

Paksi-Petró Csilla³²⁷: Ki akar ma a magyar közigazgatásban dolgozni?

Bevezetés

A közigazgatási szakemberállomány fenntartására kedvezőtlenül hathatnak az életpálya rendszer hiányosságai. A tanulmány kérdése, hogy a közigazgatás mint munkáltató felveszi-e a versenyt a magánszférával? Vizsgálja a magyar közigazgatás utánpótlás-politikai stratégiáját, intézkedéseit és kihívásait. Elemzi a jelenlegi közigazgatási életpálya – toborzási, kiválasztási, előmeneteli és ösztönző rendszere - által kínált lehetőségeket és ennek az utánpótlás biztosítására történő kihatásait. Zárásként a szakterület fejlesztése kapcsán fogalmaz meg javaslatokat.

A közigazgatási életpálya és az utánpótlás-politika kapcsolata

A munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át napjainkban. A munkaerő-kereslet megnő, kiemelten a fiatal, tehetséges munkavállalók iránt, a kínálat viszont nagymértékben csökken. Ez a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet és átalakítja a munkaerőpiac kínálati oldalát. A közszolgálat korösszetételében a fiatalok számarányának növekedése kedvező képet mutat. De probléma a fiatalítás strukturális aránytalansága, illetve a magas fluktuáció és a közigazgatás alacsony megtartóereje.³²⁸

A munkaerő-piaci igényekhez alkalmazkodó karrierrendszernek, toborzásnak, képzésnek egyre nagyobb jelentősége van. Kedvező munkavégzési feltételek szükségesek ahhoz, hogy a tehetséges, magasan képzett szakemberek a közszolgálatot válasszák élethivatásnak. A munkavállalói döntésben meghatározó szerepet játszik az anyagi megbecsülés, a kiszámíthatóság, pályabiztonság. A közszolgálati életpályák fejlesztése a korábbiakban elsősorban ezek növelését célozta.³²⁹ A közigazgatás ösztönzési rendszere az idősebb generációk igényeihez alkalmazkodva lett kialakítva. A jövőben a munkaerőpiac gerincét kitevő ún. Y és Z generációk munkahelyi preferenciái ettől eltérhetnek. Az Emocionális Marketing Kft. kutatása (2018) érdekes dolgokra világít rá ezen generációk munkamorálját, munkaattitűdjét illetően. A fiatalok vándorlása generációs kortünet, ezért nem lehet elejét venni. Számukra a munkahely nem biztonságot és a kiszámíthatóságot jelent, hanem fejlődési lehetőséget, amivel tovább lehet lépni. ³³⁰ Megtartásukról beszélni pótcselekvés, mert a megelőző generációkra jellemző lojalitást értelmetlen várni tőlük. Azon érdemes gondolkodni, hogy hogyan hozzuk ki belőlük a legtöbbet, míg ott vannak. Ez a hagyományos gondolkodástól eltérő nézet a hazai közigazgatási életpálya eredeti alapfilozófiájával ellentmondásban van.

A köztisztviselők esetében a rendszerváltást követően alakult ki az illetményrendszer klasszikus (ún. zárt) modellje. Minél magasabb az iskolai végzettség és minél hosszabb a szolgálati az idő, annál magasabb az illetmény. Pozitívuma, és ezáltal munkavállalói szempontból vonzereje

³²⁷ Dr. Paksi-Petró Csilla PhD., egyetemi tanársegéd, tréner, Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, Emberi Erőforrás Intézet (petro.csilla@uni-nke.hu)

³²⁸ Hazafi Zoltán: A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2016/3, 92–105.

³²⁹ Kormányelőterjesztés az új közszolgálati életpályáról 2014. (koncepció)

³³⁰ <https://www.hrportal.hu/hr/nem-megtartani-kell-a-fiatalokat--hanem-megdolgoztatni-20180726.html> (Letöltés ideje: 2019. február 20.)

