



**VÁLLALKOZÓI TUDATOSSÁG
A MUNKAERŐ-FEJLESZTÉS TERÜLETÉN**

ÖSSZEGZŐ TANULMÁNY

az OFA Nonprofit Kft.

„Munkaerőpiac kihívásaihoz igazodó képzési és munkaerőt fejlesztő támogatási program előkészítéséhez kutatási program indítása a hazai munkáltatók körében” elnevezésű programja keretében feltárt kutatási eredményekről

TARTALOM

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
ELŐSZÓ	7
1. A KUTATÁS ISMERTETÉSE	10
A KUTATÁS CÉLJA	11
A KUTATÁS MÓDSZERE	12
A KUTATÁS HIPOTÉZISEI	13
2. ÁLTALÁNOS KÉPZÉSI FELMÉRÉS	15
AZ ELSŐ FELMÉRÉS RÉSZLETEI.....	16
<i>A felmérés közvetlen célja</i>	16
<i>A minta bemutatása</i>	18
GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐ-PIACI HELYZETKÉP.....	23
<i>Gazdaság</i>	23
<i>Munkaerőpiac</i>	27
AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE: A MAGYARORSZÁGI FELNŐTTKÉPZÉS	36
<i>A felnőttképzés és szakpolitikai célok</i>	36
<i>Vezetői képzések a felnőttképzési rendszeren belül</i>	39
FELSŐVEZETŐI KÉRDŐÍV	43
<i>A kitöltésben résztvevő cégek és interjúalanyok bemutatása</i>	43
<i>A képzések megítélése</i>	51
<i>Képzések a gyakorlatban</i>	58
HR VEZETŐI KÉRDŐÍVEK	67
<i>A kitöltésben résztvevő cégek és interjúalanyok bemutatása</i>	67
<i>A képzések megítélése</i>	76
<i>Képzések a gyakorlatban</i>	83
FELELŐS MUNKAVÁLLALÓI ATTITÚDOK MEGJELENÉSE A KUTATÁSBAN.....	91
<i>A munkaviszony létesítése, fenntartása</i>	91
<i>A képzés szerepe a munkavállaló és munkáltató kapcsolatában</i>	100
<i>A képzések helye a felelős munkavállalók tulajdonságainak dimenzióiban</i>	109
<i>A Felelős Munkavállaló a kutatás eredményei alapján</i>	121
EUROFOUND KÉRDŐÍV	129
<i>Termelékenység</i>	129
<i>Eurofound</i>	133
<i>A munkavállalói profilok a munkáltatók szerint</i>	135

<i>A munkavállalók képességeinek megítélése</i>	140
<i>A munkavállalók toborzása</i>	150
<i>Az interjúk eredményeinek összegzése</i>	156
A KÉRDEZŐBIZTOSOK ÁLTAL GYŰJTÖTT INFORMÁCIÓK.....	159
AZ ELSŐ FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE	162
3. KÉPESSÉGEK ÉS TUDATOSSÁG AZ AGRÁRIUM ÉS AZ ÉLELMISZERIPAR TERÜLETÉN	164
A MÁSODIK FELMÉRÉS RÉSZLETEI.....	165
<i>A felmérés közvetlen célja</i>	165
<i>A minta bemutatása</i>	166
A MEZŐGAZDASÁG ÉS ÉLELMISZERIPAR JELLEMZŐI	172
<i>Általános helyzetkép</i>	172
<i>Az élelmiszergazdaság és a munkaerőpiac kapcsolata</i>	181
KÉPESSÉGBELI HIÁNYOSSÁGOK TAPASZTALATA.....	188
<i>Fizikai foglalkoztatottak</i>	189
<i>Szellemi foglalkoztatottak</i>	199
<i>A hiányok hatása</i>	206
MUNKAERŐ-FEJLESZTÉS	212
<i>A képzésre vonatkozó tervek</i>	212
<i>A képzést hátráltató tényezők</i>	216
<i>Képzésekkel kapcsolatos attitűdök</i>	220
PIACI STRATÉGIÁK	224
<i>Célpiac bemutatása</i>	224
<i>Korlátozó tényezők</i>	229
<i>Megoldási stratégiák</i>	233
TERVEZÉSI PROBLÉMÁK	238
KVALITATÍV TAPASZTALATOK	244
<i>A kérdezőbiztosok tapasztalatai</i>	244
<i>Interjúk</i>	245
A MÁSODIK FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE.....	247
4. A MUNKAERŐ-FEJLESZTÉS HATÁRTERÜLETEI: (RE)INTEGRÁCIÓ ÉS EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS...	252
A HARMADIK FELMÉRÉS RÉSZLETEI.....	253
<i>A felmérés közvetlen célja</i>	253
<i>A minta bemutatása</i>	255
ELMÉLETI HÁTTÉR.....	258
<i>Munkahelyi integráció/reintegráció</i>	258
<i>Egészségfejlesztés</i>	264
KIK TÁMOGATJÁK A MUNKAVÁLLALÓIKAT?.....	271

