

Paksi-Petró Csilla

UTÁNPÓTLÁS-POLITIKAI KIHÍVÁSOK A KÖZIGAZGATÁSBAN¹

HR Supply Management Challenges in the Hungarian Public Service

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

Világszerte kiélezett verseny folyik a tehetséges szakemberek megszerzéséért és megtartásáért. A magyar közigazgatásban nem működik koherens utánpótlás-politikai rendszer. A globalizáció, az új generációk igényei, a fiatalok külföldre vándorlása, a versenyszféra vonzóbb bérezési rendszere, a toborzási, kiválasztási és ösztönzési rendszer hiányosságai hosszú távon kedvezőtlenül hathatnak a közigazgatás minőségi szakemberállományának fenntartására. Emiatt a jó minőségű munkaerő megnyeréséért folytatott harcban jelentősen lemaradhat. A tanulmány vizsgálja a magyar közigazgatás utánpótlás-politikai stratégiáját, intézkedéseit és kihívásait. Elemzi a jelenlegi közigazgatási életpálya által kínált lehetőségeket és ennek az utánpótlás biztosítására történő kihatásait. Zárásként a szakterület fejlesztése kapcsán fogalmaz meg javaslatokat.

A tanulmány, mint előtanulmány csatlakozik a Nemzeti Köszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karán működő úgynevezett Köszolgálati jogi és HR komplex Kutatóműhely kutatómunkájához. Célkitűzése szerint hozzájárul a Kutatóműhely közszolgálati személyi állományát átfogó komplex empirikus vizsgálatának megalapozásához.

KULCSSZAVAK:

életpálya, generációs kihívások, közigazgatási karrier, utánpótlás-politika, munkaerőhiány, továbbképzés

¹ A tanulmány a Nemzeti Köszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karán a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15. „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt keretében készült.

There is a worldwide competition to attract and retain talented professionals. There is no coherent HR supply management system in the Hungarian public administration. Staffing becomes more of a challenge. Globalization, the expectations of the new generation, the more attractive reward system of the private sector, the deficiencies of the recruitment, selection and compensation system may affect unfavourably the maintenance of the talented professionals of public administration in the long run. Due to this fact, the public service may significantly drop behind in the on-going fight for skilled high potentials. This article examines the supply management strategy of the Hungarian public administration, including the measures and challenges. It analyses the opportunities offered by the present civil service career and how it influences the recruitment policy. It concludes with some ideas about the future development of this professional discipline. It suggests some possible methods that could be applied to make public service more attractive for young talents.

KEYWORDS:

civil service career, generation challenges, further training, recruitment, shortage of labour

1. BEVEZETÉS

A közigazgatás körülbelül 111 ezer főt foglalkoztató hatalmas ellátórendszerében folyamatos az igény a magasan kvalifikált, újszerű szemlélettel rendelkező, fiatal és tapasztalt munkatársakra. A közigazgatási utánpótlás-politika fókuszában olyan kormányzati programok kidolgozása áll, amelyek a tehetséges szakembereket a közigazgatásba csábítják. A közigazgatási szervek állománya szerteágazó felkészültségű szakemberekből tevődik össze. Az állami feladatok, közfeladatok száma rendkívül kiterjedt, amely sokféle szakértelmet igényel. A klasszikus közigazgatási generalisták mellett jogászok, orvosok, mérnökök mind-mind nagyszámban megtalálhatók a pályán. A biztonságos feladatellátáshoz szükséges a szaktudás folyamatos fenntartása, amelyben az életpálya tervezés, a karriermenedzsment, és ezen belül a folyamatos minőségi utánpótlás biztosítása fontos szerepet játszik. A megfelelő utánpótlás megszerzéséhez és megtartásához vonzó életpálya szükséges. Az igények kielégítéséhez *új utánpótlás-stratégia* kidolgozására van szükség, mert:

- a megfelelő minőségű munkaerőért vívott harc erősödik a globális térben;
- a közigazgatási szakma, mint karrier nincs a köztudatban;
- a pályára lépés gyakran nem tervszerű és tudatos;
- szűkek az utánpótlás-csatornák;
- a közép- és felsőoktatási intézményekben marginális szerep jut a közigazgatási pályára ösztönzésnek;
- nincs összefüggő koherens utánpótlás-politikai rendszer.

A kihívások leküzdésében a *tudatos toborzás, minőségi kiválasztás* és *vonzó életpálya* segíthetnek. A tanulmány azt járja körbe, hogy milyen kihívásokkal néz szembe és fog szembe nézni a közigazgatási utánpótlás-politika. Különösen az alábbi kérdéseket tárgyalja:

- A közigazgatás milyen életpálya lehetőséget tud nyújtani a tehetséges (fiatal) szakemberek számára?
- Milyen a közszolgálati utánpótlás-politika helyzete ma Magyarországon? Milyen utánpótlás-politikai kormányzati és helyi programok vannak?
- Mely hiányosságok és kihívások vannak ezen a téren? Melyek a közigazgatási utánpótlás kereslet – kínálat disszonanciái?
- Milyen megoldási lehetőségek vannak a minőségi szakember-utánpótlás biztosításához?

A tárgyalt témakör talán első hallásra nem tűnik kiemelt fontosságúnak, hiszen valamilyen módon a közigazgatás biztosítja a feladatellátáshoz szükséges személyi állomány mennyiségét. Ugyanakkor a munkaerő-minőség már egészen más kérdés. Ha a közszolgálati életpálya nem vonzó, ha a közigazgatás, mint hivatás, illetve karrierlehetőség nincs a köztudatban, nem lehet biztosítani a kiváló minőségű szakemberállományt. Az utánpótlás-politika az életpálya bemeneti eleme. A jövőben tudatosabban kellene megtervezni és működtetni. Látni fogjuk, hogy erre milyen intézkedések történtek és melyek hiányoznak, illetve hogy ez milyen veszélyeket rejt.

2. A KÖZIGAZGATÁSI UTÁNPÓTLÁS-POLITIKA STRUKTURÁLIS KIHÍVÁSAI

A közszolgálat vonzerejének növelése alapvetően függ attól, hogy milyen a munkaerő-piaci versenyképessége. Tud-e olyan munkavégzési feltételeket kínálni, amelyek alapján a tehetséges, magasan képzett szakemberek a közszolgálatot választják élethivatásuknak. Ebben a döntésben meghatározó szerepet játszik az *anyagi megbecsülés*, valamint a *kiszámíthatóság, pályabiztonság*, ezért az új közszolgálati életpályák fejlesztésének elsősorban ezek növelését kell megcéloznia.² Ugyanakkor ezek nem kizárólagos szempontok. Ahogyan a későbbiekben látni fogjuk, különösen az *új generációk igényei* ettől a „klasszikus” értéktendőtől eltérhetnek.