az állásbiztonság, tervezhetőség, hosszútáv, kiszámíthatóság. Ugyanakkor a motiváció fenntartása és a kiemelkedő teljesítmény díjazása, a differenciálás nehézkes. Az előmeneteli és illetményrendszer megreformálása évtizedek óta vita tárgyát képezi, folyamatos a reformszándék. Az elmúlt években több foglalkoztatási jogszabály váltotta egymást, melyekben a bizonytalankodás ellenére általános tendencia a tisztviselői életpálya rendszer lassú átalakítása, nyitottabbá tétele. Az idén március elején (2019) hatályba lépett a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) alapjaiban átrendezte hetvenezer kormánytisztviselő életpályáját. A tisztviselői jogviszony eddig viszonylag stabil, átlátható előmenetelt kínáló foglalkoztatási jogviszony volt, és így is élt a köztudatban. Az új foglalkoztatási rendszer legsarkalatosabb pontja, hogy teljesen átalakítja az eddigi eddig előmeneteli- és illetményrendszert. A kormányzati kommunikáció szerint az idei évben (2019) jelentős mértékű béremelés valósul meg a szektorban. Ami egyrészt szükségszerű, hiszen az ágazati bérrendezés már több mint 10 éve váratott magára! Ugyanakkor az illetmény megállapításának objektivitása, az életpályamodell kiszámíthatósága, korábbi vonzereje nagyban sérülhet. Egyes besorolási fokozatokban az előmeneteli fokozat szerinti illetmény alsó és felső határa között közel háromszoros különbség is lehet (pl. a vezető-kormányfőtanácsosnak 600.000 és 1.500.000 Ft között állapítható meg a havi illetménye). A sávok tehát igen szélesek, melyeken belül munkáltatói jogkörben marad az adott személy illetményének meghatározása, nagymértékben szubjektív alapon. Ugyanakkor törvényhez kapcsolódó végrehajtási rendeleteket jelenleg még nem ismerjük. A jogszabály megőrizte az egyes besorolási fokozatokhoz tartozó szolgálati idő rendszerét. Átlagosan 3, 11, 25 év szolgálati idő után lehet magasabb besorolási fokozatba, ezáltal magasabb fizetési sávba lépni. Kérdéses, hogy a várakozási idő alatt az illetmény növekedhet –e, vagy a sáv alsó határán marad? Ez esetben a tisztviselőnek nagyon hosszú időn keresztül kell várnia, hogy illetménye a jogszabályi minimumokat elérhesse. A kormányzati igazgatásban alkalmazott tisztviselők életpályája egyéb ponton is kiszámíthatatlanná válhat. Például negatívan hathat a pálya vonzerejére az alapszabadság 25-ről 20 napra csökkenése, valamint hogy a napi munkaidő ellentételezés nélkül 12 órára is kiterjeszthető. Ezen kívül a felmentési lehetőségek köre is bővül, amely tovább csökkenti a korábbi állásbiztonság érzetét.

Az új karrierrendszer most lépett hatályba, tehát a személyi állomány összetételére és stabilitására gyakorolt hatásait csak jósolni lehetne. A szabályozás nyitottabbá tételéből egyelőre arra a következtetésre juthatunk, hogy „a munkaerőt tartsd meg, vagy használd ki, amíg ott van?” dilemmából inkább utóbbit vetítheti előre. Ez akár a fiatalabb generációk elvárásaival találkozhat is, ha a fizetési sávokon belül megvalósul a valódi differenciás. A rendszer rugalmassága magában hordozza a kiemelkedő teljesítmény díjazásának és a tágabb pénzbeli motivációs mozgástér lehetőségét. De az is elképzelhető, hogy a tisztviselőket a kötelező minimum szintre „árazzák be”, amellyel így nehogy érdemi előrelépés, de inkább hátralépés történik az ösztönzés tekintetében. Az is izgalmas kérdés, hogy az új rendszernek vajon mekkora lesz a megtartó és pályára vonzó ereje?

Amennyiben a munkaerő megtartás problémába ütközik, még inkább folyamatosan gondoskodni kell a megfelelő, tervszerű utánpótlásról. Erre a közszolgálat nem minden területén fordítanak azonos mértékű és kellő figyelmet. A honvédelmet leszámítva általában nem találkozhatunk kidolgozott toborzási politikákkal, módszerekkel és folyamatosan gyakorolt eljárásokkal, akciókkal, valamint az ezeket kiszolgáló PR tevékenységgel. Természetesen vannak kivételek, az

egy-egy közszolgálati szervezet által bonyolított saját szervezésű toborzóakciók, állásbörzék, gólyatáborok, fakultációs középiskolai képzések, ösztöndíjas programok. Azonban egyik sem épült be szervesen a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodási rendszerébe. Az alkalmazott toborzási technikák, módszerek hagyományosak, az újak számító megoldásokat kevésbé használják. Az ún. Közigállást, a közszféra állásportálját inkább a belső közigazgatási kör ismeri. A fiatalok jellemzően a népszerűbb állásportálokon böngésznek, ezeken azonban csak a közigazgatási állások töredéke található meg. A közösségi oldalak a toborzás-kiválasztás folyamata során kiemelt jelentőségűek, hiszen ez az a közeg, ahol a fiatalok elsősorban tájékozódnak. Ezek a munkavállalók erős követelményeket támasztanak a munkáltatók iránt. A hiányszakmákban csak azok tudják a tehetséges fiatalokat elnyerni, akik nagy figyelmet fordítanak a munkáltatói márka kiépítésére.³³¹ Ezt a nagyvállalati gyakorlat sikeresen alkalmazza. A közigazgatásról, mint munkáltatóról a globális pozitív kép kialakítása még várat magára. Ennek részeként, legalább eseti akciókkal, kampányok és közösségi média megjelenések során kellene bővítenie merítési lehetőségeket. A külső kommunikációban hangsúlyozni kell a közigazgatás által kínált előnyöket. A kifelé sugárzott képnek és a belső szervezeti valóságnak összhangban kell lennie, különben a dolgozókat nagy csalódás érheti. Nem a valóság szépítése a cél, hanem a meglévő értékek hangsúlyos kommunikálása. Pl. a közigazgatásban dolgozni trendi, kiváló lehetőség a karrierépítésre, megbízható kereseti lehetőséget nyújt stb. Külföldi példa az ilyen típusú pozitív kommunikációra az Egyesült Királyság helyi önkormányzati szövetségének tevékenysége. A fiatal potenciális munkavállalók megszólításának egyik eszközeként marketing kiadványaik jelennek meg.³³²

