

A közsféra munkaerőpiaci kihívásai - Pénzügyi Szemle folyóirat

2016. május 18. 14:54

A közsféra munkaerőpiaci kihívásai

A közszektor - a munkaerőpiac keresleti oldalán álló szereplőként - az összes többi munkaadóval versenyben áll a jó szakemberek megszerzéséért, megtartásáért. Az automatizálható, információtechnológiai megoldásokkal kiváltható szellemi munkát végzők iránt csökkenni, míg a szociális empátiával, kreativitással, vezetői, elemzői képességekkel rendelkező munkatársak iránt nőni fog a kereslet. Tehát a jelenleginél kevesebb, de más tudással és készségekkel rendelkező munkaerőre lesz szükség a jövőben, és ez a jelenség a közszolgálat számos területére hatással lesz.

Ismerős kép: több hónapnyi várakozás után végre bejutunk az orvoshoz. Kevés ideje van ránk, kint még tömegek várnak sorukra. A rendelkezésre álló idő nagy része azonban adminisztrációval telik el, kérdez, felelünk, gépel. Az orvos, akiből hiány van, olyan munkát végez, amelyet rengetegen el tudnának látni. Olyan adatokat kérdez tőlünk, amelyeket automatikusan látnia kellene a számítógépén. Értékes szaktudását nem használja ki a rendszer, miközben arra égető szüksége van. Mindezért pedig csak alacsony jövedelmet biztosít.

Orvoshiány miatt leálló kórházak, magyartanár kémiaórán, kiszervezett jogalkotás, néhány a számos kudarcból, amellyel a közsféra szembesül. Mi lehet a kudarcok oka? Milyen megoldásokkal érdemes próbálkozni? Milyen tendenciákra kell figyelni, miközben javítani próbálunk a helyzeten? A kérdések megválaszolása nem egyszerű. Jelen írás néhány gondolatot vet fel ezekkel kapcsolatban.

A munkaerőpiac gyors változása

Olyan világban élünk, ahol minden piacon óriási verseny folyik: az áruk, szolgáltatások piacán a vevőkért, a tőkepiacon a befektetőkért, a munkaerőpiacon a legjobb munkaerőért. A munkáról és az ideális munkaadóról alkotott kép is gyorsan változik, a globalizáció, az innováció, az automatizáció térnyerése gyökeresen megváltoztatja a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalát egyaránt.

A munkaerőpiaci versenybe szereplőként a robotok legújabb generációja is belépett. Ezáltal - ahogyan korábban a gépek egyre inkább helyettesíteni tudták a fizikai munkát végző embereket - hamarosan az automatizálható, információtechnológiai megoldásokkal kiváltható szellemi munkát végzők iránt is csökkenni fog kereslet. Nagy-Britanniában Frey és Osborne (2013) hétszáz foglalkozásra vonatkozóan például megvizsgálta a technológiai fejlődés várható munkaerőpiaci hatásait, és azt találták, hogy a foglalkozások csaknem fele veszélyben van az intelligens számítógépes rendszerek térnyerése miatt. Haldane (2015) szerint az automatizálható, információtechnológiai eszközökkel kiváltható foglalkozások leginkább az adminisztratív tevékenységek (többek között az auditor szakma is veszélyeztetett), az irodai és a termelési folyamattal kapcsolatos munkák. A humán munkaerő pedig leginkább azokon a területeken lesz továbbra is domináns, ahol magas EQ-ra (érzelmi intelligenciára), szociális empátiára, kreativitásra, vezetői, elemzői képességekre van szükség.

Az Állami Számvevőszék esetében mindez például azzal jár majd, hogy az elektronikus dokumentáció és informatikai alapú munkafolyamatok elterjedésével az ellenőrzés nagyrészt az informatikai rendszerek vizsgálatára fog kiterjedni. A papíralapú dokumentumok és a helyszíni ellenőrzések visszaszorulnak, az ellenőri

kapacitások nagy része a szintetizáló, elemző típusú munkára összpontosul majd. Tehát a jelenleginél kevesebb, de más tudással és készségekkel rendelkező munkaerőre lesz szükség a jövőben, és ez a jelenség a közszolgálat számos területére hatással lesz.

