



# Nemzetközi trendek a közszolgálatban

## International trends in Civil Service

---

### Hazafi Zoltán

Dr., PhD, tanszékvezető, egyetemi docens  
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,  
Emberi Erőforrás Tanszék  
hazafi.zoltan@uni-nke.hu



Magyar  
Tudományos  
Akadémia



### Hazafi Áron

Dr., doktorandusz  
Pázmány Péter Katolikus Egyetem,  
Jog- és Államtudományi Doktori Iskola



Magyar  
Tudományos  
Akadémia

---

### Absztrakt

**Cél:** A tanulmány célja, hogy az OECD és az EUPAN friss adatai alapján bemutassa a közszolgálat nemzetközi létszám-, korösszetétel- és mobilitási trendjeit, valamint feltárja az ezekből fakadó humánerőforrás-menedzsment kihívásokat és lehetséges stratégiai válaszokat.

**Módszertan:** A kutatás az OECD és az EUPAN hivatalos statisztikáin, elemzésein, valamint releváns szakirodalmon alapuló összehasonlító elemzést alkalmaz. Az országok közötti különbségeket a közszolgálati foglalkoztatás aránya, a korösszetétel, a mobilitási gyakorlatok és a strukturális sajátosságok mentén vizsgálja.

**Megállapítások:** A fejlett országok többségében stabil a közszolgálati foglalkoztatás aránya, azonban jelentős országonkénti eltérések figyelhetők meg. A társadalmi öregedésnél gyorsabb ütemben öregszik a közszolgálati állomány, különösen a mediterrán országokban. A fiatalok aránya alacsony, ami hosszú távon utánpótlási problémákat vetít előre. A mobilitás mint hatékonyságnövelő eszköz számos országban alulhasznosított, miközben stratégiai alkalmazása elősegíthetné a munkaerő optimális elosztását, a kompetenciahiányok kezelését és az innovációt.

**Érték:** A tanulmány átfogó, összehasonlító képet ad a közszolgálat aktuális nemzetközi trendjeiről, és gyakorlati szempontból is hasznosítható javaslatokat fogalmaz meg a humánerőforrás-politika, különösen a stratégiai mobilitás területén. Az eredmények támogatják a hazai közigazgatási döntéshozókat a hosszú távú munkaerő-tervezésben és a generációs megújulás elősegítésében.

---

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 07. 01. Átdolgozás: 2025. 07. 18.  
Elfogadás: 2025. 08. 01.



**Kulcsszavak:** közszolgálat, trendek, létszám, életkor

## **Abstract**

**Aim:** To present the main international trends in civil service staffing, age composition, and mobility, based on recent OECD and EUPAN data, and to highlight the related human resource management challenges and possible strategic responses.

**Methodology:** A comparative analysis drawing on official OECD and EUPAN statistics, reports, and relevant literature. The study examines differences between countries in terms of the proportion of public service employment, workforce age distribution, mobility practices, and structural characteristics.

**Findings:** Public service employment shares remain generally stable across most developed countries, although there are significant variations between OECD members. The aging of the public service workforce is faster than that of the general population, especially in Mediterranean countries, while the proportion of young employees is low, raising concerns about future replacement. Mobility is underutilized as an efficiency-enhancing tool, despite its potential to address skill shortages, distribute competencies more effectively, and support innovation.

**Value:** The study provides a comprehensive, comparative overview of current international trends in the civil service and formulates practical recommendations for human resource policy, particularly in the strategic use of mobility. The results may assist policymakers in long-term workforce planning and fostering generational renewal in public administration.

**Keywords:** civil service, trends, staffing, age

## **Bevezetés**

Az utóbbi időben több olyan hazai és nemzetközi elemzés (Hazafi, 2023) látott napvilágot, amely a közszolgálatban dolgozók demográfiai viszonyaival, valamint az azokkal kapcsolatos humánerőforrás-menedzsment (HRM) kihívásokkal foglalkozott. Ezek közé tartozik az Európai Unió Európai Közigazgatási Hálózatának (angol rövidítése: EUPAN) keretében készült kutatási jelentés (Hazafi et al., 2024) a generációs kihívásokról, valamint a közszolgálati generációmenedzsment tagállami gyakorlatáról. A kutatás – többek között – olyan kérdésekre kereste a választ, hogy a központi közigazgatás személyi állományának elöregedése azonos módon érinti-e valamennyi EUPAN-országot, vagy mutatkoznak különbségek, mennyi a központi közigazgatási alkalmazottak

átlagéletkora az EUPAN-országokban, és hogyan alakul az életkori összetétel. Az adatokban és információkban gazdag OECD-kiadványok szintén rendszeresen közölnek a közszolgálat demográfiai viszonyaira, s a HRM egyéb aktuális kérdéseire vonatkozó statisztikákat. A *Kormányzati körkép 2025* (OCDE, 2025a) a közszolgálati foglalkoztatás arányát, az életkori összetételt, az iskolai végzettséget, a nemek szerinti összetételt, valamint az emberi erőforrás gazdálkodás egyes elemeit (közszolgálati ellenőrzés, teljesítményértékelés, elkötelezettség mérése, irányítás, vezetés) hasonlítja össze országonként. A *foglalkoztatás és közmenedzsment* kiadványsorozat 2021-es száma (OCDE, 2022) a létszámgazdálkodással összefüggésben a bizonytalan társadalmi, gazdasági környezetben megnyilvánuló kihívásokra való felkészüléssel foglalkozik, míg a 2023-as évkönyve (OCDE, 2023) a rugalmasság és a mobilitás témakörét járja körbe. Az *életkor tudatos személyzetpolitikával a közszolgálat előregedése ellen* című elemzés (OCDE, 2025b) a személyi állomány előregedésére adható stratégiai válaszokat vizsgálja. Jelen tanulmány az említett források adatainak felhasználásával mutatja be a közszolgálat fontosabb nemzetközi trendjeit.

## A foglalkoztatottak létszáma

### *A létszám mint indikátor*

Az egyik leggyakrabban alkalmazott indikátor a tagállamok összehasonlításához a közszolgálati foglalkoztatás aránya. Önmagában ugyanis a létszámadat még nem elegendő ahhoz, hogy abból bármiféle következtést levonjunk a közszolgálat „nagyságáról”, de ha az összlétszámot az aktív korú (15–64 éves) gazdaságilag aktív népességhez<sup>1</sup> viszonyítjuk, akkor az így kapott arányszám már alkalmas lehet arra, hogy sorrendet állítsunk fel az országok között. Ugyanakkor fel kell hívnunk a figyelmet arra is, hogy a közszolgálatban foglalkoztatottak létszáma, összetétele országonként már pusztán abból a tényből kifolyólag is különbözhet egymástól, hogy az egyes országok más és más intézményi keretek között, ezáltal más jogállással foglalkoztatják a közszolgálatásokat nyújtó személyi állomány tagjait. Egyes országokban például az egészségügyi dolgozók, a pedagógusok közszolgálati alkalmazottak, míg más országokban ezekben a munkakörökben elsősorban állami finanszírozásban részesülő magán vagy nonprofit szervezetek munkavállalói dolgoznak (OCDE, 2025a).

---

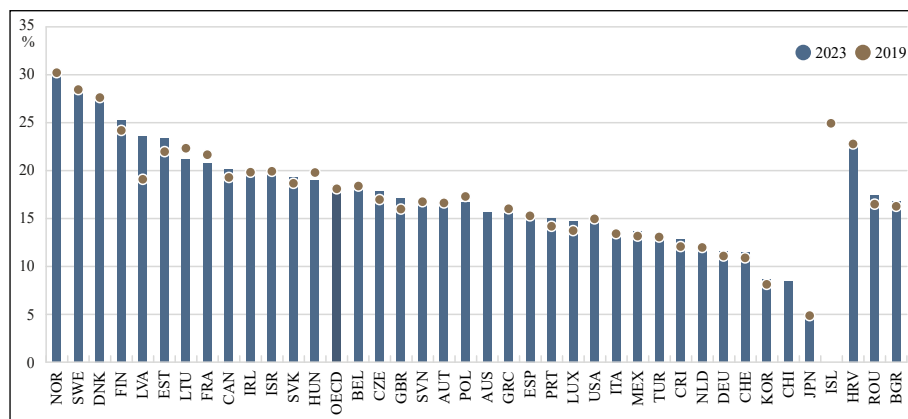
1 A gazdaságilag aktív népesség (más néven munkaerő) a foglalkoztatottak és a munkanélküliek összessége. Forrás: data.europa.eu.