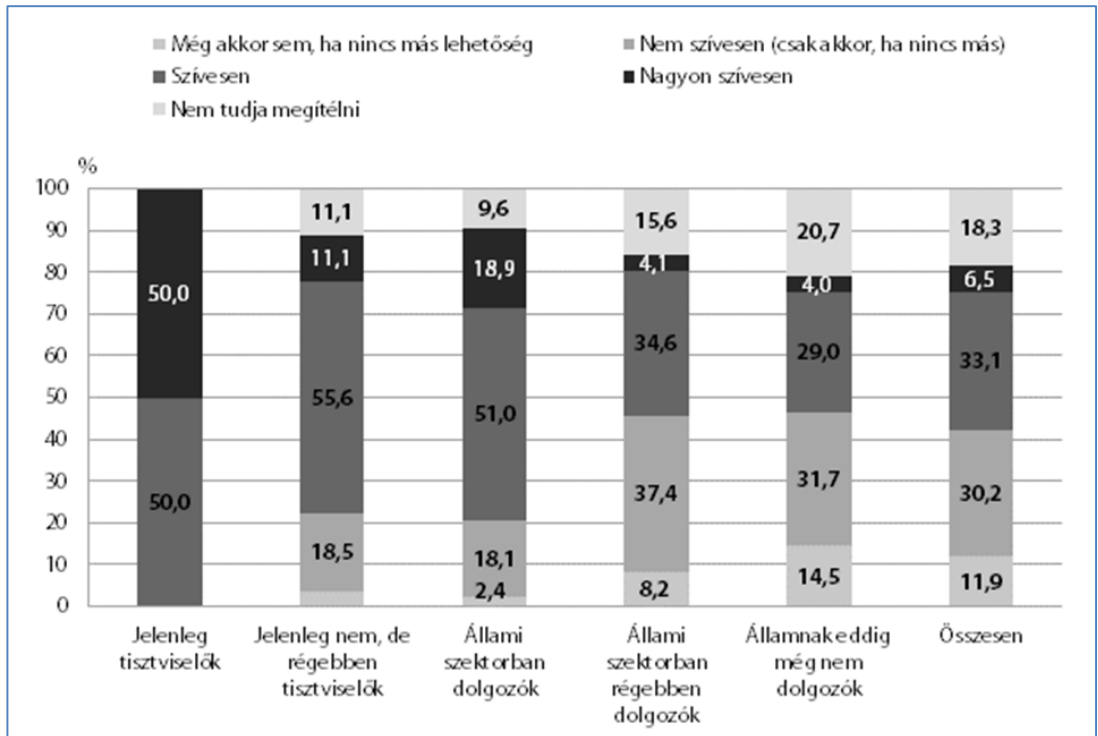
A korábbi években a hazai személyzeti politika nem tulajdonított kiemelt jelentőséget a megfelelő utánpótlás csatornák kiépítésének. Jelenleg nincs koherens rendszer ezen a területen. Nincsenek meg a fiatalokat/vagy már a tapasztalt szakembereket célzó tervszerű utánpótlás csatornák. A stabil pont az Államigazgatási Főiskola volt (jogutódja: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar), ezen kívül rendszertelenül szerveződtek például különféle ösztöndíjas programok. A felsőoktatási és a közoktatási intézményekben marginális szerep jut a hallgatók/tanulók közigazgatási pályára vonzásának, a közigazgatási szakma, mint karrier lehetőség nincs jelen a széles köztudatban. Nincsenek pozitív példák, a társadalom tagjai – hiteles információk hiányában – nem rendelkeznek reális képpel a közszolgálatról, és emiatt a fiatalok számára nem jelent presztízst és vonzó választási alternatívát a közszolgálati hivatás. A középiskolai és a felsőoktatási intézményekben a közigazgatási karrier pályaaorientációjának erősítése indokolt. Az utánpótlás bázisát képező középiskolások nem rendelkeznek az átlagos állampolgári ismereteket meghaladó közszolgálati ismeretekkel, és a pályaválasztás időszakában nem kellően orientáltak és motiváltak ahhoz, hogy a közigazgatási életpályát válasszák.