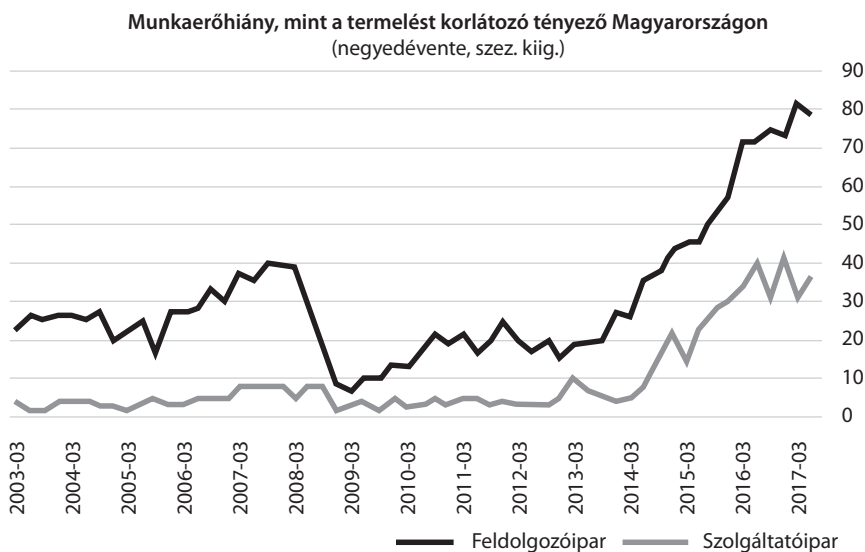
A magyar közigazgatás a rendszerváltás óta, főbb jegyeit tekintve *zárt(abb) személyzeti politikát folytat*. Meg fogjuk ismerni a jelenlegi közigazgatási életpályát, amelyben hiányoznak a vonzó életpályát biztosító elemek, úgy, mint például a szakértői karrierutak vagy a strukturált vezetőképzés.

Motivációs kutatások bizonyították, hogy nem feltétlenül a pénz a munkamotiváció egyedüli forrása. Fontos jelentősége van a munkahelyi környezetnek, a munka minőségének is. A közigazgatás ösztönzési rendszere a jelenlegi generációk igényeihez alkalmazkodva lett kialakítva (hosszú távú, lassú előrejutás), viszont a fiatal generáció munkahelyi preferenciái nagymértékben eltérnek. Az életpálya és ösztönzési rendszerek állapotának vizsgálata mellett az utánpótlás-politikai témakör másik fontos aspektusa a *generációváltás* kérdésköre. A jövőben a munkaerőpiac gerincét kitevő, úgynevezett Y és Z generáció jellemzői nagymértékben eltérnek az X és baby boomer generációtól. Ez karakterisztikusan jelentkezik munkamoráljukban, munkaattitűdjükben. Nehéz az Y és főleg a Z generáció megnyerése és hosszabb időszakra szóló rendszerben tartása, ha az életpálya nem kedvező.

Sok nagyvállalat tudatosan foglalkozik a szakértői és vezetői utánpótlás biztosításával. Egyes szektorokban fokozottan érvényesül a tehetségekért vívott harc. A vállalatok rákényszerülnek a *tudatos munkáltatói imázsépítéstől* kezdve, az összetett utánpótlásprogramok és megtartást célzó belső szervezeti továbbképzési és előmeneteli lehetőségek biztosítására. Fel kell készülni arra, hogy a globális verseny a jövőben tovább élesedik a tehetségekért, ezért a munkaerőpiaci igényekhez alkalmazkodó karrierrendszernek, toborzásnak, oktatásnak és képzésnek minden eddigénél nagyobb jelentősége van. A nyugdíj előtt álló generáció korábbi arányának csökkenése zavarokat okozhat, nehézségekbe ütközik a szakmai professzió fenntartása és a tapasztalatátadás.

A generációváltás mellett több szektorban is (például építőipar, vendéglátás, informatika) probléma a munkavállalók hiánya és a már meglévő állomány megtartása. Növekedett a belföldi mobilitás és külföldi elvándorlás aránya, nehézségek adódnak a szakképzett munkaerő megszerzésében és megtartásában.

² Kormányelőterjesztés az új közszolgálati életpályáról 2014. (koncepció)



1. ábra • Munkaerőhiány, mint a termelést korlátozó tényező Magyarországon
(Forrás: Európai Bizottság – GKI, Portfólió)

Több aktuális kutatás – ahogyan a fenti diagramban (lásd 1. ábra) is látható – arra hívja fel a figyelmet, hogy az egyre növekvő munkaerőhiány veszélyezteti a gazdasági növekedést, a hazai versenyképességet.

A közigazgatás munkaerő-biztosítási kihívásaiban egy új életpálya és ösztönzőrendszer kialakítása jelenthetne hatásos megoldást, amely azonban túlzottan nagymértékű átalakítást igényel.

Az utánpótlás-politikát számos tényező meghatározza: szervezeti sajátosságok, kormányzati elvárások, szervezeti kultúra, generációs összetétel, karrierlehetőségek, munkáltatói márka, vagy a toborzási és kiválasztási gyakorlat. A következőkben az egyes aspektusokat tárgyalom.

2.1. A generációs sajátosságok szerepe az utánpótlásban

Az elmúlt években több olyan könyv és tanulmány jelent meg külföldön, amely a munkaerő létszámának a közeljövőben várható drasztikus csökkenését jósolja. A *népesség csökkenése, elöregedése, a munkaerő mobilitásának növekedése*, valamint az Y és már a Z generáció munkaerőpiacra történő belépése ahhoz vezetett, hogy számos vállalat át gondolja a tehetségek felismerése, fejlesztése és megtartása terén eddig gyakorolt stratégiáját.

Az információs társadalom kialakulása jelen korunk legnagyobb gazdasági, társadalmi és kulturális változása. Hatásai az egész világon érvényesülnek, és alapjaiban befolyásolják az egyéneket, a cégeket, az államot, illetve a társadalmi közösségek életminőségét, sikerét, működését, továbbélését. A termékenység csökkenése és a várható élettartam növekedése hozzájárul a népesség öregedéséhez.³

A generáció témája manapság egyre ismertebb, sok tanulmány foglalkozik a munkahelyi generációs kihívásokkal. A korszerű utánpótlás-tervezéshez számos szempont mellett figyelembe kell venni az *egy munkahelyen együtt dolgozó generációk összetételét*. A tapasztalatok szerint az az egészséges, ha egy munkahelyen többféle generáció, ezzel látásmód, szemlélet és tapasztalat található.

A társadalmi folyamatok nyomán követhetők a vállalatoknál is. A vállalatok korfája folyamatosan változik, igazodva a társadalmi változásokhoz. Az 1950-es években a jellemzően a 20–30 évesek tették ki az alkalmazottak nagy részét. Ez a 21. század közepére drasztikusan átalakult. A munkaerőpiac gerincét az X és Baby boom generáció alkotja, és őket követi az Y és a Z generáció. Ez a helyzet a prognózisok szerint rosszabb lesz: jóval kevesebb fiatal fog dolgozni, ezzel szemben magasabb lesz az idősebb korosztályok jelenléte. A munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át: *a munkaerő-kereslet megnő*, kiemelten a fiatal, tehetséges munkavállalók iránt, míg *a kínálat nagymértékben csökken*, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát.⁴ Érthető, hogy kiélesedik a fiatal tehetségekért vívott verseny.⁵

Ezekre a változásokra a közigazgatásnak is fel kell készülnie. A közigazgatás a jövőben főként az Y és hamarosan a Z generáció munkahelyre csábításában és megtartásában lesz érdekelt.

Az Y generáció tagjai 1980 és 1995 között születtek, ők alkotják a digitális világ első hullámát. A felgyorsult világban élő Y generáció a kutatások szerint nem akar olyan állást, ahol nyugdíjig dolgozhat, fejlődni és tanulni akar, olyan közegbe vágyik, ahol jól érzi magát, és a gyors előrejutás érdekében kész a gyakori munkahelyváltásra.