## Létszámtrendek

Ahogy említettük a közszolgáltatásban való foglalkoztatás aránya jelentősen eltér az egyes OECD-országokban. A legmagasabb arányt az északi országok mutatják, ahol a közszolgáltatás az összes foglalkoztatott csaknem egyharmadát jelenti: Norvégia (30,1%), Svédország (28,2%), Dánia (27,3%) és Finnország (25,2%). Ezzel szemben a legalacsonyabb arányt Chile, Japán és Dél-Korea mutatja, ahol a közszféra a teljes foglalkoztatás kevesebb mint 10%-át teszi ki (OCDE, 2025a). A „közszolgáltatás” fogalma alá tartozik minden közigazgatási szint (központi kormányzat, szövetségi államok kormányzatai, helyi önkormányzatok és társadalombiztosítási szervezetek), beleértve a minisztériumokat, a közintézményeket, a hivatalokat és a közhatalom által irányított nonprofit szervezeteket. Az adatok ezen intézmények által közvetlenül foglalkoztatott személyek számát mutatják (OCDE, 2025a).

### 1. számú ábra

*Közszolgálati foglalkoztatás az aktív korú, gazdaságilag aktív népesség arányában*



*Forrás. OCDE, 2025a.*

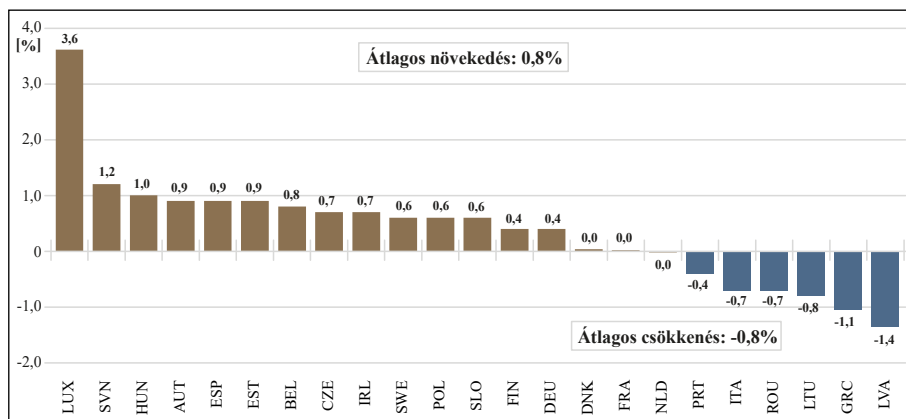
A 2007–2008-as pénzügyi válságot követő megszorító intézkedések ellenére a közszolgálati foglalkoztatás aránya a teljes foglalkoztatottságon belül viszonylag stabil maradt: 2007-ben 18,2%, míg 2019-ben 17,9% volt (OECD, 2021a). Ugyanezt mondhatjuk el a 2019–2023 közötti időszakra is azzal, hogy országonként már kisebb nagyobb eltéréseket találunk. A legnagyobb növekedés Lettország (+4,5 százalékpont), Észtország (+1,4 pont) és az Egyesült Királyság (+1,1 pont) esetében mutatható ki. Ezzel szemben a legnagyobb csökkenés Litvániában (-1,1 pont), Franciaországban (-0,9 pont) és Magyarországon (-0,9

pont) volt megfigyelhető. Ugyanakkor általánosságban elmondható, hogy néhány kivétellel valamennyi országban együtt növekedett az aktív foglalkoztatás és a közszolgálati foglalkoztatás az említett időszakban, amely azt jelenti, hogy a közszolgálatban gyorsabb ütemű volt a foglalkoztatás bővülése, mint az összes foglalkoztatásé. 2019 és 2023 között a közszolgálatban való foglalkoztatás évente átlagosan 1,6%-kal nőtt, míg a teljes foglalkoztatás csak 1,1%-kal. Az OECD-n belül mindössze két országban nem nőtt a közszolgálatban dolgozók száma (Costa Rica és Magyarország), és négy országban nem nőtt a teljes foglalkoztatás (Costa Rica, Japán, Lettország és Mexikó). Az OECD-tagállamok mintegy kétharmadában a közszolgálatban való foglalkoztatás gyorsabban nőtt vagy lassabban csökkent, mint a teljes foglalkoztatás. Ezek közül az országok közül Lettországban (5,4 százalékpont), Costa Ricában (2,9 pont) és Portugáliában (2,0 pont) volt a legnagyobb különbség a közszolgálat és az összefoglalkoztatás növekedési üteme között. A fennmaradó országok (egyharmad) esetében, ahol csökkent a közszolgálatban való foglalkoztatás aránya, a legnagyobb különbséget Litvániában (1,3 pont), valamint Franciaországban és Magyarországon (mindkettőben 1,1 pont) jegyezték fel (OECD, 2025a).

Ha kizárólag az EUPAN-országokat vizsgáljuk, azt láthatjuk, hogy 2007 és 2019 között az adminisztratív állások száma az országok túlnyomó többségében emelkedett. A legnagyobb éves átlagos növekedést Luxemburg érte el (3,6%), míg Görögországban és Lettországban az éves átlagos csökkenés meghaladta az 1%-ot (OECD, 2021a).

## 2. számú ábra

A közszolgálat létszámának éves átlagos változása (2007–2019)



Forrás. Hazafi et al., 2024.

A közszolgálati foglalkoztatás ezt követően tovább nőtt, és 2021-ben – néhány

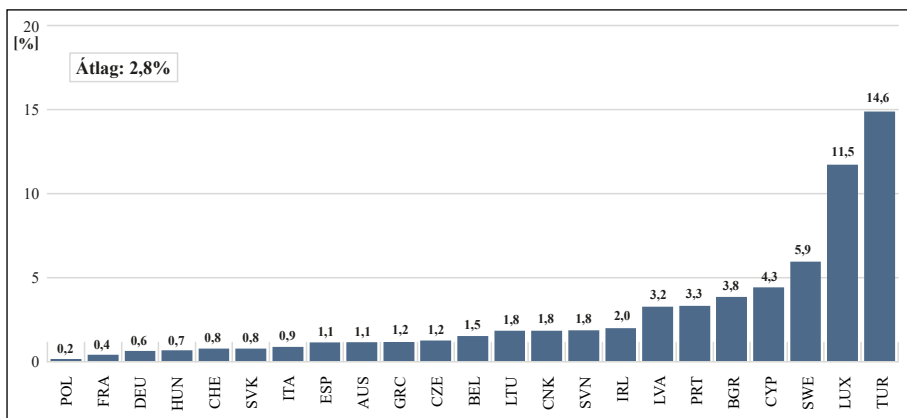
kivételtől eltekintve (Franciaország, Lengyelország) – minden ország meghaladta az előző évi szintet. A legnagyobb növekedés Lettországban és Észtországban volt tapasztalható. A növekedés magyarázata egyrészt az adminisztratív foglalkoztatás éves átlagos emelkedése, másrészt a teljes foglalkoztatottság enyhe csökkenése (Hazafi et al., 2024).

### *Országok kategorizálása létszámviszonyok alapján*

A központi közigazgatásban foglalkoztatottak arányát is használhatjuk indikátorként. Az EUPAN szakértői anyagaiban rendszeresen előfordul ez az arányszám. E szerint az EUPAN-országokban a központi közigazgatásban dolgozók átlagosan a gazdaságilag aktív munkavállalók 2,8%-át teszik ki. Ugyanakkor az egyes országok ebben az esetben is jelentős mértékben eltérnek az átlagtól. Törökországban a központi közigazgatásban dolgozók aránya több mint ötszöröse, Luxemburgban több mint négyszerese, Svédországban pedig több mint kétszerese az átlagnak. Ezzel szemben tizenegy országban a központi közigazgatás aránya még az átlag felét sem éri el, Lengyelországban pedig a mutató az átlag egytizedét sem haladja meg (Hazafi et al., 2024).

### **3. számú ábra**

*A központi közigazgatásban foglalkoztatottak aránya az aktív munkavállalókhöz viszonyítva*



*Forrás.* Hazafi et al., 2024; EUROSTAT.