(RE)INTEGRÁCIÓ.....	284
EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS	299
A HARMADIK FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE	307
5. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE.....	310
HIPOTÉZISEK.....	311
JAVASLATOK.....	318
FELHASZNÁLT IRODALOM.....	322

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (a továbbiakban: OFA Nonprofit Kft.) a „Munkaerőpiac kihívásaihoz igazodó képzési és munkaerőt fejlesztő támogatási program előkészítéséhez kutatási program indítása a hazai munkáltatók körében” elnevezésű programja keretében elvégzett kérdőíves kutatás során feltárt eredmények legfőbb megállapításait, jelen vezetői összefoglalóban mutatjuk be.

A program célja az volt, hogy egy olyan nagymintás kutatást hajtsunk végre, amely lehetőséget teremt – több különböző témára fókuszálva – a hazai vállalkozások munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos hozzáállásának, valamint igényeinek a feltérképezésére. Mindezt annak érdekében, hogy a későbbiekben olyan döntések születhessenek, amelyek a foglalkoztatáspolitikai és a felnőttképzési szakpolitikai területeket jobban összehangolja, elsősorban a tapasztalatokra és igényekre vonatkozóan, valamint azért, hogy kirajzolódjanak azok a legfőbb beavatkozási pontok, ahol erre igazán szükség van.

A kutatás központi elemét három, a téma különböző részeit érintő kérdőíves kutatás jelentette. Ennek során összesen 11763 megkeresést követően összesen 3487 adatfelvétel történt, amely 6697 kitöltött kérdőívet jelent. A sikeres adatfelvételek és a kitöltött kérdőívek száma közti jelentős differencia abból adódik, hogy az első lekérdezés során összesen négy kérdőívet használtunk.

	1. Kérdőív	2. Kérdőív	3. Kérdőív	Összesen
Adatfelvételi időszak	2023.03.06.– 05.17.	2023.05.19.- 07.17.	2023.07.18.– 09.08.	2023.03.06.– 09.08.
Megkeresések száma	3946	4312	3505	11763
Részvevők száma	1406	1017	1064	3487
Kitöltött kérdőívek száma	4616	1017	1064	6697
Eredményesség	36%	24%	30%	30%

A kutatás legfontosabb eredményeiről a következőket mondhatjuk el:

- A vizsgálatba bevont vállalkozások bár fontosnak tartják a munkavállalóik digitális kompetenciáit valamennyi szervezethierarchiai szinten, többen jelezték, hogy tapasztalhatóak ezzel kapcsolatos hiányosságok. Amennyiben ez (közép)vezetői szinten van jelen, jelentős mértékű, kedvezőtlen befolyást gyakorol a cégek működésére. Megakadályozva például a technológiai fejlődést is.