Ezt támasztja alá a Jó Állam Jelentés 2018., amely az aktív korú lakosság közigazgatási munka presztízseről alkotott véleményét vizsgálta. A mintán belül közel fele-fele arányban megosztott a közigazgatási munkavállalás pozitív és negatív megítélése. A határozott választ adók

³³¹ <http://evolution-consulting.hu/az-y-generacio-toborzasa-2/> (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

³³² WORKING IN LOCAL GOVERNMENT. Career opportunities for young people. Local Government Association. November 2014.
(<https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/working-local-government--320.pdf>)

52,8%-a nem szívesen vállalna munkát a közigazgatásban, vagy egyáltalán nem tartja vonzónak. Ez az eredmény sajnos előre vetíti a megfelelő utánpótlás merítési bázis korlátait.



1. ábra: A közigazgatás munkaerőpiaci megítélése³³³

A közszolgálati szakképzés feltételei sem állnak rendelkezésre teljes körűen.³³⁴ A közigazgatásban eltöltendő szakmai gyakorlatoknak sincs felépített rendszere. Az adott egyetem karrierirodájától függ, hogy a munkaerőpiac mely ágazataival és szervezeteivel tart fenn kapcsolatot. Ezen kívül az adott szervezet nyitottsága, fogadókészsége befolyásolja, hogy fogad-e, vagy mely területekre és milyen létszámban hallgatókat. A szakmai gyakorlatok tehát az egyetemi karrierirodától, az adott szervezet toborzásától, illetve a hallgatók egyéni kezdeményezésétől függenek.³³⁵

A közigazgatási szervek nem tervezik közép- és hosszútávon az utánpótlási igényeket. Az elmúlt években néhány utánpótlás-célzó kormányzati program, de nem koherens módon. Az ösztöndíjprogramok szervezése törvény adta lehetőség.³³⁶ A központi szinten szervezett ösztöndíj programok minden bizonnyal legsikeresebbike az immáron több éve működő *Magyar Közigazgatási*

³³³ <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/digitalis-tartalmak/jo-allam-jelentes-2018/h-5-elegedettseg-hatekony-kozigazgas-j-o-allam-jelentes-2018/h-5-2-a-kozigazgas-munkaeropi-megitelese-2/> (Letöltés ideje: 2019. február 10.)

³³⁴ Belényesi-Kriskó-Pallai: Összegző jelentés, A közigazgatási pályaaorientációs képzés bevezetését elősegítő igényfelmérés eredményeiről, 2017. október 31. pp. 4.

³³⁵ Petró Csilla: A Közszolgálati életpálya elemei, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014., pp. 14.

³³⁶ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 47. §

Ösztöndíj Program (MKÖ). Az ösztöndíj rendszer fenntartását indokoltta teszi, hogy a jó képességgel rendelkező munkatársakért egyre inkább nemzetközi szinten is versenyezni kell.³³⁷ A közigazgatási pályára ösztönzés hasznos eszköze lehet, ha a fiatalok minél szélesebb köre ismeri meg a kormányzati tevékenységet. *ReGeneráció* címmel 2011-ben és 2012-ben többlépcsős rendezvénysorozat indult: *Karrier Expo, Nyári Tábor és Nyílt nap*, melyen akkori Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) ismeretterjesztő céllal megnyitotta kapuit a felsőoktatásban tanuló vagy frissdiplomás látogatók előtt, akik bepillantást nyerhettek a kormányzás kulisszái mögé.³³⁸ Az ilyen pozitív üzenetet hordozó kezdeményezéseket folytatni kellene.

A 2010-2014 kormányzati ciklus közigazgatás korszerűsítési terve a *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program* (11.0) csak említés szintjén foglalkozott a tervszerű közigazgatási utánpótlás kérdéskörével. Szükszavúan csak annyit említ, hogy: „a toborzás és a kiválasztás folyamatát egyszerre kell megfeleltetni a minőségi, a versenyképesség és a nyitottság szempontjainak, valamint a gyors és rugalmas munkaerő-utánpótlás igényének”.³³⁹ Egy évvel később, 2012-ben a második Magyary Program (12.0) már több helyen említi az utánpótlás kérdéskörét. Viszont leginkább a Nemzeti Közszerológiai Egyetem ebben betöltött szerepét hangsúlyozza. Ugyanakkor tudjuk, hogy a közigazgatás szerte ágazó és nagy volumenű ügyei nem csak a közigazgatási végzettségűekre van szükség.³⁴⁰ *Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020* célkitűzési között szerepel az utánpótlás (toborzás és kiválasztás) fejlesztése, a közszolgálati életpályamodell fejlesztése keretében.³⁴¹ Azonban a dokumentum csak egyes aspektusait említi az utánpótlás-politikának és nem foglalkozik a teljes szakemberállománnyal, hanem a külgazdasági és hatásági ügyintézői területre fókuszál.