Az adatok alapján különböző kategóriák állíthatók fel, s a kategorizálás segítségével következtetések fogalmazhatók meg. A foglalkoztatási arányok alapján három országcsoportot különíthetünk el (Hazafi, megjelenés alatt).

a) Alacsony arány (0,2–1,0%)

Idetartozik Lengyelország, Franciaország, Németország, Svájc, Szlovákia, Olaszország. Franciaország kivételével ezekre az államokra a decentralizált közigazgatás jellemző, ahol a központi kormányzat kisebb szerepet játszik a foglalkoztatásban. Például Németországban és Svájcban erős szövetségi rendszer működik, ahol a közigazgatási feladatok nagy része regionális vagy helyi szinten zajlik. Lengyelország esetében a kiugróan alacsony érték hatékonyságnövelő reformokra utalhat, de az is lehet, hogy bizonyos közfeladatokat kiszerveznek a központi kormányzattól. Ezt erősíti meg, hogy Lengyelország helyi autonómia indexe a legmagasabbak közé tartozik. 2014-ben 71,6 volt. 1990 óta 26,54-dal növekedett az érték, amely egyértelműen a decentralizáció erősödését mutatja. Összehasonlításképpen Magyarországon ugyanez az index 48,75 és az 1990–2004 közötti tendencia -10,87. Az EU átfogó módszertan alapján értékeli, hogy az országokban mekkora a helyi autonómia. Az értékelés 1990 és 2014 közötti időszakot vizsgálja. A vizsgálatot egy szakértői hálózat végzi egységes módszertan alapján. Különösen nagyfokú helyi autonómiával rendelkező országok Svájc, a skandináv országok, Németország és Lengyelország (URL1).

Franciaországban az állam erősen központosított, de a több hullámban megvalósított decentralizációs reformok következtében a helyi önkormányzatok szerepe és a hozzájuk kapcsolódó foglalkoztatás növekedett, míg a központi közigazgatásban dolgozók aránya csökkent (URL1). A francia települések autonómia indexe 25,67. Bár az elmúlt tíz évben (2011–2022) a közszolgálat valamennyi alrendszerében emelkedett a létszám, a helyi önkormányzatoknál és a kórházakban a központi közigazgatáshoz képest nagyobb mértékben (Fonction publique, 2024). Ez a tendencia megfigyelhető más európai országokban is (OCDE, 2021b).

b) Átlagos arány (1,1–2,8%)

Spanyolországban, Ausztriában, Görögországban, Csehországban, Belgiumban, Litvániában, Dániában, Szlovéniában és Írországban átlagos a központi közigazgatás létszámáránya.

Ez a csoport az európai átlagot (2,8%) képviseli, amely kiegyensúlyozottabb kormányzati foglalkoztatást jelent. Például Spanyolországban az autonóm régiói ellenére a központi közigazgatás szerepe még mindig jelentős. Litvániában a központi közigazgatás stabil foglalkoztatási bázis. Belgiumban a döntéshozatali hatáskörök a szövetségi kormány, három régió (Flandria, Brüsszel fővárosi régió és Vallónia) és három nyelvi közösség (flamand, francia és német nyelvi) között oszlik meg (Európai Unió, 2025).

c) Magas arány (3,0–14,6%)

Lettországra, Portugáliára, Bulgáriára, Ciprusra, Svédországra, Luxemburgra, Törökországra a magas arány a jellemző.

Lettország, Bulgária, Ciprus és Luxemburg esetében a magas arány a kis népességű országok államszervezési sajátosságával függhet össze. Ennek lényege, hogy az alacsonyabb népességszámra tekintettel a központi közigazgatás arányában nagyobb létszámmal működik, mert így kiterjedt helyi szintű intézmények nélkül is megfelelő erőforrásokat és koordinációt képes biztosítani az állami feladatok ellátásához. Ezekben az országokban az alacsony népességszámhoz általában kis területi kiterjedés társul. Törökországban a központi kormányzat kiugróan magas aránya (14,6%) a központosított irányításnak, valamint az állami szektor erős jelenlétének lehet a következménye.

Ugyanakkor nagyon nehéz a létszamarányok és az országok népességi, kormányzati, igazgatási, gazdasági, s egyéb jellemzői között egyértelmű kapcsolatot kimutatni, s inkább csak az eltérések mögött meghúzódó lehetséges okokra mutathatunk rá. Így például a kormányzati berendezkedés (szövetségi vagy unitárius állam), a központosítás mértéke, a népességméret, illetve az országterület nagysága befolyásolhatja tendenciózusan a foglalkoztatás igazgatási szintenként történő megoszlását.

#### *A létszám és a korosztályok arányainak változása*

Ha azt vizsgáljuk, hogy a köztisztviselők számának változása miként befolyásolta a különböző korcsoportok belső arányait, három jellegzetes trend rajzolódik ki az országok körében. Csehországban, Dániában és Hollandiában (ez utóbbi kettőben a közszolgálati létszám nem változott) a fiatalok aránya jelentősen nőtt (sorrendben 15,9%, 10,7% és 4,4%-kal). Más országokban – például Ausztriában, Belgiumban és Finnországban – ugyan szintén nőtt a fiatalok foglalkoztatása, de arányuk nem emelkedett olyan mértékben, mint a teljes létszámnövekedés.

Ezzel szemben egyes országokban, a közszolgálati létszám bővülése ellenére, a 18–34 éves korcsoport aránya csökkent. A jelenség Németországban a legszembetűnőbb: ott a közigazgatási foglalkoztatás 5%-kal nőtt, miközben a fiatalok aránya 13,4%-kal visszaesett.

Lettországra, Litvániára és Portugáliára nemcsak a közigazgatási alkalmazottak száma csökkent, hanem a fiatalok aránya is mérséklődött – Lettország esetében utóbbi kétszeres mértékben (Hazafi et al., 2024).



## Összegzés

A létszámindikátort csak fenntartásokkal lehet alkalmazni az országoként különböző fogalmak és a közszolgáltatások szervezésének eltérő módja miatt. Ugyanakkor az országok közötti összehasonlításnak még mindig általánosan elfogadott eszköze.

Leggyakrabban a közszolgálat létszámát viszonyítják a teljes aktív foglalkoztatáshoz. Az ez alapján felállított rangsorrend az utóbbi években nem változott, a korábban megszokott rangsor irányadó napjainkra is. Ugyanakkor az értékek nagy szórást mutatnak (10–30%).

A 2007–2008-as pénzügyi válságot követő megszorító intézkedések ellenére összességében a közszolgálati foglalkoztatás aránya a teljes foglalkoztatottságon belül stabil maradt, s ugyanezt mondhatjuk el a 2019–2023 közötti időszakra is. Viszont országoként már kisebb nagyobb eltéréseket tapasztalhatunk.

A létszámviszonyok alapján megkülönböztethetőek az alacsony, az átlagos és a magas közszolgálati foglalkoztatási aránnyal rendelkező országok.

Általánosságban elmondható, hogy egyaránt növekedett a közszolgálati és a teljes aktív foglalkoztatás, de a közszolgálatban gyorsabb ütemben.

Egyes országokban korosztályi átrendeződés tapasztalható. Növekedett a fiatal generációk aránya a létszám emelkedésével párhuzamosan, vagy a létszám változatlansága mellett.

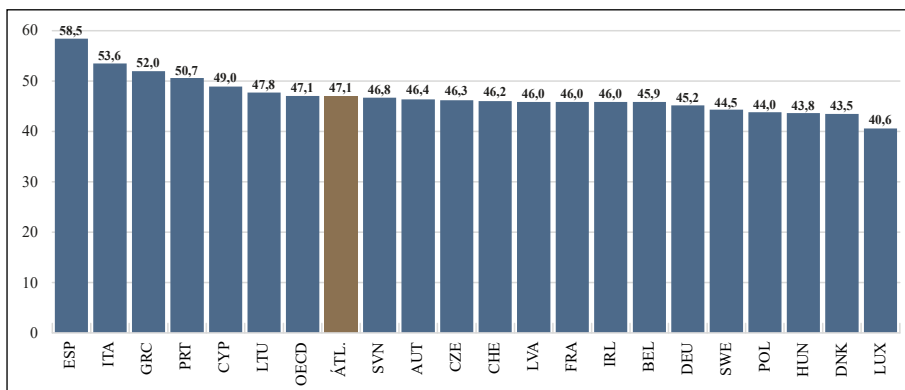
## Életkor

### *Átlagéletkor*

Az EUPAN-országokban az átlagéletkor 47,1 év. Kiemelkedik közülük Spanyolország, ahol a központi közigazgatásban dolgozók átlagéletkora 58,5 év (Hazafi et al., 2024).

#### 4. számú ábra

A központi közigazgatásban dolgozók átlagéletkora



Forrás. Hazafi et al., 2024.