- Ezzel együtt a cégvezetők nem a technológiai fejlesztésekben látják a piaci helyzetük javításának lehetséges útját. Az eltérő megoldási stratégiáik viszont nem következetesen reagálnak a gazdasági kihívásokra.
- A munkaerő-fejlesztésről általánosságban pozitívan nyilatkoznak a munkáltatók, általában kedvező megítélése van a területnek. Ennek ellenére a gyakorlatuk során kisebb figyelmet fordítanak a munkaerő tényleges fejlesztésére. Különösen kirajzolódik ez a munkaerő-fejlesztés nem közvetlen területein.
- A munkáltatók (és egyébként maguk a munkavállalók is) elsősorban a szakmai képzéseket preferálják. Kevésbé látják az azon túlmenő munkaerő-fejlesztési tevékenységben rejlő potenciált. Ennek köszönhetően nemcsak az egyébként általánosságban képzésekhez kapcsolódó olyan tevékenységek szorulnak háttérbe, mint a kompetenciafejlesztés vagy a csapatépítés, de az olyan – egyébként rendkívül nagy jelentőséggel bíró – munkaerőfejlesztési területek is, mint a munkavállalók (re)integrációs tevékenysége vagy egészség fejlesztése.
- Mindhárom kérdőív visszaigazolja, hogy a hazai mikro-, kis- és középvállalkozás (a továbbiakban: kkv) szektorban a vállalatirányítók professzionalizációjára lenne szükség. Egy tudatosabb szervezetrányítási gyakorlat jelentősen hozzájárulhatna a termelékenységi hatékonyság javításához. Minél kisebb egy szervezet, ez annál inkább indokolt.
- A magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalkozások körében az imént említett tapasztalatok fokozottabban jelen vannak. Ez a hazai élelmiszerellátás biztosítása, a magyar termékek magyar (és nemzetközi) piacokon való versenyképességének megőrzése érdekében, célzott beavatkozás szükségességét mutatja meg.

ELŐSZÓ

Magyarország gazdasági fejlődése az elmúlt évtizedben jelentős volt. Igaz ez még akkor is, ha időközben olyan nehézségek sújtották és fékeztek a magyar gazdaságot, mint 2020 tavaszán hazánkba is begyűrűző koronavírus járvány, a térségben dúló háború és az ettől nem független energiaár-növekedés vagy épp a hosszú idők óta nem látott mértéket öltő infláció. Éppen ezek a vis maior helyzetek és az azokból fakadó következmények mutatják, hogy a gazdaságfejlesztésért felelős aktorok feladata, hogy megtalálják azokat a területeket, amelyek hozzájárulnak a magyar gazdaság ellenállóképességének megerősítéséhez. Ezek detektálását, majd részletes vizsgálatát követően pedig olyan célzott beavatkozásokat hajtsanak végre, amely hosszú távon és eredményesen hozzájárul a nemzetgazdaság piaci helyzetének, versenyképességének megőrzéséhez, a folyamatos és fenntartható gazdasági fejlődés növekedéséhez.

Ilyen terület a hazai vállalkozások termelékenységének a kérdése. Bár a magyar gazdaság bruttó hozzáadott értéke az elmúlt időszakban jelentős növekedett, ez elsősorban a munkaórák számának emelkedésének köszönhető. Vagyis annak, hogy a magyar vállalkozások sikeresen tudták bővíteni a foglalkoztatotti körüket, amelynek köszönhetően sosem volt az elmúlt évekhez hasonlóan magas a foglalkoztatottság és a termelési volumen. Ugyanakkor ezzel párhuzamosan a hatékonyság növelésére a hazai vállalkozások kevésbé fordítottak figyelmet. Bár a foglalkoztatottság emelkedése, az elérhető munkaerő-tartalékok csaknem teljes megszűnése szociális és társadalmi szempontból számos előnnyel jár, azonban, ha ez nem párosul a hatékonyság növelésével, akkor utóbbi elhanyagolása egyszerre fejlődési korlátokat is jelent. A vállalkozásoknak tehát jelentős figyelmet kellene fordítaniuk arra, hogy a fejlesztési terveik, bővülési szándékaik a továbbiakban nagyobb arányban épüljenek be a termelékenységi hatékonyság növelését célzó intézkedésekbe. Különösen igaz ez a kis- és középvállalkozásokra, amelyekről általánosságban elmondható – nem csupán hazai környezetben –, hogy a nagyvállalatokkal szemben termelékenységi hátrányban vannak. (Palócz és társai, 2019)