1996 után születtek a Z generáció tagjai. Beleszülettek a digitális világba, bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkednek saját képességeikben, korlátaikban, praktikus szemléletűek. A munkahelyen azt látják, hogy naprakész, friss tudással érkeznek, tisztában vannak az értékeikkel, úgy gondolják, hogy el tudják látni a magasabb szinten dolgozók feladatait

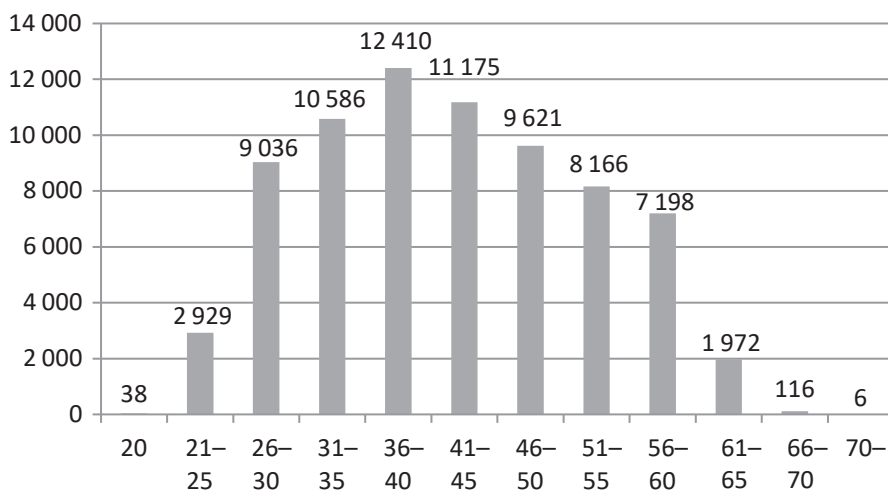
³ KISSNÉ ANDRÁS Klára (2014a): *Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században*. Elérhető: www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropic-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

⁴ KISSNÉ ANDRÁS Klára (2014b): *Lehet-e egységesen motiválni a különböző generációs munkaerőt?* Elérhető: www.hrportal.hu/hr/lehet-e-egysegesen-motivalni-a-kulonbozo-generacios-munkaerot-20140130.html (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

⁵ HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia (2016): *Tehetségmenedzsment a közszolgáltatásban. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz. 139.

is. Türelmetlenek, hogy megkapják a magasabb pozíciót, a magasabb fizetést, a jobb jutásokat, és így hamar feloldódik bennük az alázat a munka iránt.⁶

A fokozatos generációváltást a közigazgatás sem kerülheti el. Jelenleg *öt generáció dolgozik együtt* a közigazgatási szerveknél. Munkahelyi viselkedésük, *tanulási szokásaik és igényeik eltérőek*. Lássunk egy grafikonot (2. ábra) a kormányzati szolgálati jogviszonyban állók aktuális generációs térképéről.



2. ábra • A kormányzati szolgálati jogviszonyban állók (vezetőket kivéve) kormegoszlása (Forrás: saját szerkesztés)⁷

Az államigazgatási szervekben a legjellemzőbb a 36–40 éves X generációs korosztály jelenléte. Hasonlóan számos a korai Y generáció munkavállalóinak tábora. Szintúgy erős a baby boomer generáció kései képviselőinek jelenléte, de ők már folyamatosan a nyugdíj felé tartanak. A 20–25 év közöttiek még kevesen vannak a rendszerben. Ez azzal magyarázható, hogy a közigazgatás sok munkaköre megköveteli a felsőfokú végzettséget, amelyet értelemszerűen 20 éves kor után szereznek meg. Így leginkább 22–25 évesen lépnek be a közigazgatás munkaerőpiacára. A fiatalodás főként az államigazgatásban, ezen belül a minisztériumokban figyelhető meg. Érzékelhető a lassú generációváltás, ami indokolja a döntéshozók felkészülését.

A korfa ismertében törekedni kell arra, hogy a kiválasztási politika tekintettel legyen a generációs egyensúly fenntartására. Olyan munkavállalókat kell integrálni a rendszerbe, akik a meglévő generációs csoportok egyensúlyát erősítik tovább azzal, hogy be tudnak illeszkedni szervezetünkbe.

⁶ *Ez a fiatalok álma: buli legyen a munka* (2013). Elérhető: www.profession.hu/cikk_karrierepites/20131030/ez-a-fiatalok-alma-buli-legyen-a-munka/3561 (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

⁷ Adatszolgáltató: KÖZIGTAD, 2016. január 1.

Bár a közszolgálat korösszetételében a fiatalok számarányának növekedése kedvező képet mutat, továbbra is hangsúlyt kell fektetni az idősebb korosztály kiáramlása miatt felépő problémák kezelésére (például új tisztviselők betanítása, megszerzett tudás, tapasztalat átadása, a sajátos technikai szakértelem hiánya). A kezelés módszerei között meg kell jelennie a *kiáramlás tervezés* mellett *mentorálási programok* indításának, tudásleltár (portfólió) összeállításának is.

A több mint 111 ezer ember, nem beleszámítva a honvédelemben, rendvédelemben dolgozókat és közalkalmazottakat, óriási létszám. A sok eltérő világlátású, motivációjú szakember számára minden igényt kielégítő, adekvát életpályát és utánpótlást tervezni nagy kihívás.

2.2. Bekerülés a közigazgatásba (toborzás és kiválasztás)

A tervszerű utánpótlás biztosítására 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 hatékony PR-tevékenységgel. Természetesen vannak kivételek, például 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 emberierőforrás-gazdálkodás rendszerébe*. A remélt hatásai is csak részlegesen mutatkoznak meg.

Az alkalmazott toborzási technikák, módszerek a *hagyományos* körbe tartozónak tekinthetők, az újak számító megoldásokat kevésbé veszik igénybe. Az úgynevezett *Közigállást*, a közszféra állásportálját valószínűsíthetően inkább a belső közigazgatási kör ismeri és használja. A fiatalok jellemzően a népszerűbb állásportálokon böngésznek, amelyeken azonban csak a közigazgatási állások töredéke található meg. Emellett *a közösségi oldalak a toborzás-kiválasztás folyamata során kiemelt jelentőségűek*, hiszen ez az a közeg, ahol a fiatalok nagyszámban jelen vannak, illetve ahonnan elsősorban tájékozódnak. A fiatal munkavállalók erős követelményeket támasztanak a munkáltatók iránt. Egyrészt elvárásuk, hogy a munka nyújtson élményt számukra, másrészt a vállalat rendelkezzen jó hírnévvel. A hiányszakmákban csak azok tudják a tehetséges fiatalokat elnyerni, akik nagy figyelmet fordítanak a *munkáltatói márka* kiépítésére.⁸ A munkaadói márka egyik hatékony eszköze a foglalkoztatás fenntartásának és a tehetséges munkavállalók vonzásának. Hatékony kommunikációján keresztül ismerik meg az álláskeresők a szervezet arcukat, és ennek alapján alakítanak ki pozitív képet a szervezetről. A munkáltatói márka-építést a nagyvállalati gyakorlat sikeresen alkalmazza. A „marketing marketingje” külön szaktudást igényel, de megéri a befektetett energiát. Általa a meglévő munkatársak megtartása és a tehetségek vonzása is sikeresen megvalósítható. A közigazgatás ezen a téren

⁸ Az Y generáció toborzása. Elérhető: <http://evolution-consulting.hu/az-y-generacio-toborzasa-2/> (Letöltés dátuma: 2017. 09. 01.)

lemaradásban van. A közigazgatásról, mint munkáltatóról globális pozitív kép kialakítása szükséges (azonban ez egy másik tanulmány témája lesz). Ennek részeként, a fiatalok vonzása tekintetében legalább eseti akciókkal, kampányok és közösségi média-megjelenések során kellene bővítenie merítési lehetőségeit. 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*. Például a közigazgatásban dolgozni trendi, kiváló lehetőség a karrierépítésre, stabil és megbízható kereseti lehetőséget nyújt és ehhez hasonló. 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.⁹