A fejlett országok közös jellemzője a társadalom és a közszolgálati dolgozók elöregedése, amely a közigazgatásban erőteljesebben jelentkezik, mint a társadalomban általában (Hazafi, 2009). Éppen ezért a munkaerő életkori összetételének „formálása” a HRM egyik legfontosabb kihívása. Ugyanakkor megállapítható, hogy valamennyi EUPAN-országban a középkorú munkavállalók aránya a legmagasabb.

A mediterrán országokban (például Spanyolország, Olaszország, Görögország) a közszolgálati tisztviselők átlagéletkorának európai átlagot meghaladó értéke több, egymással összefüggő gazdasági, társadalmi és közigazgatási tényezőre vezethető vissza.

##### a) Költségvetési megszorítások, létszámstop

Költségvetési megszorítások miatt (különösen a 2008-as gazdasági válság után) ezekben az országokban sokáig befagyasztották a közszolgálati állásokat, így nem kerültek be új, fiatal dolgozók. Az utánpótlás hiánya miatt a már rendszerben lévő idősebb korosztály aránya jelentősen megnőtt.

Portugáliában, Olaszországban és Görögországban csökkent a közszolgálati foglalkoztatás aránya 2007–2019 között.

##### b) Foglalkoztatási védelem, stabilitás

A mediterrán országokban a közszolgálat gyakran élethosszig tartó foglalkoztatást jelent, magas jogi védelemmel, stabilitással. A foglalkoztatás biztonsága tradicionálisan erőssége az olasz közszolgálatnak. A pályabiztonság egészen

a legújabb reformokig igen erős volt annak köszönhetően, hogy a gyakorlatban nem volt lehetőség a köztisztviselő felmentésére/elbocsátására, még abban az esetben sem, ha súlyos fegyelmi vétséget követett el. A reformoknak köszönhetően azonban sokat gyengült ez a garancia (Linder, kézirat).

Az emberek ritkán váltanak állást, alacsony a mobilitás a köz- és a magánszféra között, így a rendszerben maradnak az idősebb dolgozók is.

c) Kulturális tényezők és munkaerőpiaci sajátosságok

A fiatalok később lépnek be a munkaerőpiacra, hosszabb az oktatásban töltött idő, illetve gyakori a tartós munkanélküliség a körükben (különösen Spanyolországban és Görögországban). Így a közigazgatásba is később, gyakran 30 év felett lépnek be, ha egyáltalán bekerülnek. Az olasz közszolgalatba érdemeken alapuló, nyílt versenyvizsgán keresztül lehet bekerülni. Bár az esélyegyenlőség alkotmányos garanciájának tekintik, sokan nehézkesnek tartják, mivel lényegesen elhúzza a felvétel folyamatát (Linder, kézirat).

d) Politikai és közigazgatási reformok elmaradása

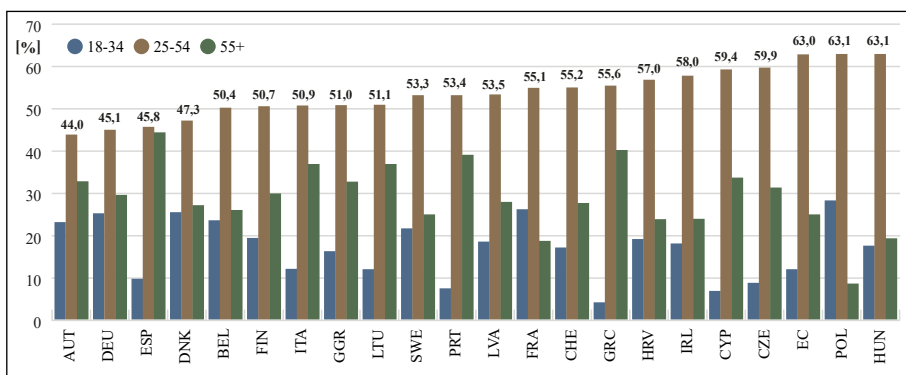
Sok mediterrán országban lassabban zajlott le a közigazgatási reform, amely fiatalításra, digitalizációra, mobilitásra épülhetett volna.

A merev struktúrák nehezen engedik be az új generációt, különösen, ha a felvétel erősen szabályozott, vizsgákhoz kötött, vagy politikailag befolyásolt.

*Korösszetétel*

**5. számú ábra**

*A közszolgalat korösszetétele*

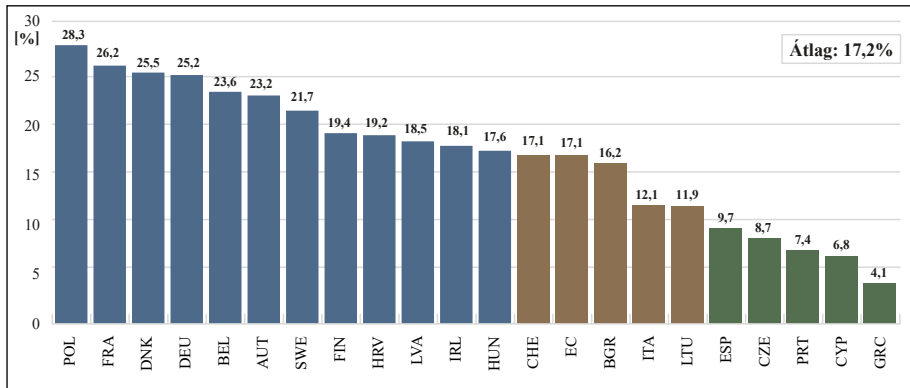


*Forrás.* Hazafi et al., 2024.

A 18–34 éves korosztály aránya csupán kilenc országban (valamint az Európai Bizottságban) marad az átlag (17,2%) alatt. Öt országban még a 10%-ot sem éri el. A két szélsőérték közötti különbség közel hétszeres.

### 6. számú ábra

A 18–34 éves korosztály aránya a közigazgatásban

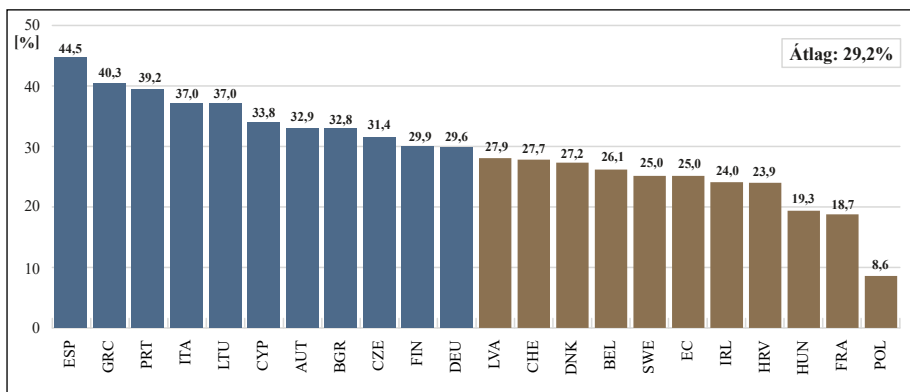


Forrás. Hazafi et al., 2024.

Az 55 év felettiek aránya tizenegy országban meghaladja az átlagot, Spanyolországban pedig több mint ötször annyian dolgoznak ebből a korosztályból a közigazgatásban, mint Lengyelországban (Hazafi et al., 2024).

### 7. számú ábra

Az 55 év feletti korosztály aránya a közigazgatásban

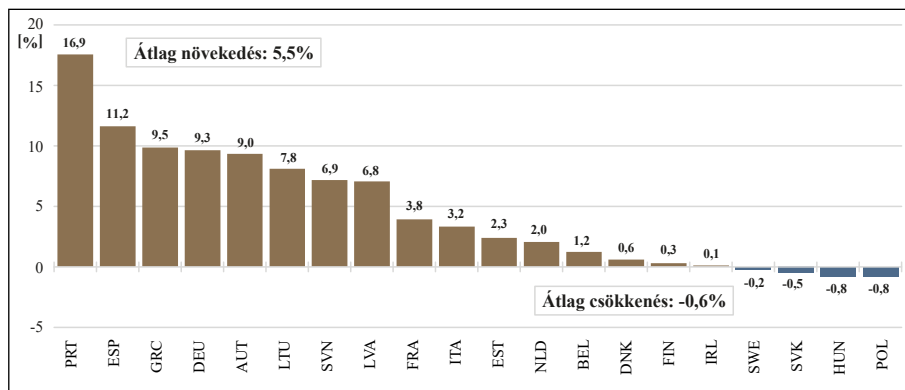


Forrás. Hazafi et al., 2024.

Az OECD adatai szintén azt mutatják, hogy a 2015 és 2020 között megindult fiatalodási folyamat megtorpant, és az 55 év feletti korosztály súlya ismét növekedni kezdett (OCDE, 2021b).