A termelékenységnek számos összetevője van, és természetesen ezek közül valamennyi tényező befolyásolja annak alakulását. Nagymértékben befolyásolják például a beruházási eszközök, a felhasznált technológia, a méretgazdaságosság vagy az ingyenesen hozzáférhető termelési tényezők. Ezekkel egyenértékűen nagy jelentőséggel bír, viszont sokkal nehezebben mérhető és értelmezhető tényező a humán tőke. Vagyis maga a munkaerő, amely elvégzi a kiosztott feladatokat, részt vesz a termelésben, szolgáltatásban. (Hüttl, 2017)

A humán tőke termelékenységben betöltött szerepét már régóta vizsgálják. Valójában már a modern közgazdaság megszületésének időszakában felvetődött annak a kérdése, hogy az ember miként értelmezhető, mint erőforrás, milyen befolyással van a gazdaság alakulására. Maga az emberi tőke fogalma viszont csak a 20. században született meg, amikor egyre nagyobb hangsúlyt kapott annak felismerése, hogy a munkaerőbe való befektetés, noha egy hosszútávú és kockázatos tevékenység, valójában a hatékonyság és a gazdasági fejlődés kulcsa, amely ráadásul tartósabb a fizikai tőkebefektetésnél, és számos járulékos haszonnal is jár. (Tóth, 2011) Mindez abból fakad, hogy a munkaerő-fejlesztés révén (amely nem csupán a munkavállalók szakmai tudásának növelését jelenti) a munkavállalók minden tekintetben képessé válnak arra, hogy feladataikat magasabb minőségben és ezzel párhuzamosan egyszerűbben hajtsák végre. Ezzel növelve a termelékenység hatékonyságát. (Dajnoki és Kun, 2018) Amennyiben a termelési hatékonyság folyamatos emelkedésnek indulna a munkaerő-fejlesztés által, nem csupán a gazdasági fejlődés kapna egy jelentősebb katalizátort, hanem lehetőség nyílna a munkaerőhiány gazdaságra gyakorolt negatív hatásait is mérsékelni. Továbbá a technológiaváltás, a digitalizáció is sokkal nagyobb ütemben nyerhetne terhet, amely elengedhetetlen ahhoz, hogy a magyar gazdaság a 21. század kihívásaival felvehesse a versenyt.

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a munkaerő fejlesztése az a terület, amely a magyar gazdaság fejlődésének egyik kulcskérdése. A kormányzat tehet, és az elmúlt években tett is lépéseket azért, hogy a munkaerő-fejlesztés lehetőségei biztosítottak legyenek. Jó példa erre, hogy a felmerülő igényekhez igazítva a közelmúltban sor került a felnőttképzési rendszer felülvizsgálatára és átalakítására. Ugyanakkor a munkaerő fejlesztésével kapcsolatos feladat elsődlegesen a munkáltatóké. Vagyis jelentős részben őket szükséges ösztönözni, hogy a létszükségletként mutatkozó emberi tőkebefektetéseket végrehajtsák. Ez az ösztönzés viszont nem lehetséges akkor, ha nem ismerjük az igényeiket, és nem tudjuk, hogy a prosperálás időszakában miért nem fordítottak e területre kiemelt figyelmet. Annak érdekében végeztük tehát kutatásunkat, hogy megismerjük, a munkáltatók miként gondolkodnak a munkaerő-fejlesztésről, milyen nehézségeket látnak benne, mik a preferenciáik. Ezen ismereten keresztül pedig olyan megoldási lehetőségeket fogalmazzunk meg, amelyek a munkáltatók számára kézzelfoghatóak, az attitűdjeikre és az igényeikre reflektálnak. Különös figyelmet fordítva a kis- és középvállalatokra, amelyek termelékenységi hatékonysága, ahogy már említettük, jelentősen elmarad a nagyvállalatokétól, miközben foglalkoztatás tekintetében a súlyuk sokszorososa a megtermelt javakéhoz képest.