A hazai közszféra vezetői gyakran megfélemlenek arról, hogy a közszektor is ennek a gyorsan változó, globális munkaerőpiacnak a szereplője. Ez azzal jár, hogy versenyeznie kell a jó munkavállalóért (akik egyébként jellemzően a magánszférában is könnyedén elhelyezkedhetnek) (1).

A munkaerőért folytatott verseny még élesebbé vált a külföldi munkaerőpiac megnyitásával, egyes számítások szerint több százezer fő vállal munkát külföldön rövidebb-hosszabb időszakra. Bizonyos szakterületeken, szakmákban szinte reménytelennek látszik a küzdelem; a műszaki és információ-kommunikációs területről, valamint a humán-egészségügyi, illetve szociális ellátásból hiányzik a leginkább a munkaerő, de az oktatásban is súlyos problémák körvonalazódnak, különösen bizonyos szakok oktatói tekintetében. További kihívást jelent, hogy a már említett technológiai változások miatt pont ezeken a területeken fog nőni a munkaerő-kereslet a jövőben.

A jó szakemberek megnyerése, megtartása egyre nehezebbé és költségesebbé válik. A szakképzett munkaerő hiánya mára erősen veszélyezteti néhány intézmény feladatellátását, és ez egyre gyakoribb jelenség lesz, amennyiben nem javul jelentősen (és gyorsan) a közszféra munkaerő-vonzó és -megtartó képessége. Kevésbé látványos a minőségi munkaerő hiánya, amikor létszámprobléma nincs, de a munkavállalók felkészültsége, motiváltsága, teljesítménye elmarad a kívánatostól, és ez kihat az egész szervezetre, illetve a terület teljesítményére is. Indokolt tehát átgondolni mindazokat a kérdéseket, amelyek az átalakuló munkaerőpiac, a technológiai fejlődés kihívásai miatt fogalmazódnak meg a közszféra vezetői számára.

Amennyiben a munkaerőpiaci kihívásokat érdemben kezelni szeretnénk, mindenképp szükséges megismerni a munkaerőpiac kínálati oldalán zajló folyamatokat, tendenciákat, vagyis a munkavállalói oldal jellemzőit. A folyamatosan alakuló iparágak és az új szabályozások mellett ugyanis a munkaerő jellemzői sem állandóak. A Forbes 2015-ös elemzésében (Hingbottom, 2015) felhívja a figyelmet például arra, hogy a szervezeti HR stratégiáknak a közeljövőben alapvetően meg kell változniuk bizonyos új jelenségek miatt. Ilyenek például a közösségi média által nyújtott nyilvánosság hatása a munkaadók munkavállalók általi értékelésére, rangsorolására, a cégen belüli "éžnyitott ajtó", vagyis a belső transzparencia iránti igény, illetve az Y, Z generáció merőben új elvárásai a munkahellyel szemben (Jacoby, 2014).

A belga ICMA-csoport a legnagyobb munkaadók megítélését és a munkahelyválasztásban kulcsszerepet játszó tényezőket kutató globális vizsgálata szerint a magyarok 41 százaléka elsődlegesen a fizetés alapján választ munkahelyet, de a hosszú távú biztonság is fontos tényező (Baja, 2014). Ezek mellett természetesen lényeges a megfelelő munkahelyi légkör és a munka-magánélet egyensúlya is. A különböző demográfiai csoportok ugyanakkor másképpen súlyozzák a faktorokat, pl. a fiatal férfiakat jobban motiválja a karrierépítési lehetőség, a nők számára jellemzően fontosabb a magánélettel összeegyeztethető munkavégzés. A magasabb végzettségűek az átlagosnál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy érdekes munkát végezhesenek. A globális trendek azt mutatják, hogy egyre inkább nő a szubjektív tényezők jelentősége a munkavállalók körében, ez különösen igaz a fiatalabb korosztályokra. Így azokon a területeken, ahol nagyobb a verseny a jó szakemberekért, egyre nagyobb figyelmet kell fordítani a HR-menedzsmentre mind szervezeti, mind pedig szektor szinten.