### 8. számú ábra

Az 55 év felettek arányának változása a közszolgáltatásban, 2015–2020

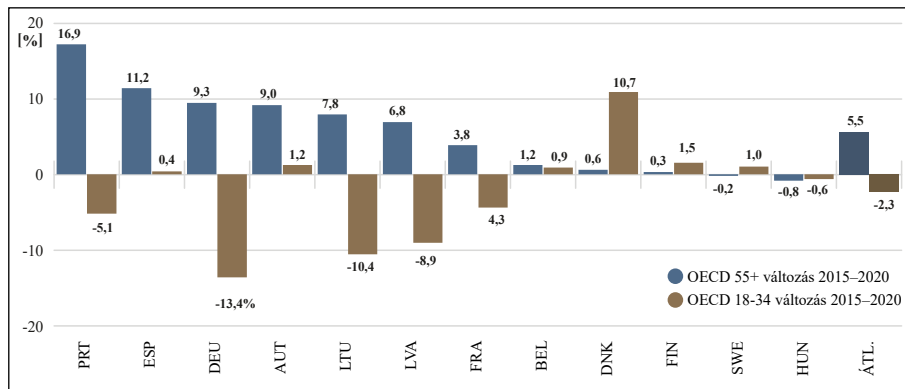


*Forrás. Hazafi et al., 2024.*

Az előregedési folyamatot az is alátámasztja, hogy miközben az idősebb korosztály aránya emelkedett, a fiatalok száma általában csökkent (OCDE, 2021b).

### 9. számú ábra

Az előregedés folyamata a közigazgatásban, 2015–2020



*Forrás. OCDE, 2021b.*

## Összegzés

Átlagosan 47,1 év az életkor az EUPAN-országok közigazgatásában dolgozók körében. Ez már önmagában is egy viszonylag magas érték, amely a közszolgálat elöregedésére utal. Spanyolország extrém példa, ahol az átlagéletkor 58,5 év – ez kiugró érték, és komoly kihívást jelenthet a közeljövőben nyugdíjba vonulók pótlása miatt.

A társadalom általános öregedése mellett a közigazgatásban dolgozók még gyorsabb ütemben öregszenek, tehát a közszolgálatban ez a folyamat súlyosabban jelentkezik.

A középkorúak (35–54 évesek) alkotják a legnagyobb arányt minden országban. Ez azt jelenti, hogy rövid-középtávon stabil még a munkaerő, de hosszú távon az elöregedés miatt már most tervezni kell az utánpótlást.

Az elöregedést mutatja, hogy az 55 év felettek aránya tizenegy országban az átlag fölött van, és Spanyolországban ötször többen vannak, mint Lengyelországban. Ez nemcsak a korösszetétel eltéréseit, hanem az eltérő humánerőforrás-politikákat is jelezheti.

A 18–34 éves korosztály aránya mindössze 17,2% átlagosan – ez rendkívül alacsony. Csak kilenc országban marad az arány ez alatt, de öt országban még a 10%-ot sem éri el. A két szélsőérték közötti különbség közel hétszeres, ami jelentős strukturális különbségeket mutat a tagállamok között a fiatalok bevonásában. A fiatalok csökkenő aránya arra utal, hogy a közigazgatás nem elég vonzó számukra (például a versenyszféra lehetőségei, rugalmasabb munkakörülmények, gyorsabb karrierút miatt).

A fiatalodási folyamat megtorpant 2020-ra. A pozitív trendek nem tudtak tartósan fennmaradni. Ezzel szemben az 55 év felettek aránya újra növekedni kezdett, ami azt mutatja, hogy nem történt érdemi változás a generációs megújulásban. A fiatalok számának csökkenése az idősebb korosztály térnyerésével párhuzamosan zajlik, ami hosszú távon működési és utánpótlási problémákat vetít előre a közszolgálatban.

Súlyos strukturális öregedés figyelhető meg az európai közigazgatásban – az elöregedés üteme sokszor gyorsabb, mint a teljes népességben.

Az utánpótlás hiánya (alacsony fiatal arány) különösen aggasztó és sürgős humánerőforrás-stratégiai válaszokat kíván meg.

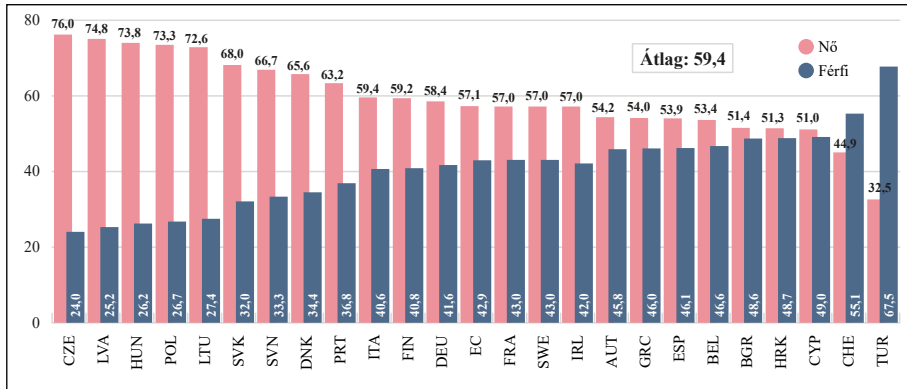
Az országok közötti különbségek jelentősek – a kelet- és nyugat-európai országok eltérő mintákat mutatnak, ami a közszolgálati rendszerek különbözőségére is utal.

## Nemek szerinti megoszlás

A közszolgálatban dolgozók átlagosan 59,4%-a nő. A nők valamennyi ország közigazgatásában többségben vannak, kivéve Svájcot és a Török Köztársaságot. Hét országban a női munkavállalók aránya meghaladja a kétharmadot (Hazafi et al., 2024).

### 10. számú ábra

A nemek aránya a közszolgálatban



Forrás. Hazafi et al., 2024.

A tágabb értelemben vett közszektorban a nők aránya 59,9%. Ezzel szemben az összes foglalkoztatott körében alulreprezentáltak, arányuk mindössze 47,7% (OCDE, 2021a).

## A mobilitás mint a humán kapacitásgazdálkodás eszköze

Önmagában a létszám nagysága még nem árul el semmit arról, hogy mennyire túl-, illetve alulméretezett a közszolgálat, mivel nem létezik egy olyan optimális „szám”, amihez viszonyítani lehetne a közszolgálatban dolgozók létszámát. A térbeli (országok közötti) és időbeli (longitudinális) összehasonlításnak is korlátozottak a lehetőségei az országok közszolgálati rendszerei közötti lényeges fogalmi és strukturális különbségek, illetve egymással össze nem vethető retrospektív létszám adatok hiánya miatt. Bizonyos trendek ugyan felállíthatóak, de nincsenek meg az eszközeink ahhoz, hogy az optimálisnak mondható létszámot adattal, statisztikával objektíven megragadjuk. Jobb híján Lőrincz Lajos általános megfogalmazását szokta a hazai szakirodalom is átvenni, amely szerint az

optimális létszámról akkor beszélhetünk, ha a szervezet számára feladatainak ellátásához szükséges mennyiségű és minőségű humán erőforrás megfelelő időpontban rendelkezésre áll. Másként fogalmazva, a szervezet akkor tudja ellátni feladatait maximáli hatékonysággal, ha a feladatokhoz szükséges szakmai kompetenciák megfelelő mennyiségben éppen akkor állnak rendelkezésre, amikor azok mozgósítására valóban szükség van.

Ez az optimális helyzet nem statikus állapot. A feladatok mennyisége idényszerűen változhat, súlyos társadalmi, gazdasági, egészségügyi válságok lökészerűen átrendezhetik a feladatok közötti prioritásokat, illetve új feladatok tömeges ellátása válhat szükségessé. A technológiai fejlődés felgyorsítja a szakmai ismeretek avulását, illetve új kompetenciák „megszerzését” teheti szükségessé. Ez utóbbi történhet képzéssel, továbbképzéssel, vagy a megfelelő minőségű munkaerő bevonásával, átmozgatásával. A közszolgálati alkalmazottak mobilitása ezért kulcstényező a szervezet rendelkezésére álló humán erőforrással való gazdálkodásban.

### *Mobilitás fajtái*

A mobilitásnak több fajtáját különböztetjük meg, attól függően, hogy milyen irányú a mozgás, honnan, hová történik, illetve átmeneti vagy végleges (OCDE, 2023).