A közigazgatási utánpótlás-politika stratégiai szintű intézkedéscsomagot és külön figyelmet igényel. A közigazgatási szervek utánpótlását segítő, a rendészetihez hasonló terjedelmű és irányultságú középfokú képzés jelenleg nincs a magyar középiskolai képzésben. Biztató, hogy az új európai uniós fejlesztési ciklusban napirendre került a közigazgatási utánpótlás-tervezés kérdésköre (KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt). A projekt átfogóan kezeli a közigazgatási utánpótlás kérdést, kezdve a középiskolai szinttől. Előremutató jelleggel az elkövetkező években a közigazgatás teljes vertikumára kiterjedően tervezik a vezetői utánpótlás rendszerének kialakítását, a vezetőikiválasztás módszertani, informatikai és jogi feltételeinek kidolgozását.³⁴²

Globális utánpótlás-politikai sajátosságok

Ma egy huszoneves általában másfél évente vált munkahelyet az előmenetel érdekében. A tendenciát alátámasztja egy friss magyar felmérés, amely szerint a 18-30 év közötti fiatalok a

³³⁷ mko.kormany.hu/ (Letöltés ideje: 2016. július 26.)

³³⁸ <http://2010-2014.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/hirek/regeneracio-nyilt-napot-tart-penteken-a-kim> (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

³³⁹ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (11.0) pp. 46.

³⁴⁰ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (12.0) pp. 59.

³⁴¹ Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020. pp. 28.

³⁴² Felhívás. A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16

gyorsabb karrier elérése érdekében hajlamosak a gyakori munkahelyváltásra.³⁴³ A Coaching Team kutatásából kiderült, hogy ezt a korosztályt különösen jellemzi a türelmetlenség, mind a szakmai „beérés”, előrelépés terén, mind az anyagi juttatások tekintetében, valamint a munkavégzéssel kapcsolatban. Nem várnak türelmesen éveket, hogy megkapják a magasabb pozíciót, a magasabb fizetést, jobb juttatásokat, és így hamar feloldódik bennük a munkaálat.³⁴⁴ Egy 2016-os felmérés szerint a fiatal 18 és 24 év közötti felnőttek mintegy 70%-a egy éven belül munkahelyet vált, elvárásaik merészebbek.³⁴⁵

Az is érdekes, hogy a Coaching Team kutatásban résztvevő válaszadók több mint egyharmada külföldön képzelel el a számára ideális álompozíciót. Jellemzően az Amerikai Egyesült Államok és Németország a két leggyakoribb célország, de Anglia, Svájc, Ausztria és Ausztrália is sok említést kapott. A két legnépszerűbb pozíció a saját cég vezetőjeként dolgozni, illetve egy multinacionális cégnél alkalmazottként tevékenykedni.³⁴⁶ Ezt a veszélyes tendenciát igazolja a TÁRKI 2014-es felmérése is, amely szerint a fiatalok mintegy harmada tervezi, hogy külföldön vállal munkát tartósan, vagy rövidebb ideig.³⁴⁷

A problémát észlelte a kormányzat. Kormányzati programot indítottak, melynek célja volt hazahívni a külföldön dolgozó fiatalokat az ún.: *Gyere haza, fiatal* program segítségével. A hírek szerint a programot sikertelensége miatt leállították. ³⁴⁸ A nyugat magyarországi régióban különösen élesen jelentkezik a külföldi munkaerőpiac elszívó hatása, hiszen például Ausztriában egy benzinkutas, vagy egy takarítónő jobban kereshet, mint egy tapasztalt, diplomás kormánytisztviselő.

Sok kutatás foglalkozik a munkahelyi preferenciákkal és elégedettséggel. Többé-kevésbé hasonló eredményre jutnak. A Medián 2017-es felmérésében elsősorban azt vizsgálták, hogy a jövő munkáltatójának milyen elvárásoknak kell majd megfelelnie ahhoz, hogy a Z generáció számára versenyképes tudjon maradni a piacon. A 14-15 év közötti fiatalok megkérdezésével végzett vizsgálatból nagyon sok érdekesség kiderül. Például az, hogy a fenti mérési tendenciákhoz visszacsatolva, húsz százalékuk külföldön képzelel el a jövőjét, amely aggasztó tendencia lehet. További érdekesség, hogy a felmérés szerint a fiatalok korábban szinte bármilyen kezdő pozíciót elvállaltak, manapság viszont a kereslet növekedése hatására sokkal inkább tudnak válogatni. Ez a közigazgatás szempontjából szintén hátrány, hiszen a nagy többség még ugródeszkaként sem tekint erre a szektorra.