Munkaerőpiaci kihívások a hazai közszférában

A közszféra dolgozói közfeladatok ellátását végzik, munkáltatóik költségvetésből működő szervezetek (2). A KSH adatai alapján minden ötödik munkavállaló a közszférában dolgozik, ez csaknem 860 ezer főt jelent (3). Magyarországon a közszférában dolgozók aránya nemzetközi összehasonlításban az átlagnál magasabb; a 4,5 millió főt elérő, gazdaságilag aktív népesség 19 százalékát teszi ki, míg az OECD országokban ez az arány 15,5 % volt 2011-ben (Linder,

2014).

Elmondható tehát, hogy a közszférában dolgozók csoportja rendkívül fontos szerepet tölt be mind méretét, mind feladatellátását tekintve. Mindannyiunk érdeke, hogy a közszféra dolgozói feladataikat jó minőségben, hatékonyan lássák el. Ez azonban csak akkor érhető el, ha a közszféra szervezeteibe magas szintű tudással és jó képességekkel rendelkezők kerülnek, és hosszabb távon maradnak is. A tapasztalatok viszont azt mutatják, hogy bár a közszférában sokan dolgoznak, a jó munkaerő megszerzése, megtartása egyre nehezebbé válik. Így munkaerő-többlet és munkaerő-hiány egyaránt jelen van.

Mindez a munkaerő-mobilitást is befolyásolja. Gellén (2013) kutatási tapasztalatok alapján rámutat arra, hogy a közszférán belüli, illetve a közszféra-magánszféra közötti mobilitási hajlandóság mind a társadalmi státusz, mind a közszektor klaszterei (állami vállalatok, közigazgatás, közalkalmazotti szektor) alapján változik. A nagyobb munkaerőpiaci flexibilitás elsősorban a fővárosi, Pest megyei, magas státuszú alkalmazottakra jellemző. Emellett a mobilitás iránti motiváció az állami vállalati klaszterben alig érzékelhető, a kormánytisztviselői mobilitás pedig szinte kizárólag a központi (vagy központilag szervezett területi) közigazgatáson belül jelentkezik. "A valódi mobilitási veszélyzóna a közalkalmazotti szektor, ahol mind a versenyszféra választása, mind a külföldi munkavállalás reális lehetősége felmerül." (Gellén, 2013)

A közszektorban a keresleti oldal szereplőjeként tehát a magánszektorral, a külföldi munkaadókkal kell versenyeznie a jó munkaerőért. Azonban az üzleti szféra (és a fejlettebb országok munkaerőpiaca) általában magasabb béreket és presztízst kínál, és egyben jobb előmeneteli lehetőségeket is biztosít. Mindez számos szempontból kihívást jelent a közszféra szervezetei mint a munkaerőpiac keresleti oldalán álló szereplők számára. Jövedelemmel kapcsolatosan probléma a közszektor által nyújtott (relatív) alacsony jövedelem, a (relatív) lapos bérpálya, a jellemzően nem teljesítményalapú bérezés, illetve a jövedelem-differenciálás szűk tere. Egyéb tényezőkkel kapcsolatosan problémát okoz a korábbi komparatív előnyök (stabilitás, kevesebb munkaidő) mérséklődése, a közszoigálat alacsonyabb presztízse, a karriertervezés problémái, az elsősorban nem teljesítményalapú előmeneteli rendszer, a túlbürokratizált folyamatok, illetve az (információ)technológiai lemaradás.