A horizontális mobilitás oldalirányú áthelyezés ugyanazon munkaköri besorolási rendszeren belül, vagy különböző rendszerek között olyan beosztásba, amelyik egyenértékű a korábbi beosztással.

A vertikális mobilitás egy magasabb szintű, szakmai felelősséggel járó munkakörbe vagy beosztásba történő előrelépés. A mozgás ellentétes irányú is lehet, amikor valaki alsóbb szintű munkakörbe, beosztásba kerül.

- Funkcionális (vagy „interprofesszionális”) mobilitás: más szakterületre vagy foglalkozási körbe való átlépés.
- Földrajzi mobilitás: város-, régió- vagy más térségváltás.
- Belső mobilitás: más beosztásba történő áthelyezés ugyanazon szervezeten vagy közszolgálaton belül.
- Külső mobilitás: átlépés a közszolgálatból egy másik szektorba (például versenyszféra), vagy egy másik kormányzati szintre, vagy például egy nemzetközi szervezethez.
- Ideiglenes mobilitás: az alkalmazott megtartja eredeti beosztását, amelyhez egy adott idő elteltével visszatérhet.
- Végleges mobilitás: tartós áthelyezés vagy új beosztás elfoglalása.



A mobilitásra általában úgy szoktak tekinteni, mint ami hozzájárul a szervezet fejlesztéséhez, hatékonyságának növeléséhez. A mobilitás különösen fontos a karrierrendszerekben, ahol a közszolgálati alkalmazottakat határozatlan időre szóló kinevezés köti egyetlen szervezethez mint munkáltatóhoz, s ezért a külső mobilitás – például a közszolgálat és a magánszektor közötti átjárás – korlátozott, így a belső mobilitás még fontosabbá válik. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a mobilitás kontraproduktívva is válhat, ha a szervezet nem megfelelően kezeli. Számolni kell azokkal a rövid távú költségekkel (például képzési költségek), amelyek azzal kapcsolatban merülnek fel, hogy az áthelyezett munkatárs az új feladatköröket elsajátítsa. Ha a mobilitást nem kezelik megfelelően, vagy túlzott mértékűvé válik, az túl magas fluktuációhoz vezethet, ami szintén negatív következményekkel járhat mind az egyénekre, mind a szervezetekre nézve. A túl gyakori személyi mozgások súlyosan megzavarhatják a projektek végrehajtását, és intézményi tudás- vagy tapasztalatvesztéshez vezethetnek. A vezetők túl gyors cserélődése egy-egy program vagy projekt stratégiai irányának félúton történő megváltozásához, illetve a problémákért való felelősségvállalás hiányához vezethet (OCDE, 2023). Ha viszont nem működik a mobilitás, befagyhat a szervezet, megmerevedhetnek a szervezeti, működési viszonyok. Amikor a mobilitás alacsony, a szervezetek nem ösztönzik és nem is ismerik el jelentőségét, erősödik az intézményi elkülönülés és egysíkúvá válik a gondolkodás, ami akadályozza az innovációt.

### *Stratégiai mobilitás*

A mobilitás akkor a leghatékonyabb, ha hosszú távú, stratégiai célok elérésére alkalmazzák. Így válhat a stratégiai mobilitás a humán kapacitásgazdálkodás eszközévé.

#### **1. számú táblázat**

*A stratégiai mobilitás keretrendszere*

	<b>Alacsony mobilitás</b>	<b>Stratégiai mobilitás</b>	<b>Túlzott mobilitás</b>
A pozíció betöltésének időtartama	Az alkalmazottak túl sokáig maradnak egy beosztásban, miután már teljesen elsajátították annak feladatait, emiatt nem látnak lehetőséget a munkamódszerek megváltoztatására, és nem tudnak új megközelítéseket, ötleteket javasolni a problémák kezelésére.	Az alkalmazottak elég hosszú ideig töltenek be egy pozíciót ahhoz, hogy megértsék annak mélységét és összetettségét, végig vigyenek projekteket, és átadják tudásukat másoknak, mielőtt távoznak.	Az alkalmazottak még azelőtt váltanak pozíciót, hogy teljes mértékben megértenék azt, vagy láthatnák saját munkájuk eredményeit.

	Alacsony mobilitás	Stratégiai mobilitás	Túlzott mobilitás
Egyéni nézőpont	Az alkalmazottak azért maradnak a pozíciójukban, mert nem hisznek abban, hogy a mobilitást elismerik, tartanak a negatív következményektől, vagy egyszerűen biztonságos, ismert környezetben akarnak maradni. Karrierlehetőségeket alig látnak, ez apátiához, unalomhoz, és az elkötelezett, tehetséges munkatársak elvesztéséhez vezethet. Nincs elegendő lehetőség a horizontális készségek fejlesztésére.	Az alkalmazottak logikus (horizontális vagy vertikális) karrierpályát járnak be, izgalmas projekteken dolgozhatnak, fejleszthetik kompetenciáikat. Magasabb a motiváció, mivel lehetőség nyílik új ismeretek megszerzésére, és a befektetett munkájuk eredménye is láthatóvá válik. A munkatársak egyensúlyt tudnak teremteni az általános készségek és a speciális szakmai ismeretek elsajátítása között.	Az alkalmazottak elégedetlenségük, magasabb fizetés reményében, vagy a politikai instabilitás miatt távoznak. Nem valósul meg személyes fejlődés, mivel nem maradnak elég ideig egy pozícióban ahhoz, hogy annak minden aspektusát megismerjék. Általános készségekre támaszkodva túlterheltté és stresszessé válnak, mert nem jutnak el mélyebb szakmai ismeretek elsajátításáig. Alacsony motiváció jellemzi őket, mivel nem látják munkájuk kézzelfogható eredményét.
Csapat szintű nézőpont	A vezetők visszatartják legjobb munkatársaikat, mert attól tartanak, hogy nélkülük nem tudják teljesíteni céljaikat. A túlzott stabilitás intézményi merevséget és egyféle gondolkodást eredményezhet – hiányzik az energia és az új ötletek.	A mobilitást a csapatok új lendületének eszközeként alkalmazzák, egyidejűleg csak egy-egy tag áthelyezésével.	Teljes csapatokat helyeznek át és szerveznek újra, így nincs valódi kontinuitás vagy intézményi memória (kivéve, ha a csapat ideiglenes), ami ronthatja a projektek végrehajtási hatékonyságát.

*Forrás.* OCDE, 2023.

A kiegyensúlyozott stratégiai mobilitás megvalósításának több feltétele is van (OCDE, 2023).

#### a) Közös keretfeltételek

A közös (egységes) státútum előfeltétele annak, hogy a közszolgálati alkalmazottak strukturális akadályok nélkül pályázzanak különböző pozíciókra. Az egységes (munkaköri) besorolások vagy illetménytáblák ösztönzik a mobilitást. A világos összeférhetlenségi szabályok, kockázatos pozíciók azonosítása, vagyonyilatkozat előírása elősegíti a visszaélések megelőzését.

Az OECD-tagországok túlnyomó többségében a szervezetek szintjén történik az alkalmazás, ami azt jelenti, hogy a foglalkoztatási jogviszony a szervezettel mint munkáltatóval jön létre. Ez korlátozza a mobilitás lehetőségeit, mivel minden munkáltató saját maga állapítja meg (diszpozitivitás) a foglalkoztatási feltételeket – jobb esetben – bizonyos közös keretfeltételek között. Jobbára csak a karrierrendszerű országokban – kb. az OECD országok 20%-a (OCDE, 2023) – kapnak a közszolgálati alkalmazottak az egész közszolgálatra szóló kinevezést azzal a következménnyel, hogy a közszolgálati alkalmazott valamennyi

szervezetre kiterjedő közös státuszszabályozás hatálya alá kerül, amelynek szabályaitól egyáltalán nem, vagy csak kivételesen lehet eltérni (kógencia).

Bizonyos országokban a két rendszer párhuzamosan működik. Spanyolországban például a „generalistákat” (corps général) központi szinten alkalmazják, míg a specialistákat (például munkaügyi vagy pénzügyi felügyelők, állami mérnökök, építészek, közlekedési szakemberek, diplomaták stb.) az illetékes minisztérium vagy hatóság közvetlenül alkalmazza (OCDE, 2023).

Kanadában a minisztériumok és főbb szervek közszolgálati alkalmazottjait egyetlen központi „munkáltató” alkalmazza, míg a speciális intézmények alkalmazottjai közvetlenül az adott szervezetnél állnak alkalmazásban.