A közigazgatásban 2010-et követően lezajlott a *kiválasztás revíziója*, célként fogalmazódott meg a „*minőségi szelekció, versenyelvűség és nyitottság, rugalmas és gyors munkaerő utánpótlás*” megvalósítása. Ez a gyakorlatban az jelentette, hogy a korábbi részletesen szabályozott kiválasztási eljárást megszüntették. Helyette ma is csak keretszabályok vannak. A munkáltatók szabad kezet kaptak, így a toborzás hiányosságai mellett jelenleg nem beszélhetünk egységes kiválasztási gyakorlatról sem. A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvény csak a legszükségesebb rendelkezéseket tartalmazza a pályáztatással összefüggésben, a részletszabályokat rendelet írja elő. A hatályos szabályozás alapján kötelező pályáztatási kötelezettség nincs. Pályázat lefolytatására két esetben kerül sor: elsősorban, ha jogszabály azt bizonyos speciális esetekben előírja, illetve ha a munkáltató saját mérlegelése alapján dönt a pályázat kiírásáról.

A jelenlegi „*rugalmas*” kiválasztási rendszerről elmondható, hogy a *kompetencia-vizsgálat nem előírás*. A szakszerűség csorbát szenved mind eljárási, mind módszertani szempontból. Természetesen a bizalom, a szimpátia és a lojalitás fontos kiválasztási szempontok. De csak erre nem szabad alapozni, mert veszélybe sodorja a megfelelő utánpótlás biztosítását mind az állomány mind a vezetők esetében.¹⁰ Alaptörvényünk szerint: „*Minden magyar állampolgárnak joga van ahhoz, hogy rátermettségének, képzettségének és szakmai tudásának megfelelően közhivatalt viseljen.*”¹¹ Ha azért nincs lehetősége a fiataloknak tisztviselői állást betölteni, mert egész egyszerűen nem is értesülhetnek a lehetőségről, az hosszú távon rendkívül káros hatással van az egész közigazgatásra.

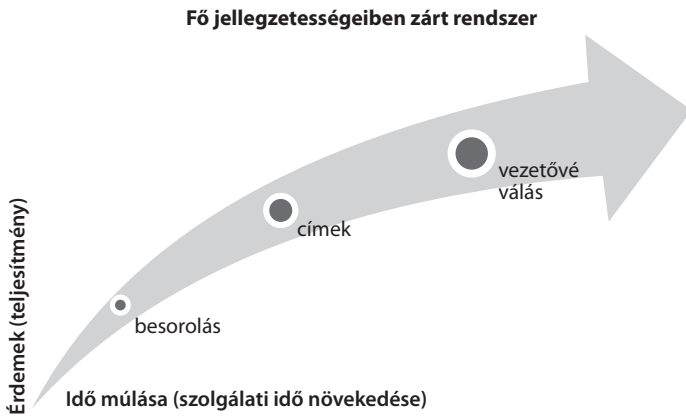
⁹ *Working In Local Government. Career opportunities for young people.* Local Government Association (2014). Elérhető: www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/working-local-government-320.pdf (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

¹⁰ PETRÓ Csilla (2014b): Vezetőképzés a közigazgatásban? *Új Magyar Közigazgatás*, 7. évf. 4. sz. 10.

¹¹ Magyarország Alaptörvénye 2011. április 25. XXIII. cikk (8) bek.

2.3. Karrierlehetőségek, a közigazgatási életpálya (megtartás)

A köztisztviselők esetében a rendszerváltást követően alakult ki az illetményrendszer azóta is klasszikus modellje. Az illetmény mértékét egyrészt az adott tisztviselő személyes, egyéni sajátosságai határozzák meg. A kereseti lehetőségben nagy súlya van a szolgálati időnek és az iskolai végzettségnek. Minél magasabb az iskolai végzettség és minél hosszabb a szolgálati idő, annál magasabb lesz az illetmény.¹²



3. ábra • Előmenetel a közigazgatási pályán (Forrás: saját szerkesztés)

Az előmenetel fő formái (lásd a 3. ábrán): besorolás, címek, vezetővé válás. A munkakör és a díjazás elválik egymástól, a díjazás a személyre fókuszál. Pozitívuma az állásbiztonság, tervezhetőség, hosszútáv, kiszámíthatóság. Ugyanakkor a motiváció fenntartása és a kiemelkedő teljesítmény díjazása nehézkes. Fennáll az elkényelmesedés veszélye, a rugalmatlanság, automatizmusok megjelenése. A tudásszint fenntartása nehezebb. Kevés a differenciálási lehetőség, hiányzik a szakértői pályáívek felrajzolása. A kedvezőtlen feltételek hatására erős az úgynevezett munkaerőpiaci kitettség. A működéshez szükséges szakértelmet csak versenyképes feltételek mellett lehet biztosítani.¹³

Az előmeneteli rendszer megreformálása évtizedek óta nehézséget okoz a döntéshozóknak, bár rendszerváltás óta folyamatos az erre irányuló szándék. A deklaráció szintjén több személyzetfejlesztési programban (például a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési

¹² GyÖRGY István – HAZAFI Zoltán szerk. (2018): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Budapest, Dialóg Campus.

¹³ HAZAFI Zoltán (2014): *Új közszolgálati életpálya – a közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. 73.

Program) megjelenik a stratégiai gondolkodás a személyi állomány gondozásáról, egy komplex rendszer építése a cél:

- A stabilitás, állásbiztonság megőrzése;
- a teljes tisztviselői életpályát lefedő karrierlehetőségek, vonzóbb karrierpálya;
- a munkakör értéke, a teljesítmény és a szolgálati hűség egyidejű elismerése;
- rugalmas előmeneteli lehetőségek, motiváció fenntartása;
- pálya presztízsének helyreállítása;
- hivatástudat és integritás növelése.

A célok teljes értékű megvalósítása strukturális átalakítást igényelne, amelyre annak volu-mene és veszélyei miatt a kormányzat még nem szánta el magát. Helyette jellemzőbb a *kö-zigazgatási életpálya differenciálódása* (külön jogállási törvények kezelik az egyes rétegek életpálya-jellemzőit). Erre aktuális példa az új, úgynevezett állami tisztviselői réteg létrehozása, külön előmeneteli és bérezési előírásokat tartalmazó jogállási törvény keretében. A differenciálódás hosszú távon az egységes közigazgatási életpálya helyett szétforgácsol-ódáshoz, a közigazgatás belső munkaerőpiaci elszívó hatásához vezethet.¹⁴

2.4. Utánpótlás-politikai stratégia és programok a közigazgatásban

A közigazgatás változó feladatrendszere folyamatosan igényli a magasan kvalifikált, új-szerű szemlélettel rendelkező, fiatal munkatársak bevonását. Mégis, a korábbi években a hazai személyzeti politika nem tulajdonított kiemelt jelentőséget a megfelelő utánpótlás csatornák kiépítésének. Jelenleg nincs koherens rendszer ezen a területen. A közigazga-tási pályára belépés sok esetben a véletlen műve volt, nincsenek meg a fiatalokat/vagy már a tapasztalt szakembereket célzó tervszerű utánpótlás csatornák. A korábbiakban sziget-szerű próbálkozások voltak, a rendszer stabilnak tekinthető pontja az Államigazgatási Fő-iskola megléte volt, azonban ezen kívül rendszertelenül szerveződtek, például különféle ösztöndíjas programok. A felsőoktatási és a közoktatási intézményekben jelenleg mar-ginális szerep jut a hallgatók/tanulók közigazgatási pályára vonzásának, *a közigazgatási szakma, mint karrierlehetőség nincs jelen a széles köztudatban. A középiskolai és a felső-oktatási intézményekben a közigazgatási karrier pályaorientációjának erősítése indokolt.* Az utánpótlás bázisát képező középiskolások nem rendelkeznek az átlagos állampolgári ismereteket meghaladó közszolgálati ismeretekkel, és a pályaválasztás időszakában nem kel-lően orientáltak és motiváltak ahhoz, hogy a közszolgálati életpályát válasszák. A közszol-gálati szakképzés feltételei sem állnak rendelkezésre teljeskörűen.¹⁵

¹⁴ KRAUSS GÁBOR – PETRÓ CSILLA (2014): A közszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 4. sz. 55.