A felmérés szerint a vizsgálatban résztvevő fiatalok a fizetések terén talán túlzó elvárásokat támasztanak, amikor átlagosan *nettó 3-500.000 Ft-os* havi fizetéssel lennének

³⁴³ https://karrierplusz.jobline.hu/karrier_plusz/20131029_Nagyon_turelmetlenek_a_fiatal_munkavallal (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

³⁴⁴ <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/y-horizont-2013-avagy-a-fiatal-munkavallalok-onmegitelese> (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

³⁴⁵ <https://www.hirado.hu/2016/07/12/nem-realisak-a-z-generacio-elvarasai-a-munkahelyukkel-szemben/> (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

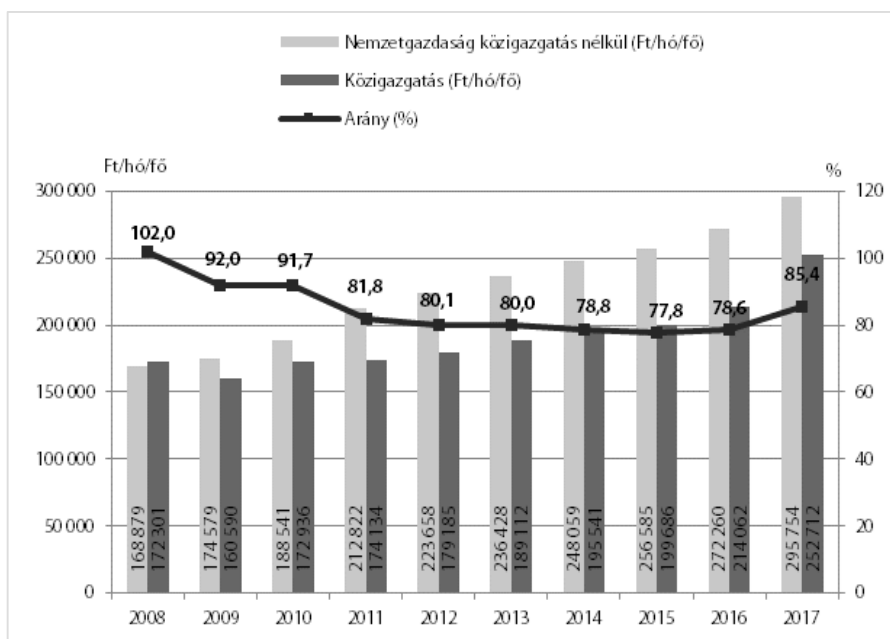
³⁴⁶ <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/y-horizont-2013-avagy-a-fiatal-munkavallalok-onmegitelese> (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

³⁴⁷ http://www.tarki.hu/hu/news/2014/kitekint/20140408_fiatalok.html (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

³⁴⁸ http://hvg.hu/gazdasag/20160613_nem_folytatjak_a_Gyere_Haza_Fiatal_programot_varga_mihaly (Letöltés ideje: 2017. szeptember 1.)

elégedettek. De más szempontból az elvárások akár reálisnak is tűnhetnek, hiszen a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint, átlagkereset 292.000 forint volt 2017 augusztusban.³⁴⁹ Összehasonlításként meg kell jegyezni, hogy a Kit. szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkező ún. kormányhivatali fogalmazói kategóriába sorolt pályakezdő tisztviselők *bruttó illetményének* alsó határa 185.500 Ft (mindenkori garantált bérminimum), felső határa 300.000 Ft.³⁵⁰ Látható tehát, hogy a közigazgatási (kezdő) fizetés hamar elvinné a magas elvárásokkal rendelkező fiatalok kedvét a pályára lépéstől.

A magánszféra és a közigazgatás kereseti viszonyainak különbségeiről aktuális képet mutat a Jó Állam Jelentés 2018. Nem meglepő módon mindig a nemzetgazdasági átlag alatt maradnak a bérek.



2. ábra: A közigazgatásban alkalmazásban álló szellemi foglalkozásúak nettó átlagkeresetének viszonyítása a versenyszféra átlagkeresetéhez

Fentiek csak néhány példát említenek arra, hogy melyek azok a várható tendenciák, amelyekre a magyar munkaerőpiacnak, ezen belül a közszolgáltatásnak is érdemes felkészülnie.