Az egységes szabályok körében a legfontosabb az egységes besorolási és illetményrendszer. Az OECD-országok többségében léteznek valamilyen szinten egységes rendszerek. Portugália nemrégiben jelentős reformot hajtott végre, amelynek során több ezer, különböző bérskálával és saját besorolással rendelkező „karriert” – amelyek közül sokat egy-egy konkrét minisztériumhoz vagy szervhez volt kötöttek – három átfogó, horizontális karrierútba integrált. Olaszországban a foglalkoztatási besorolásokat törvény és kollektív szerződések szabályozzák. Mindössze kilenc OECD-országban nincs egységes, közösen alkalmazott foglalkoztatási besorolási rendszer (OCDE, 2023).

Az egységes munkáltatói modell megszüntetné az adminisztratív akadályokat a mobilitással szemben, mivel a szervezetek közötti mozgás nem járna munkáltató- és szabályrendszerváltással (OCDE, 2023).

## b) Célok és irányok

A mobilitás önmagában nem cél, hanem eszköz, ugyanakkor előzetesen meghatározott szervezeti célok elérését szolgálja. A mobilitás különböző formái eltérő célokat szolgálhatnak.

Az OECD-országok többsége rendelkezik ugyan mobilitási politikával vagy irányelvekkel, de ezek gyakran nem határoznak meg konkrét célokat vagy elvárásokat. Az országok csak kisebb része tekinti a mobilitást a közszolgálat kifejezett céljának vagy prioritásának, és csak 11 ország támogatja aktívan a belső, hét pedig a külső mobilitást. Azokban az országokban, amelyekben mobilitási célokat állapítottak meg, a célok között leggyakrabban a munkaerő iránti kereslet hirtelen megugrásának kezelése, összetett problémák megoldása, a személyi állomány képezésének fejlesztése, valamint a szűkös szakértelem és kompetenciák hatékonyabb elosztása és felhasználása áll (OCDE, 2023).

### c) Mobilitási mechanizmusok

A stratégiai célok eléréséhez megfelelő mechanizmusok szükségesek. Bár a legtöbb ország rendelkezik különböző eszközökkel és intézkedésekkel a szakmai mobilitás előmozdítására, ezek teljes körű kiaknázása mindenhol nehézségekbe ütközik.

A mobilitás mechanizmusnak három típusát különböztetjük meg: ideiglenes beosztásváltás, pályatervezéshez kapcsolódó belső toborzás, hirtelen megnövekedett igények kielégítése.

Ideiglenes beosztásváltás – Idetartoznak a mikrobeosztások (amelyek során a közszolgálati alkalmazott részmunkaidőben egy másik szolgálatnál dolgozik, miközben megtartja eredeti munkakörét), a kiküldetések, csereprogramok, valamint a hosszabb távú rotációs programok.

A belga *Talent Exchange* mobilitási program keretében a minisztériumok lehetőséget kapnak arra, hogy egymás között cseréljenek ki munkatársakat 6–12 hónap időtartamú programok vagy projektek végrehajtására. Kanadában többféle rotációs program is elérhető a minisztériumok számára. Ezek egyike a központilag koordinált *Mosaïque* vezetőképző program, amelyet a nem vezetői beosztású tisztviselők számára dolgoztak ki. A *NORUT* elnevezésű észak-európai csereprogram lehetőséget nyújt a köztisztviselőknek arra, hogy megismerkedjenek egy másik északi ország közigazgatási gyakorlatával. Az ösztöndíj éves összegét az egyes országok képviselőiből álló testület osztja el. A program két fő feltétele, hogy a résztvevő a csere ideje alatt megtarthatja fizetését, és csak másik északi országba jelentkezhet. A cserék jellemzően 1–2 hónapig tartanak, de akár hat hónapra is kiterjedhetnek (OCDE, 2023).

Japánban csereprogramokat működtetnek a köz- és a magánszektor, valamint a közigazgatás különböző szintjei között. 2021-ben 35 központi köztisztviselőt vezényeltek át a magánszektorba, míg 308 magánszektorbeli alkalmazott került kinevezésre a kormányzat különböző szintjein. Ugyanebben az évben 1788 tisztviselőt vezényeltek a központi közigazgatásból helyi önkormányzatokhoz, míg a központi szint – 2020. október 1-jei állapot szerint – 3031 helyi tisztviselőt fogadott be (OCDE, 2023).

Az Európai Unió *Közigazgatási Együtműködési Csereprogramja* (PACE – Public Administration Cooperation Exchange) lehetőséget biztosít a tagállamok köztisztviselői számára, hogy megismerkedjenek más EU-tagállamok közigazgatási módszereivel és kultúrájával egy-egy szakterületen. A programot az Európai Bizottság szervezi, s 18 tagállam több mint 300 tisztviselőjének részvételével zajlik (OCDE, 2023).

A szlovén *Partnerség a változásért* elnevezésű csereprogramot a köz- és magánszektor közötti tapasztalatcsere céljából indították, és azt a Közigazgatási

Minisztérium, valamint az Amerikai Kereskedelmi Kamara irányítja. Évente van lehetőség legfeljebb ötnapos kölcsönös cserekapcsolatban részt venni. A program mindenki számára nyitott és önkéntes. Az év elején a minisztérium felhívása alapján jelentkezni lehet egy motivációs levéllel, amely tartalmazza a jelentkező beosztását, munkahelyét és az érdeklődés okát. Elfogadás esetén az Amerikai Kereskedelmi Kamara képviselője veszi fel a kapcsolatot a magáncégekkel, míg a minisztériumi projektvezető az állami intézményekkel. Ha mindkét fél egyetért, létrejön a cserekapcsolat (OCDE, 2023).

A pályatervezéshez kapcsolódó, belső toborzás (OCDE, 2023) – Sok ország támogatja a tartós, karrier során történő munkahelyváltásokat is. Ez a mobilitási forma különösen fontos lehet a már említett előnyök – például a munkaerő vonzása és megtartása – megvalósítása szempontjából, különösen, ha a munkavállalók változatos karrierútra vágnak. Ugyanakkor az ilyen típusú mobilitás felmérése nehézségekbe ütközik. Egy lehetséges indikátor – ha rendelkezésre áll – a korábban említett átlagos foglalkoztatási időtartam. A kérdőívben a részt vevő országokat arra is kérték, hogy jelezzék, alkalmaznak-e rendszeres és tervezett áthelyezéseket a karriertervezés vagy a közigazgatási testületek irányítása keretében. Tizennégy ország jelezte, hogy rendszeres áthelyezéseket épít be a tervezett karrierbe.

A belső mobilitás ösztönzésének másik eszköze az, ha bizonyos állásokat kizárólag belső jelentkezők számára tartanak fenn. Ez leginkább a karrierrendszerekre jellemző, ahol a pályakezdőket tömeges versenyvizsgáztatás útján veszik fel, majd a belső mobilitás révén helyezik őket különféle munkakörökbe. A „kétlépcsős” kiválasztás gyakorlatát például Spanyolország követi. A közszolgálatba jelentkezők nyilvános pályázatok és vizsgák útján nyerhetnek felvételt egy meghatározott testületbe. Ezt követően vehetnek részt az adott testület számára meghirdetett álláspályázatokon, amelyeket az egyes minisztériumok tesznek közzé. A pályázatok részletesen ismertetik a betöltendő munkaköröket és az elvárt sajátos feltételeket (szakmai tapasztalat, végzettség, nyelvismeret, digitális kompetenciák, szolgálati idő stb.). Ezzel szemben az állásalapú rendszerekben a pályázatok kiírása konkrét munkakörök betöltésére szól. A belső mobilitásnak nincs tere. Például Dániában, Észtországban, Svédországban és Svájcban nem tartanak fenn betöltetlen munkaköröket a belső mobilitás számára. Ugyanakkor az OECD-tagállamok többsége vegyes rendszert alkalmaz. Első körben a pályázatot kiíró szervezeti egységen, szervezeten belül hirdetik meg az üres álláshelyet, s ha nem sikerül betölteni, akkor teszik közzé külsősök számára is.

Mobilitás a kereslet ingadozásainak kezelésére (OCDE, 2023) – A közszolgálaton belüli kereslet ingadozhat, olykor szezonális változások, a kormányzati prioritások átstrukturálása vagy váratlan vészhelyzetek hatására. Ilyen

helyzetekben a legtöbb közszolgáltatnak lehetősége van arra, hogy mobilitásra kötelezze a személyzetét. Ez történhet véglegesen és ideiglenesen.