¹⁵ BELÉNYESI EMESE – KRISKÓ EDINA – PALLAI ÉVA: *Összegző jelentés, A közigazgatási pályaorientációs képzés be-vezetését elősegítő igényfelmérés eredményeiről, 2017. október 31. 4. Munkaanyag.*

A közigazgatásban eltöltendő szakmai gyakorlatoknak sincs felépített rendszere. Az adott egyetem karrierirodájától függ, hogy a munkaerőpiac mely ágazataival és szervezeteivel tart fenn kapcsolatot. Ezenkívül 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.¹⁶

A közigazgatási szervek nem tervezik közép- és hosszú távon az utánpótlási igényeket. 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. Az elmúlt években született néhány utánpótlás-célzó kormányzati program, de nem koherens módon. Ezekre térnek ki röviden.

Az ösztöndíjprogramok szervezése törvény adta lehetőség.¹⁷ A központi szinten szervezett ösztöndíjprogramok minden bizonnyal legsikeresebbike az immáron több éve működő *Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program* (a továbbiakban: MKÖ). Az ösztöndíjrendszer fenntartását indokoltta teszi, hogy a jó képességgel rendelkező munkatársakért egyre inkább nemzetközi szinten is versenyezni kell.

Az MKÖ részletszabályai többször is módosultak az elmúlt évek során, azért hogy minél inkább szolgálni tudják az utánpótlás célokat. Azonban a célcsoport a kezdetektől azonos. Az MKÖ ösztöndíjprogram a fiatal, diplomás, idegen nyelveket beszélő szakemberek jelentkezését várja, a közigazgatáson belülről és kívülről. A program vonzerejét jelenti, hogy a gyakorlat időtartama hazai közigazgatási szerveknél folytatott gyakorlat mellett néhány hónapos külföldi gyakorlattal is kiegészül. A hazai gyakorlat a magyar közigazgatási munka alapos megismerésére ad lehetőséget. Legnagyobb érdeme, hogy a program végén a befogadó intézmények a legkiválóbb ösztöndíjasoknak kormánytisztviselői állást ajánlhatnak fel.¹⁸

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*, amelyen az akkori Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (a továbbiakban: KIM) ismeretterjesztő céllal megnyitotta kapuit a felsőoktatásban tanuló vagy frissdiplomás látogatók előtt, akik bepillantást nyerhettek a kormányzás kulisszái mögé, megismerkedhettek a KIM kiemelt projektjeivel és még a miniszteri szobába is bepillanthattak. 2011-ben a nyílt nap 600 érdeklődő fiatalot vonzott.¹⁹ Véleményem szerint, az ilyen pozitív üzenetet hordozó kezdeményezéseket folytatni kellene.

¹⁶ PETRÓ Csilla (2014a): *A közszolgálati életpálya elemei*. Budapest, NKE. 14.

¹⁷ 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 47. §.

¹⁸ *Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram*. Elérhető: mko.kormany.hu/ (Letöltés dátuma: 2016. 07. 26.)

¹⁹ *ReGeneráció: nyílt napot tartott pénteken a KIM* (2012). Elérhető: <http://2010-2014.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/hirek/regeneracio-nyilt-napot-tart-penteken-a-kim> (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

Az előzőkben néhány pozitív példát láthattunk kormányzati utánpótlás-politikai intézkedésekre. Vizsgáljuk most meg, hogy stratégiai szinten hogyan jelenik meg.

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 versenyelvűség és a nyitottság szempontjainak, valamint a gyors és rugalmas munkaerő-utánpótlás igényének”.²⁰

Egy évvel később, 2012-ben, a második *Magyary Program* (12.0) már több helyen említi az utánpótlás kérdéskörét, viszont leginkább a Nemzeti Közszolgálati Egyetem ebben betöltött szerepét hangsúlyozza. Ugyanakkor tudjuk, hogy a közigazgatás szerteágazó és nagy volumenű ügyeinek intézéséhez nem csak a közigazgatási végzettségűekre van szükség.²¹

A *Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014–2020* célkitűzései között szerepel az utánpótlás (toborzás és kiválasztás) fejlesztése, a közszolgálati életpályamodell fejlesztése keretében.²²

A stratégia szavai szerint a szolgáltató állam eszményének érvényre juttatása, és a szolgáltatások magas színvonalának biztosítása a megfelelő tisztviselők kiválasztásával kezdődik. Ehhez szükség van egyrészt a megfelelő és hatékony kiválasztási folyamatokra, másrészt egy vonzó, a belső mobilitást támogató közszolgálati életpályára. Az új életpálya teljes körű bevezetése révén csökkenhet a fluktuáció, valamint nőhet a közszolgálati pálya iránti érdeklődés, ami hozzájárulhat a tisztviselői kar korösszetételéből (a nyugdíjkorhatár előtt állók magas számából) fakadó, rövidesen várható problémák sikeres kezeléséhez.

A generációváltás mellett kihívást jelent az utánpótlás terén az a személyi állomány összetételében megfigyelhető tendencia is, hogy a különleges szaktudást igénylő feladatok egyre nagyobb hányadát egy jól elkülöníthető, a munkaerőpiacról csak kiemelt, a verseny-szférában elfogadott bérekkel összehasonlítható bérezéssel megszerezhető, magas szintű szakmai ismeretekkel rendelkező szakértői gárda képes ellátni. Ez a kormányzat által új feladatként meghatározott, kiemelt jelentőségű területek esetében – például a külgazdaság keleti nyitása – is érzékelhető probléma. Ezeket a kihívásokat az új közszolgálati életpálya vonzó szakértői karrierutak kialakításával, egyénre szabott karriermenedzsmenttel, a munkakörök relatív értékéhez és a teljesítményhez igazított bérezéssel és különböző ösztönzőprogramokkal képes kezelni. A toborzás és kiválasztás terén jelentkező kiemelt feladatok:

- A kulcsfontosságú feladatot ellátó, kimagasló teljesítményt nyújtó, motivált, elkötelezett tisztviselők kiválasztása, megtartása a szakértői életpályára való ráhelyezéssel.
- A tehetséges, jelentős szakértelemmel rendelkező személyek kiválasztási folyamatát ki kell dolgozni.
- A speciális foglalkoztatási igényű munkavállalói csoportok (például kismamák, fogycatáros személyek) a közigazgatásban történő foglalkoztatási helyzetét fel kell

²⁰ *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program* (11.0). 46.

²¹ *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program* (12.0). 59.