A kedvezőtlen karrierpálya szakemberhiányhoz vezetnek. Vannak olyan munkakörök (pl. informatika, mérnök, pénzügy) ahol a jelenlegi bérezési feltételek mellett nehézségekbe ütközik a szakemberpótlás. Egy a közigazgatási Y generációt vizsgáló kutatása is visszaigazolja, hogy az új nemzedékeknek új igényei vannak a munkáltatóval

³⁴⁹ <http://www.origo.hu/gazdasag/20171019-a-z-generacio-jo-fizetest-szeretne-de-nem-tud-rola-hogy-itthon-is-megszerezheti.html> (Letöltés ideje: 2017. november 30.)

³⁵⁰ 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról, 2. melléklet.

kapcsolatban is, amit a munkáltatónak még akkor is kezelnie kell, ha egy közigazgatási szerv esetében erre szűkebbek a lehetőségek.³⁵¹

A Boston Consulting Group felmérése a 25 vizsgált ország közül több esetében is (pl. Németország) főként a demográfiai csökkenés okozta kritikus munkaerőhiány 10-20 éven belül történő bekövetkezésére hívja fel a figyelmet.³⁵² A szakemberhiány veszélyezteti Magyarország versenyképességét. Egy másik friss kutatás szerint ma a szolgáltató szektorban tízből csaknem négy cég küzd azzal, hogy dolgozókat találjon.³⁵³ Ez a tendencia világszerte egyre nő, a magyar munkaadók körében végzett felmérés szerint itthon a globális átlagnál jóval nehezebb megfelelő munkaerőt találni: Magyarországon a munkaadók 45 százaléka, míg világszerte 36 százaléka panaszkodott a szakemberhiányra. A ManpowerGroup néhány éve végzett ún. Éves Tehetség Felmérésében 42 ország több mint 37 000 munkaadójának bevonásával lezajlott vizsgálata alapján kiderült, hogy fokozatosan nő azon cégek száma, melyek toborzási nehézségekbe ütköznek.³⁵⁴ Ezt támasztja alá egy másik friss kutatás is, amely a hazai versenyszektor hiányszakmáira fókuszált. A legnehezebben betölthető munkakörök például: informatikus, szakmérnök, tanácsadó, adminisztrátor. Ami érdekesebb, hogy legtöbb hiánymunkakör esetében a túl alacsony béreket, a szakképzett munkaerő hiányát és a versenytársak konkurenciáját, belső szervezeti problémákat jelöltek meg a válaszadók a hiány kialakulásának okaként.³⁵⁵ A Manpower Group felmérése szerint a szakemberhiány a vállalatokat legfájóbb módon az ügyfél-kiszolgálási képesség csökkenése és a versenyképesség, produktivitás csökkenése hatott. A probléma kezelésére, a munkaerő források bővítésének legnépszerűbb megoldása Magyarországon a toborzás kiterjesztése új célcsoportokra. A cégek 26 százaléka szerint, 22 százalék a pályakezdekőkben bízik, míg 17 százalék az oktatási intézményekkel való együttműködést választja.³⁵⁶ Kulcsfontosságú a képzés, továbbképzés. Ezt a vállalati gyakorlat felismeri és igyekszik a tehetséges fiatalok tudatos felépítésére, a vezetői és szakértői pályá-utakon egyaránt.

Következtetések

Tehát, ki akar ma a közigazgatásban dolgozni? Az ágazat eddig a stabilitást, kiszámíthatóságot előnyben részesítő munkaerőt vonzotta. Kompromisszumot lehetett kötni az alacsonyabb, de biztos és garantált fizetéssel, kiszámítható előmenetellel, munkaidővel és munkakörülményekkel. Jelenleg a tisztviselői életpálya viszonylag rövid időn belül lezajló, sokadik reformja alatt áll. A foglalkoztatás egyre nyitottabbá válik, távolodik a klasszikus tisztviselői pályakép értékeitől. Ugyanakkor most várakozó állapot van, hiszen még nem lehet megjósolni,

³⁵¹ Csutorás Gábor Ákos: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi statisztikai Hivatalban PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2016/1, 92–107. pp. 103.

³⁵² <https://www.bcg.com/bcg-henderson-institute/news.aspx> (Letöltés ideje: 2014. január 1.)

³⁵³ <http://www.portfolio.hu/gazdasag/mar-nem-csak-a-munkaerohiany-sujtja-a-magyar-gazdasagot.267235.html> (Letöltés ideje: 2017. december 1.)

³⁵⁴ <http://www.hrportal.hu/hr/veszelyeztet-i-a-versenykepessaget-a-szakemberhiany-magyarorszagon-20140603.html> (Letöltés ideje: 2014. január 31.)