#### d) Ösztönzők és mobilitási kultúra

A mobilitás előtt álló fő akadály gyakran kulturális jellegű. A stratégiai szemlélet kialakításához szükséges, hogy jutalmazzák a munkavállalók és a vezetők mobilitását. A vezetők számára biztosítani kell az ehhez szükséges eszközöket, információkat és ösztönzőket, hogy valóban képesek legyenek támogatni munkatársaik mobilitását. Például a teljesítményértékelések és az előléptetési kritériumok során is érdemes elismerni a mobilitásban való részvételét.

#### *Mobilitás akadályai (OCDE, 2023)*

A mobilitás akadályai kulturális vagy strukturális jellegűek. Az előzőek közé tartozik a vezetői támogatás hiánya. A vezetők a mobilitás elsődleges „vesztesei”, mivel tőlük várják el, hogy áthelyezzenek olyan munkatársakat, akik hosszabb ideje a csapatukban dolgoznak, és már elérték teljesítőképességük csúcsát. Ráadásul a vezetők ragaszkodnak a legjobban teljesítő munkatársaikhoz, s ezért őket nem javasolják mobilitásra. További kulturális akadály, hogy a mobilitás során szerzett tudás nem részesül megfelelő elismerésben. Egyes országokban előnynek tekintik a más szervezetnél szerzett tapasztalatot, máshol viszont ezt kevésbé értékelik. Az ilyen környezetben az alkalmazottak kevésbé motiváltak, hiszen úgy érzik, hogy a mobilitás lassíthatja előrelépésüket.

A strukturális akadályok közé tartozik, hogy a mobilitási lehetőségek nem láthatók az alkalmazottak számára.

#### *Mobilitás ösztönzése és támogatása (OCDE, 2023)*

A mobilitási lehetőséget teremtő egyéni képzési programok a belső mobilitás elősegítésének egyik leggyakrabban alkalmazott eszközei. Ezeket a programokat általában a vezető és az alkalmazott a teljesítményértékelés során közösen választják ki. Ezzel a képzés, fejlesztés a mobilitással összekapcsolódik. A másik leggyakoribb eszköz a mobilitási lehetőségek átlátható közzététele, amelyet gyakran belső hirdetőtáblán vagy intranetes oldalon tesznek elérhetővé. Portugáliában a központi, helyi és regionális közigazgatás minden nyitott álláspályázatát egy központi weboldalon kell közzétenni. Új-Zélandon jelenleg központositott közvetítői szolgáltatás működik, amely a kapacitáshiányos területek feltöltését és a vezetők fejlesztését szolgálja (vezetői tanácsadás és

célzott fejlesztési közvetítő útján). Litvániában a közszolgálati reform egyik célja éppen a személyzeti mobilitás ösztönzése. Luxemburgban minden, a központi közigazgatásban megnyíló mobilitási álláshirdetést a központosított *Gov-Jobs* oldalon tesznek közzé. Kanadában az *Emplois GC* portál biztosít egyetlen hozzáférési pontot az összes közszolgálati álláshirdetéshez, mind a jelentkezők, mind a vezetők számára. A kanadai kormány ezenkívül létrehozott egy karrierközpontot, amely lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy karrierjüket és kompetenciáik fejlesztését irányítsák képzések, munkakörcserék, mikrobeosztások és egyéb gyakorlati tanulási formák révén.

### *Nyomon követés*

A mobilitás nyomon követése kulcsindikátorok segítségével történik, mint például a fluktuációs vagy megtartási arányok, az adott munkakörben eltöltött átlagos szolgálati idő, a kiküldetési programokban való részvétel és az előléptetések száma. Az OECD-országok többsége méri azoknak a munkavállalóknak az arányát, akik minisztériumok között (65%), illetve azon belül (59%) váltanak pozíciót. Hasonló arányban követik nyomon az ideiglenes áthelyezések és kiküldetések számát is. A tagállamok körülbelül fele rögzíti a közszolgálati szektorba való belépések és kilépések számát is (OCDE, 2023).

## **Összegzés**

A mobilitás a humán kapacitással való gazdálkodás egyik kulcseleme lehetne, de a közigazgatás még nem használja ki a benne rejlő lehetőségeket. A mobilitás akkor válhat hatékonyságnövelő tényezővé, ha stratégiai jellegű, vagyis a kormányzat mobilitáspolitikával rendelkezik, amely tartalmazza a nagyobb mobilitással elért kívánt célokat (például a munkaerő iránti kereslet hirtelen megugrásának kezelése, összetett problémák megoldása, a személyi állomány képesítésének fejlesztése, valamint a szűkös szakértelem és kompetenciák hatékonyabb elosztása és felhasználása), ezek eléréséhez megfelelő mobilitásmechanizmusokat rendel (mikró beosztások, csereprogramok, áthelyezések szervezeti egységek, szervezetek, szektorok között, karrierhez kötött munkakörváltás, tartalékkapacitás). Mobilitást ösztönző és támogató intézkedéseket hoz, hogy ezzel is segítse egy mobilitásbarát szervezeti kultúra kialakulását.

## Felhasznált irodalom

---

- Európai Unió. (2025. január 10.). *Belgium – Az uniós tagország bemutatása*. [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/belgium\\_hu](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/belgium_hu)
- EUROSTAT. (n.d.). *European data portal*. <https://data.europa.eu>
- Fonction publique. (2024). *Chiffres clés 2024*.
- Hazafi Z. (2009). A közigazgatás személyi állományának HRM tendenciái és reformjai az egyes EU-tagállamokban. In Verebélyi I. & Imre M. (Szerk.), *Jobb közigazgatást! A toporgás és viszszalépés helyett* (p. 183). Századvég Kiadó.
- Hazafi Z. (2023). *Paradigmaváltás a magyar közszolgáltatásban*. Ludovika.
- Hazafi Z. (megjelenés alatt). A közigazgatás személyi állományának HRM tendenciái és reformjai az egyes EU-tagállamokban. In Ludányi D. (Szerk.), *Egyes EU-tagállamok közszolgáltatásainak összehasonlító elemzése*.
- Hazafi Z., Paksi-Petró Cs., Kajtár E., Magasvári A., & Klotz P. (2024). *Generations in public administration 2024 research report: Satisfaction and progress*. [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU\\_EUPAN\\_Research-Report\\_Genarations-in-Public-Administration.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Genarations-in-Public-Administration.pdf)
- Linder V. (kézirat). Olaszország. In Hazafi Z. & Ludányi D. (Szerk.), *Európai összehasonlító közszolgálat*.
- OCDE. (2021b). *Panorama des administrations publiques 2021* (pp. 107–109, 113). Éditions OCDE.
- OCDE. (2022). *Emploi et gestion publics 2021: L'avenir de la fonction publique*. Éditions OCDE.
- OCDE. (2023). *Emploi et gestion publics 2023: Vers une fonction publique plus flexible*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/d90a3d11-fr> (pp. 14, 16–19, 26–30, 34, 36, 40)
- OCDE. (2025a). *Panorama des administrations publiques 2025* (p. 170). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/758a7905-fr>
- OCDE. (2025b). *Faire face au vieillissement de la fonction publique grâce à des politiques ciblant les agents seniors*. Éditions OCDE.
- OECD. (2021a). *Government at a glance 2021* (p. 101). OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/emploi-dans-les-administrations-publiques-en-pourcentage-de-l-emploi-total-2007-et-2019\\_4f7a1bce-fr.xlsx?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F4f7a1bce-fr&mimeType=vnd.openxmlformats-officedocument.spreadsheetml.sheet](https://www.oecd-ilibrary.org/emploi-dans-les-administrations-publiques-en-pourcentage-de-l-emploi-total-2007-et-2019_4f7a1bce-fr.xlsx?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F4f7a1bce-fr&mimeType=vnd.openxmlformats-officedocument.spreadsheetml.sheet)
- Peres Zs. (kézirat). Spanyolország. In Hazafi Z. & Ludányi D. (Szerk.), *Európai összehasonlító közszolgálat*.

## A cikkben szereplő online hivatkozás

---

URL1: *Autonómia index*. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/studies/2015/self-rule-index-for-local-authorities-release-1-0?ettrans=hu](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2015/self-rule-index-for-local-authorities-release-1-0?ettrans=hu)



## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

Hazafi Z., & Hazafi Á. (2025). Nemzetközi trendek a közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 73(10), 2015–2039. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v73.i10.pp2015-2039>

## 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 Hazafi Zoltán, aki a [hazafi.zoltan@uni-nke.hu](mailto:hazafi.zoltan@uni-nke.hu) e-mail címen érhető el.