Jövedelemmel kapcsolatos kihívások

A közszférától való távolmaradás, illetve a közszférából kilépés legfontosabb, és egyben leggyakrabban említett oka az alacsony jövedelem, amely elsősorban nem a teljesítménytől, vagy a munkaerőpiacon elfoglalt helytől, hanem a végzettségtől és a munkában töltött időtől, szenioritástól függ. Egyes helyeken a jogszabályok által meghatározott minimum összegen felül, a munkaadó döntésének megfelelően, lehetőség van további kifizetésekre is (a közszoigálati tisztviselő például kaphat illetménykiegészítést, pótlékokat, illetve teljesítményhez kötődő eltérítést) - a bértömeg erejéig, a költségvetés keretein belül. Amennyiben tehát egy dolgozónak kiemelt illetményt kíván adni a vezető, azt a maradvány összegéből kell kigazdálkodnia. Másutt azonban nincs maradványösszeg. Az közoktatásban például hiába van hiány fizika vagy informatika-tanárból, a fizetésekben nem lehet figyelembe venni a szakok közötti munkaerő-piaci különbségeket.

A közszférában a reálkeresetek az elmúlt 25 évben átlagosan 3 százalékkal emelkedtek, míg a magánszférában 27 százalékkal, miközben a GDP-növekedés 26,5 százalék volt. A leglátványosabb negatív reálbér-különbség a pénzügyi válságot követően alakult ki. A gazdasági növekedést tehát a közszférában dolgozók béreik emelkedésén keresztül nemigen tapasztalhatták (természetesen egyéni szinten a mobilitás révén elérhető volt nagyobb jövedelem-emelkedés is, tehát pl. munkakör váltáskor). Már önmagában ez is elegendő ahhoz, hogy a közszektor munkaerő-piaci vonzereje csökkenjen. Fontos emellett kiemelnünk, hogy a versenyszféra és a közszféra által nyújtott jövedelem legnagyobb mértékben a több évi tapasztalattal rendelkező diplomások esetében tér el, itt a bérkülönbség eléri a 40 %-ot. Ezért a közszoigálat elhagyása, illetve a közszféra elkerülése az ő esetükben racionális döntés - ha csak a jövedelmet nézzük. A privát-, illetve a közszférában elérhető jövedelem a fiatalok esetében még nem tér el olyan jelentős mértékben, talán ennek is köszönhető, hogy a tapasztalatok szerint a fiatalok

leginkább ugródeszkának tekintik ezeket az állásokat, majd néhány évet követően elhagyják a közszférát.

Jövedelmen kívüli tényezők szerepe

Az elérhető jövedelmen kívül azonban más tényezők is hozzájárulnak a jó munkaerő megszerző és megtartó képességhez. Ilyen tényező például a munka presztízse, a szakmai megbecsültség, a karrierlehetőségek, a továbbképzési lehetőségek (munkaidő részeként), a munkahely stabilitása, a rugalmas munkabeosztás lehetősége, a több szabadidő, a megfelelő munkakörülmények.

A magánszférával ellentétben a közszektorban dolgozni - a közvélekedés szerint - kisebb munkaterhelést, lassú, de biztos előrelépést, stabil és családbarát munkahelyet jelent. Ezek a tényezők jelentették sokáig a közszoigálat komparatív versenyelőnyét, melyek jelenleg is fennállnak, de jóval kisebb mértékben, mint évtizedekkel korábban. Megjegyzendő továbbá, hogy a felsorolt tényezőket ma már kevesebb munkavállaló tartja olyan vonzóknak, mint korábban; Hazafi (2014) szerint pl. "A köztisztviselők már kevésbé igénylik az élethosszig tartó foglalkoztatást, sokkal inkább várják el személyes képességeik kibontakoztatását és a személyes törődést."