³⁵⁵ Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016. Kutatási zárójelentés (Poór József, Csedő Csaba), Budapest, 2016. november. pp. 4.

³⁵⁶ <http://www.hrportal.hu/hr/veszelyeztet-i-a-versenykepessaget-a-szakemberhiany-magyarorszagon-20140603.html> (Letöltés ideje: 2014. január 31.)

hogyan az új szabályozás hogyan fog hatni a személyi állomány összetételére és minőségére. Még nem tudjuk, hogy a most kialakuló emberi erőforrás menedzsment gyakorlat képes lesz –e kedvező folyamatokat elindítani a globális munkaerőhiány megfékezésére. Stratégiai megoldást a vonzó életpálya lehetőségek megteremtése jelent, amelyek a közigazgatás hagyományos értékeire támaszkodva hosszú távú megtartó erő is kell, hogy képviseljenek.

Az utánpótlás-politikai kihívások aktuális lépéseket igényelnek. Az intézkedési lehetőségek két fő csoportját különíthetjük el: *pályára vonzás (toborzás és kiválasztás) valamint a megtartást (ösztönzés)*. Minden szervezet saját érdeke, hogy gondoskodjon a tervszerű utánpótlásról. Leginkább helyben tudják a vezetők és a HR szakemberek, hogy milyen kvalitású munkaerőre van szükség a szervezeti célok elérése érdekében. Ugyanakkor az elmúlt év államigazgatást ért sorozatos nagymértékű szervezeti és eljárási reformja (kormányhivatali, járási rendszer felállítása stb.), és maga a karrierrendszer átszabása mellett kevés energia marad az önerőt igénylő utánpótlás toborzási programok működtetése. Ehhez egy konszolidációs időszak feltétlenül szükséges lenne, amikor több idő jut az emberi erőforrás menedzsment munka finomhangolására.

A toborzási gyakorlat modernizálása és kiválasztási módszertan szakmai alapokra helyezése megkerülhetetlen a minőségi szelekció érdekében. Még akkor is, ha tudjuk, hogy a munkaerőhiány az egyes szektorokban globális méreteket ölt. A közigazgatási munka kifejezetten kártékony, ha hiányos szaktudású vagy a nagy fluktuáció miatt folyton cserélődő, ingadozó szaktudású gárda látja el.

A jelen és jövő munkaerőit jelentő fiatalok számára a munkával való elégedettség egyik fő tényezője a magas fizetés, gyors előrelépési lehetőség, laza, rugalmas, trendi munkakörnyezet. Olyan területeken keresnek állást, ahol elvárásaik a legnagyobb mértékben teljesülnek. Az ezt felismerő és támogatni tudó szervezeteknek nagyobb esélyük van rá, hogy tehetséges és termelékenyebb munkatársakkal vegyék körül magukat. A közigazgatás viszont tudatos intézkedések híján egyre nagyobb mértékben lemarad. A hagyományos értékek megőrzése mellett haladni kell a változásokkal és keresni a rugalmasítási lehetőségeket. A közigazgatásnak újra vonzó munkáltatóvá kell válnia, mert nem tudja majd felvenni a versenyt a magánszférával és a külföldi foglalkoztatókkal. Ebben az esetben a fennmaradó, képzetlenebb, szaktudásban gyengébb és erőteljes kompromisszumokra képes munkavállalói állománnyal kell megvalósítani a közfeladatellátást.

Az utánpótlás-politika stratégiai alapokra helyezéséhez több irányú fejlesztés szükséges. Elsődleges szerepe volna a kormányzati ösztönzésnek, a munkáltatói márka megteremtésének. A szakterület helyzetét javíthatnák a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjhoz hasonló programok és kormányzati nyílt napok. A fiatalok többsége egyáltalán nem, vagy egy-egy hivatali ügyintézés kapcsán ismeri csak a közigazgatást. Ez alapján a közigazgatási munka nem karriercél. Meg kell ismertetni a fiatalokkal, hogy a közigazgatásban is vannak izgalmas, kihívást jelentő munkák és szerteágazó lehetőségek. Programokon keresztül kell megcélozni a társadalmat, amely hatására pozitív kép alakulhat ki a lakosság széles rétegeiben a közigazgatási pályáról. Egyaránt szükséges a felnőttek és a fiatalok (középiskolás és felsőoktatási intézményben tanulók megszólítása. A lakosságra a közigazgatással való találkozás, a különféle eljárások során történő pozitív interakció révén lehet hatni. A fiatalokra az életkori sajátosságoknak megfelelő iskolai foglalkozások (pl. közigazgatási ismeretek oktatása) során. A felsőoktatási intézményekben tanulók megnyerésére különböző ösztöndíj és PR programok kidolgozása szükséges.