²² *Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014–2020*. 28.

térképezni, a foglalkoztatási lehetőségeket bővítő fejlesztési irányokat meg kell határozni, a foglalkoztatást elősegítő intézkedéseket szükséges kidolgozni, ezzel párhuzamosan az elhelyezkedést elősegítő képzési anyagokat össze kell állítani, képzéseket, tréningeket indokolt tartani, a támogató szolgáltatások nyújtásának lehetőségét meg kell vizsgálni.²³

Látható, hogy a dokumentum csak egyes aspektusait említi az utánpótlás-politikának és nem foglalkozik a teljes szakemberállománnyal, hanem csak a külgazdasági és hatósági ügyintézői területre fókuszál.

A közigazgatási utánpótlás-politika stratégiai szintű intézkedéscsomagot és külön figyelmet igényelne. A közigazgatási szervek utánpótlását segítő, a rendészetihez hasonló terjedelmű és irányultságú középfokú képzés jelenleg nincs a magyar középiskolai oktatásban. 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 utánpótláskérdést, kezdve a középiskolai szinttől. Előremutató jelleggel, az elkövetkező években a közigazgatás teljes vertikumára kiterjedően tervezik a vezetői utánpótlás rendszerének kialakítását, a vezetőkiválasztás módszertani, informatikai és jogi feltételeinek kidolgozását.²⁴ Mivel induló fejlesztési programcsomagról van szó (2016), ennek kifutása és eredményei majd csak évek múlva lesznek értékelhetők.

3. GLOBÁLIS UTÁNPÓTLÁS-POLITIKAI SAJÁTOSSÁGOK

Az előző fejezetben kitértem arra, hogy az Y és Z generáció már másképp kommunikál, más az értékrendje, másként gondolkodik a világról. Ma egy huszoneves általában másfél évente váltogatja az állásait az előmenetel érdekében. Ha ez igaz, *mit tud kínálni a közigazgatás az életre szóló, hosszú távú életpálya modelljével? Kiket fog megnyerni az Y és Z generációból, akiket ez a pálya érdekel és motivál?*

A tendenciát alátámasztani látszik egy friss magyar felmérés, amely szerint a 18–30 év közötti fiatalok a gyorsabb karrier elérése érdekében hajlamosak a gyakori munkahelyváltásra.²⁵ 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 is. Nem várnak türelmesen éveket, hogy megkapják a magasabb pozíciót, a magasabb fizetést, a jobb juttatásokat, és így hamar

²³ *Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014–2020.* 69–70.

²⁴ Felhívás. *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása.* KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16

²⁵ *Nagyon türelmetlenek a fiatal munkavállalók* (2013). Jobline.hu. Elérhető: https://karrierplusz.jobline.hu/karrier_plusz/20131029_Nagyon_turelmetlenek_a_fiatal_munkavallal (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

feloldódik bennük az alázat a munka iránt.²⁶ Egy frissebb, 2016-os felmérés szerint a fiatal 18 és 24 év közötti felnőttek mintegy 70%-a 1 éven belül munkahelyet vált, elvárásaik merészebbek.²⁷

Az is érdekes, hogy a Coaching Team kutatásban részt vevő 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.²⁸ 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.²⁹

A problémát észlelte a kormányzat. Kormányzati programot indítottak, amelynek célja volt hazahívni a külföldön dolgozó fiatalokat az úgynevezett: *Gyere haza, fiatal* program segítségével. A hírek szerint a programot sikertelensége miatt leállították.³⁰ Feltehetőleg a kivándorlás megelőzésére kellene nagyobb hangsúlyt helyezni.

Sok kutatás foglalkozik a munkahelyi preferenciákkal és elégedettséggel. Többé-kevésbé hasonló eredményre jutnak. Például a már hivatkozott kutatás szerint a munkahelyválasztás fő szempontjai a megkérdezett fiatalok körében, fontossági sorrendben az 1. táblázat első oszlopában olvashatóak. Viszonyításképpen egy frissebb, szintén fiatal munkavállalói preferenciákat vizsgáló kutatásban pedig az alábbiak (az 1. táblázat 2. oszlopában).

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 viszszacsatolva, 20%-uk 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 hátrányt jelent, hiszen a korábbiakban is ismert volt az a gyakorlat, hogy a pályakezdő fiatalok kvázi ugródeszkaként tekintenek a közigazgatásra. Néhány év gyakorlat és tapasztalatszerzés után elvándorolnak a piaci szervezetekhez.

²⁶ *Y HoRizont 2013, avagy a fiatal munkavállalók önmegítélése* (2013). Ohe.hu. Elérhető: www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/y-horizont-2013-avagy-a-fiatal-munkavallalok-onmegitelese (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

²⁷ *Nem reálisak a Z generáció elvárásai a munkahelyükkel szemben*. Hirado.hu Elérhető: www.hirado.hu/2016/07/12/nem-realisak-a-z-generacio-elvarasai-a-munkahelyukkel-szemben (Letöltés dátuma: 2019. 05. 22.)

²⁸ *Y HoRizont 2013, avagy a fiatal munkavállalók önmegítélése* (2013). Ohe.hu. Elérhető: www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/y-horizont-2013-avagy-a-fiatal-munkavallalok-onmegitelese (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

²⁹ *A fiatalok harmada tervez külföldre menni* (2014). Tárki.hu. Elérhető: www.tarki.hu/hu/news/2014/kite-kint/20140408_fiatalok.html (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

³⁰ *Nem folytatják, csak 105 fiatal sikerült hazahozni* (2016). Hvg.hu. Elérhető: http://hvg.hu/gazdasag/20160613_nem_folytatjak_a_Gyere_Haza_Fiatal_programot_varga_mihalyn (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

1. táblázat • Fiatalok munkavállalási preferenciái (Forrás: Y Horizont 2013.; PwC 2017.)

alapjavadalmazás	munka–magánélet egyensúlya (rugalmas munkavégzés)
felszabadult, vidám csapat	munkakörnyezet (munkatársak)
kARRIERFEJLŐDÉS LEHETŐSÉGE	javadalmazás (alapbér)
alapjavadalmazáson felüli tételek	munka–magánélet egyensúlya (alkotói szabadság)
változatos feladatok	a munka tartalma (érdekes, kihívásokkal teli)
közvetlen, laza hangnem	javadalmazás (cafeteria)
nagy tapasztalatú kollégák	javadalmazás (túlóra-kompenzáció)
jól felszerelt, esztétikus környezet	szervezet és kultúra (csapatmunka és együttműködés)
rugalmas időbeosztás	vezetés (közvetlen, őszinte kommunikáció)
a cég jó híre és ismertsége ³¹	fejlődés és karrier ³²

A felmérés szerint a vizsgálatban részt vevő fiatalok a fizetések terén talán túlzó elvárásokat támasztanak, amikor átlagosan *nettó 300–500 ezer Ft-os* havi fizetéssel lennének elégedettek. De más szempontból az elvárások akár reálisnak is tűnhetnek, hiszen a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint az átlagkereset 292 ezer Ft volt 2017 augusztusában.³³ Összehasonlításként meg kell jegyezni, hogy az új állami tisztviselői törvény szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkező, úgynevezett állami fogalmazói kategóriába sorolt pályakezdő tisztviselők *bruttó illetményének* alsó határa 180 ezer Ft, felső határa 300 ezer Ft.³⁴ Látható tehát, hogy a közigazgatási (kezdő) fizetés hamar elvinné a magas elvárásokkal rendelkező fiatalok kedvét a pályára lépéstől.

Fentiek csak néhány példát említenek a javadalmazás témakörének tágabb vetületére, hogy melyek azok a várható tendenciák, amelyekre a magyar munkaerőpiacnak, ezen belül a közszolgáltatásnak is érdemes felkészülnie. Csutorás Gábor Ákos közigazgatási Y generációt vizsgáló kutatása is visszaigazolja, hogy az új nemzedékeknek új igényei vannak

³¹ Y Horizont 2013, *avagy a fiatal munkavállalók önmegítélése* (2013). Ohe.hu. Elérhető: www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/y-horizont-2013-avagy-a-fiatal-munkavallalok-onmegitelese (Letöltés dátuma: 2017. 09. 01.)