A szervezetek által jelentett adatok azt mutatják, hogy jelenleg a közszférában, szellemi foglalkozásúként némileg több szabadidővel rendelkezhetünk. A KSH alapján a teljes munkaidős szellemi foglalkozásúak a közszférában havonta 7 órával kevesebbet dolgoznak (141 órát, míg a versenyszektorban 148 órát). A teljes munkaidős fizikai foglalkozásúak által ledolgozott, nyilvántartott munkaórák száma megegyezett a közszférában és a versenyszektorban (ez 153 órát jelentett egy óra vetítve, 2015. III. negyedévben).

A közszféra stabilitása és kiszámíthatósága az elmúlt években némileg csökkent, mivel több területen - legfőképpen a közigazgatásban - jelentős strukturális átalakítások történtek, új intézmények jöttek létre, szervezetek szűntek meg, feladatkörök alakultak át. A szervezeti változások miatt a közigazgatásban a fluktuáció mértéke évek óta átlag feletti. Mindezek együttesen csökkenthetik a szektor munkaerőpiaci vonzerejét a stabilitást keresők számára (azonban elsősorban a fiatalabb generációk esetében a munkahely stabilitása nem jelent olyan mértékű vonzerőt). Szakács (2013) kutatási eredményei is mutatják, hogy a közszoigálatban dolgozók jelentős hányada a biztonságot, az életem át tartó tisztességes foglalkoztatást és megélhetést preferálja. A kutatás során használt mobilitási mutatók azt jelezték, hogy a közszoigálatot választók viszonylag fiatalon, kevés külső munkatapasztalattal kerülnek a rendszerbe, kevésbé tekinthetők mobilnak, nem szeretik az állandó munkakör- és munkahelyváltásokat, és inkább kiszámítható életpályát kívánnak maguknak.

A nagy struktúra-átalakítások, valamint a fiatalok pályára vonzását célzó intézkedések a foglalkoztatottak korösszetételében is jelentős változásokat indukáltak. Elsősorban a központi közigazgatásban (a kedvezőbb javadalmazást nyújtó szervtípusoknál) a fiatalok aránya jelentősen megemelkedett az 50-65 éves korosztály rovására, így évek óta egyfajta generációváltás zajlik (Hazafi, 2014).

A karrierpályát tekintve a közszoigálat személyi állományáról szóló tanulmány (Szakács, 2013) rámutat arra is, hogy a túlbürokratizált, erősen hierarchizált, a valós teljesítményhez alig kötődő, zárt típusú, merev "karrieralapú" rendszer erős taszító erőt jelent a motivált munkavállalók, de különösen a legújabb generációk számára. Ezt némileg tompítja, hogy az elmúlt évek jogszabály-módosításaiban már hangsúlyozottabban megjelentek a teljesítmény alapú előmeneteli rendszer egyes alkotóelemei. Azok tehát, akik a hosszú ideig és stabil munkakörülmények közötti foglalkoztatásért, a közért való tevékenykedés örömeért, valamint a biztos, de lassú előrelépésért cserébe kiegyeznek az alacsonyabb bérszinttel, egyfajta kompromisszumot kötnek. Bár számukra is kívánatos lenne a javulás, mobilitásuk alacsonyabb az átlagnál, és a szektort nehezebben hagyják el.

Feladatellátásban jelentkező tünetek

Az említett kihívások és jelenségek végeredményben a közszektor intézményeinek feladatellátására is hatnak, néhány esetben súlyos problémákat idézve elő. A feladatellátás minőségét veszélyezteti, ha a szervezet a rendelkezésére álló (rendszerben maradó), de szakmailag nem kompetens dolgozóival próbálja ellátni kötelező feladatait, mely által jelentősen romlik a szakmai minőség. Ugyanúgy problémát jelent, ha túlképzettek végeznek alacsonyabb képzettséget igénylő munkát, hiszen ez által egyrészt költségesebb lesz a feladat ellátása, másrészt a rendszer nem használja ki a képzett munkaerő szaktudását. Ha nincs megfelelő munkaerő, előfordul, hogy a szervezet kiszervezi a szakmai feladatokat is, ami integritáskockázatot hordoz magában.

