of the Interior and Community. (2021). *Wegeweiser 2021 [Pathfinder 2021]*. https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/wege-weiser-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Foundation “Baltic Institute of Social Sciences,” & O.D.A. Ltd. (2015). *The study on the future role and development of the public administration*. Riga.
- Haq, S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2792–2796. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.190>
- Lattice. (2024). *State of people strategy report*. <https://lattice.com/state-of-people-strategy-report-2024>
- McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800206>
- Nolan-Flecha, N. (2019). Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve. *OECD Working Papers on Public Governance* (No. 34). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/51691451-en>
- OECD. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264276905-en>
- Paksi-Petró, Cs. (2023). Human resource management and its legislative background within Hungarian public administration. In Á. Auer, Z. Bankó, G. Békési, Gy. Berke, Z. Hazafi, & D. Ludányi (Szerk.), *Ünnepi tanulmányok Kiss György 70. születésnapjára: Clara pacta, boni amici* (p. 520). Wolters Kluwer Hungary.

- Park, S. (2020). Determinants of the job satisfaction of public officials: Testing the mediation effect of organizational commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665–684. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6>
- Portuguese Presidency. (2021). *Public employee motivation in EU central and federal public administrations: An exploratory approach*.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Rineer, J. R. (2014). The aging workforce: Implications for human resource management research and practice. In M. C. Smith & N. DeFrates-Densch (Eds.), *The Oxford handbook of lifespan development* (pp. 439–459). Oxford University Press.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Klotz P., & Paksi-Petró Cs. (2025). Stratégiai HRM és generációs kihívások az európai közigazgatásban. *Belügyi Szemle*, 73(10), 2083–2105. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v73.i10.pp2083-2105>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Az adatokat kérésre rendelkezésre bocsátják.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Klotz Péter, aki a klotz.peter@uni-nke.hu e-mail címen érhető el.w