³² HAVÓK Lilla (2017): *Milyen szempontok alapján választanak munkahelyet a fiatalok?* Elérhető: www.hsws.hu/hirek/58151/pwc-kutatas-fiatalok-munkavallalas-preferencia.html (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

³³ *A Z generáció nagy elvárásokkal vág neki az életnek* (2017). Elérhető: www.origo.hu/gazdasag/20171019-a-z-generacio-jo-fizetest-szeretne-de-nem-tud-rola-hogy-itthon-is-megszerezheti.html (Letöltés dátuma: 2017. 11. 30.)

³⁴ 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről, 1. melléklet.

a munkáltatóval kapcsolatban is, amit a munkáltatónak egyrészt megértenie, másrészt kezelnie szükséges, még ha egy közigazgatási szerv esetében a lehetőségek esetleg szűkösebbek is.³⁵

A kedvezőtlen karrierlehetőségek előbb-utóbb szakemberhiányhoz vezetnek. Már most is vannak olyan munkakörök, például informatikai, mérnöki vagy pénzügyi területen, ahol a jelenlegi bérezési feltételek mellett nehézségekbe ütközik a szakemberpótlás. A Boston Consulting Group egyik kutatása a 25 vizsgált ország közül több esetben is, (például Németországban) főként a demográfiai csökkenés okozta kritikus munkaerőhiány 10–20 éven belül történő bekövetkezésére hívja fel a figyelmet.³⁶

Régóta ismert tény, hogy a szakemberhiány veszélyezteti Magyarország versenyképességét. Egy friss kutatás szerint ma a szolgáltató szektorban tízből csaknem négy cég küzd azzal, hogy dolgozókat találjon.³⁷ 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%-a, míg világszerte 36% panaszkodott a szakemberhiányra. A Manpower Group néhány éve végzett, úgynevezett Éves Tehetség Felmérésében 42 ország több mint 37 ezer munkaadójának bevonásával azt vizsgálta, hogy a vállalatok hány %-ának okoz problémát nyitott pozícióik betöltése, továbbá melyek a legnehezebben betölthető munkakörök. Az eredmények alapján kiderült, hogy fokozatosan nő azoknak a cégeknek a száma, amelyek toborzási nehézségekbe ütköznek.³⁸

Ezt támasztja alá egy másik friss kutatás, ami a hazai versenyszektor hiányszakmáira fókuszált. Eredményei szerint a legnehezebben betölthető munkakörök például: az informatikus, szakmérnök, tanácsadó, vagy adminisztrátor. Ami érdekesebb, hogy a legtöbb hiánymunkakör esetében a túl alacsony béreket, a szakképzett munkaerő hiányát és a versenytársak konkurenciáját jelölték meg a válaszadók a hiány kialakulásának okaként. Emellett sok megkérdezett szerint a vállalat belső szervezeti problémái okozzák a munkaerőhiányt.³⁹

A Manpower Group felmérése szerint a szakemberhiány a vállalatokat legfájóbb módon az ügyfélkiszolgálási képesség csökkenésében és a versenyképesség, produktivitás visszaesésében érintette.

Magyarországon a probléma kezelésére a munkaerő-források bővítésének legnépszerűbb megoldása a toborzás kiterjesztése új célcsoportokra. A cégek 26%-a szerint 22%

³⁵ CSUTORÁS Gábor Ákos (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 1. sz. 103.

³⁶ BCG Henderson Institute. Elérhető: www.bcg.com/bcg-henderson-institute/news.aspx (Letöltés dátuma: 2014. 01. 01.)

³⁷ *Már nem csak a munkaerőhiány sújtja a magyar gazdaságot* (2017). Portfolio. Elérhető: www.portfolio.hu/gazdasag/mar-nem-csak-a-munkaerohiany-sujtja-a-magyar-gazdasagot.267235.html

³⁸ *Veszélyezteteti a versenyképességet a szakemberhiány Magyarországon* (2014). Hrportal. Elérhető: www.hrportal.hu/hr/veszelyezteteti-a-versenykepességet-a-szakemberhiány-magyarországon-20140603.html (Letöltés dátuma: 2017. 11. 30.)

³⁹ POÓR József – CSEDŐ Csaba (2016): *Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016*. Kutatási zárójelentés. Budapest. 4.

a pályakezdőkben bízik, míg 17% az oktatási intézményekkel való együttműködést választja.⁴⁰ Kulcsfontosságú a képzés, továbbképzés. Ezt a vállalati gyakorlat felismeri és igyekszik a tehetséges fiatalok tudatos felépítésére, a vezetői és szakértői pályautakon egyaránt.

4. MEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEK

A tanulmány bemutatta a közigazgatási utánpótlás-kihívások egyes aspektusait és a kihívások kezelésének fontosságát. Gyökeres megoldást a közszolgálati életpálya régóta várt reformja jelenthetne, amely azonban továbbra is távlati célnak tűnik. A megfelelő minőségű közigazgatási szakemberállományt biztosító utánpótlás-politikai kihívások ugyanakkor aktuális lépéseket igényelnek. Az ezzel kapcsolatos intézkedési lehetőségek két fő csoportját különíthetjük el: *pályára vonzás (toborzás és kiválasztás), valamint a megtartás (ösztönzés)*.

Minden szervezet saját érdeke, hogy egyénileg gondoskodjon a tervszerű utánpótlásról. Leginkább helyben tudják a vezetők és a HR szakemberek, hogy milyen munkaerőre van szükség a szervezeti célok elérése érdekében. Ugyanakkor az elmúlt év államigazgatást ért sorozatos nagymértékű szervezeti és eljárási reformja mellett kevés energia marad az önerőt igénylő utánpótlás-toborzási programok működtetésére. Ehhez egy konszolidációs időszak feltétlenül szükséges lenne, amikor több idő jut az emberierőforrás-menedzsment munka finomhangolására.

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 nem alakul ki bennük hivatástudat, a közigazgatási munka nem lesz vágyott karriercél. Meg kell ismertetni a fiatalokkal, hogy a közigazgatásban vannak izgalmas, kihívást jelentő munkák és szerteágazó karrierlehetőségek. Ebben a vonzó életpálya mellett a jelenleg szinte teljes egészében hiányzó *közigazgatási munkáltatói márkaépítés, a toborzási gyakorlat fejlesztése, és legfőképp a vonzó életpálya-lehetőségek kialakítása* jelenthet megoldást.

A jelen és jövő munkaerőit jelentő fiatalok számára a munkával való elégedettség egyik fő tényezője a magas fizetés, a gyors előrelépési lehetőség, laza, rugalmas, trendi munkakörnyezet. A fiatalok többsége feltehetőleg nem akar majd lemondani minden igényéről. Vélhetően olyan területeken keres állást, ahol elvárásai a legnagyobb mértékben teljesülnek. Az ezt felismerő és támogatni tudó szervezeteknek nagyobb esélyük van rá, hogy tehetséges és termelékenyebb fiatalokkal vegyék körül magukat. Mivel a kívánalmaknak nem tud megfelelni, tudatos intézkedések híján a közigazgatás egyre nagyobb mértékben lemaradhat. A közigazgatás hagyományos értékeinek megőrzése mellett haladni kell a változásokkal, és keresni kell a rugalmasítási lehetőségeket.