Alkalmazott stratégiák a minőségi munkaerő megtartására

A minőségi munkaerőhiányt tehát orvosolni kell, melynek során más-más stratégiákat választhat a vezető, amennyiben a munkáltatási körülmények és jogi, pénzügyi, szabályozási feltételek megfelelő teret biztosítanak.

Szervezeti szinten leggyakoribb a bér, vagy egyéb kifizetések növelésére lehetőséget adó megoldások alkalmazása. Amennyiben elegendő forrás áll rendelkezésre - és jogszabály erre lehetőséget ad -, megemelhető a jövedelem (pl. illetménykiegészítés, eltérítés révén), adott keretek között munkaszerződés köthető, bizonyos tevékenységek kiszervezhetőek (bér helyett dologi kiadásra átalakítva a juttatásokat, egyúttal biztosítva a bértömeg mozgó részének bővítését), vállalozási szerződéssel elláthatóak. A szervezetek jelentős része azonban a költségvetéséből mindezt nem tudja finanszírozni, illetve nem teremt rá fedezetet.

A kreatív és motivált vezető a pénzbeli ösztönzőkön kívül számos egyéb lehetőség közül választhat, amelyekkel könyvtárnyi szakirodalom foglalkozik. Így például az optimális munkaszervezés, a szakmai működés javítása, a minőségbiztosítás, a szervezeti kultúra fejlesztése mind olyan menedzsmenteszközök, amelyek kiemelik a munka célját, értelmét, fokozzák a munka örömet, így a motivációt, javítják a belső és külső megbecsültséget. Mégis kevés vezető alkalmazza ezt a színes palettát.

...

A tanulmány készítői: Domokos László, Jakovác Katalin és Németh Erzsébet

...

Jegyzetek:

- (1) Emellett a munkaképes korú népesség folyamatosan csökken, amit elsősorban a természetes fogyás okoz, azonban az elvándorlás, illetve a munkaerő elszívása meggyorsítja a folyamatot. A csökkenés munkaerőpiaci hatásait némileg ellensúlyozza az aktivitási ráta növekedése az elmúlt időszakban.
- (2) A közalkalmazottak és a köztisztviselők foglalkoztatásának legfontosabb szabályait a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (a továbbiakban: Kjt.), illetve a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) tartalmazza.
- (3) Ha figyelembe vesszük az állami vállalatoknál dolgozókat is, akkor minden negyedik munkavállalót állami szektorban foglalkoztatottnak tekinthetünk.

Irodalomjegyzék:

[Baja, S. \(2014\): Interjú Baja Sándorral, a Randstadt Hungary ügyvezetőjével](#)

[Frey, C. B. & Osborne, M. A. \(2013\): The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?](#)

[Gellén M. \(2013\): A közsféra és a magánsféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében, Pro publico bono - Magyar közigazgatás: a Nemzeti Köszolgálati Egyetem közigazgatás-tudományi szakmai folyóirata, 2013. 4. sz. 36-47. old.](#)

[Haldane, A. G. \(2015\), Chief Economist, Bank of England beszéde, Trades Union Congress, London](#)

[Hazafi Z. \(2014\): Köszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás; Új közsolgálati életpálya - a közsolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói](#)

[Higginbottom, K. \(2015\): HR Technology Trends In The Workplace In 2015](#)

[Jacoby, M. \(2014\): Emerging Human Resource Trends in 2015: Is Your Business Ready?](#)

[Linder V. \(2014\): Nemzetközi trendek a közsolgálatban; Jogi szabályozás és emberi-erőforrásgazdálkodási megoldások, NKE 2014](#)

[Szakács G. \(2013\): Közsolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás; Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közsolgálatban - "Közsolgálati Humán Tükör 2013" \(ágazati összefoglaló tanulmány\).](#)