Kutatásunk összesen három egységből állt: egy kérdőívblokkal, amely négy egységből állt, általánosságban kívántuk vizsgálni a magyarországi vállalkozások, elsődlegesen kis- és

középvállalkozások képzésekkel, munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos tapasztalatait és véleményét a szervezeti hierarchia több szintjén is. E kérdőív a tanulmány logikájában is elsődleges helyet foglal el, hiszen ennek eredményeként kaphatunk egy általános, átfogó képet a fókuszban szereplő témával kapcsolatban.

Második kérdőívünkkel a magyar nemzetgazdaság egyik stratégiai fontosságú, ám strukturális jelentőségű nehézségekkel küzdő területét a mezőgazdasági vállalkozásokat vizsgáltuk, hiszen az ágazat fejlődése nélkül a magyar gazdák és gyártók nem csupán a nemzetközi, hanem a hazai piacról is kiszorulhatnak. Míg harmadik kérdőívünk ismételt szektorsemleges vizsgálat volt, és a munkaerő-fejlesztés nem szakmai képességekre vonatkozó határterületeit, a munkahelyi beilleszkedés és az egészség-fejlesztés témakörét vizsgáltuk. Ezek ugyanis olyan, szinte láthatatlan komponensei a termelési hatékonyságnak, amelyek nélkül számos egyéb modernizálási, fejlesztési törekvés hiábavaló lehet. A következőkben e három felmérés eredményeinek elemző bemutatására kerül sor.

1. A KUTATÁS ISMERTETÉSE

A KUTATÁS CÉLJA

Ahogy arról a bevezetésben is szó volt, a kutatás átfogó célja, hogy pontos képet kapjunk a hazai kkv-k képzéssel, munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos tapasztalatairól és összességében **egy releváns, hatékony, eredményre vezető, gyors reagálású, valós igényekre épülő humánerő-forrásfejlesztési rendszer kialakításához is megfogalmazhatunk ajánlásokat.**

Ennek eléréséhez azonban több olyan rész cél is kapcsolódik a kutatáshoz, amelyből az imént említett átfogó cél megvalósítható.

Ezek a következők:

1. Megvizsgáljuk, hogy a technológiai változás, modernizálás jelen van-e a vizsgálatba bevont cégek körében, illetve vannak-e ezzel kapcsolatos nehézségeik.
2. Feltérképezzük elsősorban a vállalatvezetők munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos attitűdjeit.
3. Pontos képet szeretnénk kapni arról, hogy a képzések iránt nyitott vállalkozások mely képzéseket tartanak fontosnak annak érdekében, hogy a meglévő munkaerőjük termelékenységi hatékonysága emelkedjen. Továbbá arról, hogy mely képzések fejlesztését tartanak indokoltnak, annak érdekében, hogy akár a még jelenlevő munkaerő-tartalékokra támaszkodva bővíthessék a kapacitásukat.
4. Vizsgálatunkkal feltárjuk, hogy a termelékenységi hatékonyság növeléséhez a munkáltatói, vezetői képességek fejlesztése is indokolt-e.
5. A munkaerő-fejlesztés általi termelési hatékonyság növekedés kérdését külön vizsgáljuk a mezőgazdaság és az élelmiszeripar területén működő gazdasági társaságok esetében. Elsősorban azért, hogy a hazai mezőgazdaság versenyképessége és a hazai piacok megőrzése biztosíthatóvá váljon.
6. A kutatás közvetett céljaként fogalmaztuk meg, hogy az OFA Nonprofit Kft. a személyes adatfelvételi módszernek köszönhetően a vállalkozásokkal egy mélyebb kapcsolattartás lehetőségét teremtsen meg. Erre építkezve a későbbiekben pedig folyamatos visszajelzést kaphasson a gazdasági társaságoktól, valamint lehetőség legyen a szakpolitikai célok vállalkozások irányába történő közvetlen kommunikációjára is.