⁴⁰ *Veszélyezteteti a versenyképességet a szakemberhiány Magyarországon* (2014). Hrportal. Elérhető: www.hrportal.hu/hr/veszelyezteteti-a-versenykepességet-a-szakemberhiány-magyarországon-20140603.html (Letöltés dátuma: 2017. 11. 30.)

A tehetségek megtartásánál maradvá, a továbbképzés, képzés szerepét nem lehet eléggé hangsúlyozni. A meglévő állományból a továbbképzések segítségével hozhatjuk ki a maximumot, amelyhez a szervezetek megfelelő hozzáállása szükséges. A tanulással töltött időre befektetésként kell tekinteni, és bátorítani kell azt, ami az egyén és a szervezet céljait egyaránt szolgálja.

Az utánpótlás-politika stratégiai alapokra helyezéséhez többirányú fejlesztés szükséges. Elsődleges szerepe volna a kormányzati ösztönzésnek, a pozitív munkáltatói márka megteremtésének. Programokon keresztül kell megcélozni a társadalmat, amelyek 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, jellemzően a különféle eljárások során történő pozitív interakció révén lehet hatni. A fiatalokra az életkori sajátosságoknak megfelelő iskolai foglalkozásokkal (például közigazgatási ismeretek oktatása) lehetne hatni. Ez utóbbit célozza a már említett KÖFOP program (KÖFOP-2-1-5-VEKOP-16-216-0001 „A versenyképes közszolgálat személyi utánpótlásának stratégiai támogatása”), amely keretében a középiskolai korosztály pályorientációs képzése valósulhat meg. A felsőoktatási intézményekben tanulók megnyerésére pedig a különböző ösztöndíj és PR-programok kidolgozása szükséges.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. CSUTORÁS Gábor Ákos (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 1. sz.
2. GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán szerk. (2018): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Budapest, Dialóg Campus.
3. HAZAFI Zoltán (2014): *Új közszolgálati életpálya – a közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
4. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia (2016): Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz.
5. KISSNÉ ANDRÁS Klára (2014a): *Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században*. Elérhető: www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropi-ac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban (Letöltés dátuma: 2017. 09. 01.)
6. KISSNÉ ANDRÁS Klára (2014b): *Lehet-e egységesen motiválni a különböző generációs munkaerőt?* Elérhető: www.hrportal.hu/hr/lehet-e-egysegesen-motivalni-a-kulon-bozo-generacios-munkaerot-20140130.html (Letöltés dátuma: 2017. 09. 01.)
7. KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla (2014): A közszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. 4. sz.
8. PETRÓ Csilla (2014a): *A közszolgálati életpálya elemei*. Budapest, NKE.
9. PETRÓ Csilla (2014b): Vezetőképzés a közigazgatásban? *Új Magyar Közigazgatás*, 7. évf. 4. sz.
10. POÓR József – CSEDŐ Csaba (2016): *Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcs-munkakörökben 2016*. Kutatási zárójelentés. Budapest.
11. STRACK, Rainer – LINDEN, Carsten von der – BOOKER, Mike – STROHMAYR, Andrea (2014): *Decoding Global Talent*. Elérhető: www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_leadership_decoding_global_talent/ (Letöltés dátuma: 2017. 09. 01.)

Jogi források

1. Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
2. 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
3. 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről

Egyéb források

1. *BCG Henderson Institute*. Elérhető: www.bcg.com/bcg-henderson-institute/news.aspx (Letöltés dátuma: 2014. január 1.)
2. BELÉNYESI Emese – KRISKÓ Edina – PALLAI Éva: *Összegző jelentés. A közigazgatási pályaaorientációs képzés bevezetését elősegítő igényfelmérés eredményeiről, 2017. október 31.* Munkaanyag.
3. *Ez a fiatalok álma: buli legyen a munka* (2013). Elérhető: www.profession.hu/cikk_karrierepites/20131030/ez-a-fiatalok-alma-buli-legyen-a-munka/3561 (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)

4. *Felhívás. A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása.* KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16
5. *A fiatalok harmada tervez külföldre menni* (2014). Tárki.hu Elérhető: www.tarki.hu/hu/news/2014/kitekint/20140408_fiatalok.html (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)
6. *Kormány-előterjesztés az új közszolgálati életpályáról 2014.* (koncepció)
7. *Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014–2020.*
8. *KÖZIGTAD – Illetményszámfejtő Rendszer*
9. *Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram.* Elérhető: mko.kormany.hu/ (Letöltés dátuma: 2016. július 26.)
10. *Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program* (11.0)
11. *Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program* (12.0)
12. *Már nem csak a munkaerőhiány sújtja a magyar gazdaságot* (2017). Portfolio. Elérhető: www.portfolio.hu/gazdasag/mar-nem-csak-a-munkaerohiany-sujtja-a-magyar-gazdasagot.267235.html (Letöltés dátuma: 2017. 11. 30.)
13. *Nagyon türelmetlenek a fiatal munkavállalók* (2013). Jobline.hu Elérhető: https://karrierplusz.jobline.hu/karrier_plusz/20131029_Nagyon_turelmetlenek_a_fiatal_munkavallal (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)
14. *Nem folytatják, csak 105 fiatalot sikerült hazahozni* (2016). Hvg.hu Elérhető: http://hvg.hu/gazdasag/20160613_nem_folytatjak_a_Gyere_Haza_Fiatal_programot_varga_mihaly (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)
15. *Nem reálisak a Z generáció elvárásai a munkahelyükkel szemben.* Hirado.hu Elérhető: www.hirado.hu/2016/07/12/nem-realisak-a-z-generacio-elvarasai-a-munkahelyukkel-szemben (Letöltés dátuma: 2019. 05. 22.)
16. *Veszélyeztetni a versenyképességet a szakemberhiány Magyarországon.* Hrportal. Elérhető: www.hrportal.hu/hr/veszelyeztetni-a-versenykepessaget-a-szakemberhiany-magyarorszagon-20140603.html (Letöltés dátuma: 2017. 11. 30.)
17. *Working In Local Government. Career opportunities for young people.* Local Government Association (2014). Elérhető: www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/working-local-government-320.pdf (Letöltés dátuma: 2018. 01. 12.)
18. *Az Y generáció toborzása.* Elérhető: <http://evolution-consulting.hu/az-y-generacio-toborzasa-2/> (Letöltés dátuma: 2017. 09. 01.)
19. *Y HoRizont 2013, avagy a fiatal munkavállalók önmegítélése* (2013). Ohe.hu Elérhető: www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/y-horizont-2013-avagy-a-fiatal-munkavallalok-onmegitelese (Letöltés dátuma: 2017. 09. 01.)
20. *A Z generáció nagy elvárásokkal vág neki az életnek* (2017). Elérhető: www.origo.hu/gazdasag/20171019-a-z-generacio-jo-fizetest-szeretne-de-nem-tud-rola-hogy-itthon-is-megszerezheti.html (Letöltés dátuma: 2017. 11. 30.)

Dr. Paksi-Petró Csilla, PhD okleveles közigazgatási menedzser, tréner, egyetemi tanársegéd. Főállású oktató az NKE Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézetében. Oktatói és vezetőfejlesztő tréneri tevékenysége mellett gyakorlati szakemberként, koordinációs és szakértői feladatokat ellátva vett részt az elmúlt évek közszolgálati személyzetfejlesztési projektjeiben. Kutatási területe az emberierőforrás-gazdálkodás, a közszolgálati életpálya reformjai, a közszolgálati továbbképzés/vezetőképzés rendszere. Doktori értekezésében a közigazgatási vezetőképzés oktatásmódszertani megújítását vizsgálta.