E célok elérése érdekében három nagymintás kérdőíves vizsgálatot hajtottunk végre, összesen hét kérdőív felhasználásával.

A KUTATÁS MÓDSZERE

Kutatásunk során három nagymintás, **országos lefedettségű kérdőíves vizsgálatot hajtottunk végre 2023. március 6. és 2023. szeptember 8. között.**

Mindhárom adatfelvételi ciklus esetében **a kérdőívek** – egy kivételével – **saját szerkesztésűek voltak**, amelyek különböző nagyobb tematikus blokkokra tagolódtak, amelyek az elemzési struktúrát is jelentős mértékben meghatározzák.

A kérdőívekben szereplő **kérdések nagy része** egy-, illetve többválaszos, jellemzően félig **zárt kérdés volt**. Ugyanakkor, főként a zárt kérdések kiegészítése érdekében, nyílt végű kérdéseket is tartalmaznak a kérdőívek. Szerepelnek azokban **szelektív** (feleletválasztós), illetve közbülső álláspont megjelenítésére is lehetőséget biztosító **dichotóm** (eldöntendő) **kérdések** is. Továbbá valamennyi kérdőívben megjelennek az ötfokozatú **Likert-skálás mérések is**.

A kérdések jellegéből adódóan a felmérés során **elsősorban a gyakorlatra**, és még inkább a képzésekkel, munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos **attitűdökre fókuszáltunk**.

A három adatfelvétel során összesen **hat kérdőívet használtunk**. Az **első felmérés során** összesen **négy kérdőív kitöltésére kerülhetett sor** egy szervezetnél: egy felsővezetői, egy középvezetői szinten, valamint egy dolgozói kérdőív kitöltésére. Ezenfelül kitöltöttek egy Eurofound kérdőívet, amely bár nem saját szerkesztésű volt, témáját (a munkaerő képességei) és módszereit (kérdés típusai) tekintve illeszkedett a kutatásunkhoz. Amennyiben a szervezeti hierarchia vagy valamilyen egyéb ok nem tette lehetővé valamennyi kérdőív kitöltését, úgy a kitöltendő kérdőívek száma is értelemszerűen csökkent.

A **második és harmadik adatfelvételi ciklusban csak egy-egy kérdőívet töltöttünk ki**, valamely, az adott cég vezetőségében szerepet vállaló személy közreműködésével. Ők jellemzően az ügyvezetők, valamint a témából adódóan a humán-erőforrás irányításáért valamilyen módon felelős középvezetők voltak.

Ugyancsak a felmérések módszertani kérdéseikhez tartozik a mintavételi eljárás és az adatfelvételi módszer. A **mintavétel** kapcsán elmondható, hogy az elsődleges szempont a kutatásba bevont vállalkozások esetében az volt, hogy a projekt **célkitűzéseinek megfelelően elsősorban kkv-k kerüljenek a mintába**. Ugyanakkor, mivel előzetes várakozásaink alapján – amelyek később be is igazolódtak – feltételeztük, hogy a cégméret lesz az egyik legfontosabb változó, ezért nem zárkoztunk el kis számban a nagyvállalati szféra felmérésbe történő bevonásától sem. Az első kérdésfelvételi ciklusban az **OFA Nonprofit Kft. számára rendelkezésre álló cégadatbázist használtuk**, míg a következő két adatfelvételi terminusban

külső adatbázisból származó gyűjtésekre is sor került. Mindegyik esetben a cégek kiválasztása tehát **kényelmi mintavétellel** történt.

Az adatfelvétel egy **országos kérdezőbiztosi hálózatra** támaszkodott. A projektbe bekapcsolódó munkatársaink a projektet koordináló kollégáktól kaptak személyre szabott céglistákat. E szervezeteket a munkatársaknak személyesen kellett felkeresniük és felkérniük a kutatásban való részvételre. Az adatfelvételi eljárás során **preferált volt a személyes kitöltés**, kis számban azonban önkitöltésre is sor kerülhetett, azonban mindig csak előzetes felkérést követően.

A **kérdezőbiztos általi személyes kitöltés** mintegy többlet **eredményeként** a munkatársaink számos további releváns információt, tapasztalatot szereztek a kitöltőktől. Ezeknek a jelentősége elsősorban abból fakad, hogy így **számos értékes, kvalitatív információ állt rendelkezésünkre**, amely segítséget nyújtott a kérdőívből származó kvantitatív adatok értelmezéséhez.

Hasonló céllal az első két adatfelvételi ciklus során a kutatásunkat mélyinterjúkkal is kiegészítettük. Az első terminusban kilenc, a másodikban két **mélyinterjút készítettünk**. Ezeket önálló fejezetben elemezzük.

A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

Az első felmérés hipotézisei

1. Munkáltatói körben igény mutatkozik a szakmai képzések mellett a kompetencia-fejlesztésre, illetve üzleti jellegű szolgáltatásra is.
2. A munkavállalók alkalmazkodását a munkaerő-piaci folyamatokhoz egy komplex szolgáltatási és támogatói rendszer segítheti elő (pl. munkaerő-piaci szolgáltatás, képzések, gazdasági jellegű szolgáltatás).
3. A munkáltatók alkalmazottjaik széles rétege esetében érzékelnek és fogalmazznak meg képességbeli és szakmai hiányosságokat, amely hatással van a termelékenységükre. Egy esetleges munkaerő-piaci egyensúlyhiány esetében (munkaerőhiány) ezen munkaerő-állománnyal nem tudják versenyképességüket fenntartani.

A második felmérés hipotézisei

1. A mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek az ágazatfüggetlen vizsgálatunkhoz képest nagyobb arányban tapasztalják a munkaerő-képesség hiányait, amelynek következményeként romlik a termelési hatékonyságuk.
2. A vizsgált cégek többsége nem rendelkezik a konkrét képzési tervvel, amely miatt a képzések megvalósulása esetleges, és nem reflektál a szervezeten belül tapasztalható problémákra.
3. A vizsgált cégek nagymértékben megérik a napjainkban tapasztalható gazdasági nehézségeket. Ennek kezelésében nem érzékelik releváns megoldásként a szervezet fejlesztését, beleértve ebbe a technológiai fejlesztéseket és az ehhez szükséges munkaerő-fejlesztést.
4. A kutatásban résztvevő cégek ágazatukból adódó szezonális működésük miatt nagyobb számban foglalkoztatnak egyszerűsített foglalkoztatással munkavállalókat, akik kevésbé részesülnek munkaerő-fejlesztésben.

A harmadik felmérés hipotézisei

1. A legfontosabb befolyásoló tényező az integrációs tevékenységek megvalósítása és egészségprevenciós szolgáltatások támogatása kapcsán a cégméret. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb arányban nő a valószínűsége, hogy figyelmet fordítanak a munkaerő-fejlesztés ezen formáira.
2. Az integrációs tevékenységek iránt nyitott vállalkozások körében már megfigyelhető egy tudatos hozzáállás, azonban ők sem fordítanak kellő figyelmet a tartós távollétből visszatérő munkavállalók reintegrációs támogatására.
3. Az egészség megőrzésére irányuló programok támogatása a hazai munkáltatók szervezeti kultúrájában, stratégiai döntéskörében nem kap hangsúlyos szerepet.

2. ÁLTALÁNOS KÉPZÉSI FELMÉRÉS

AZ ELSŐ FELMÉRÉS RÉSZLETEI

A felmérés közvetlen célja

Kutatásunk **célul tűzte ki a hazai képzési rendszer feltérképezését, a cégek képzési tapasztalatainak, igényeinek feltárását**, keretet adva a foglalkoztatáspolitikai és a felnőttképzés szakpolitikai irányításának összehangolására, és háttérrel teremtve a további javaslatok megfogalmazására. Ennek érdekében **azt vizsgáltuk, hogy a képzéseknek és a munkaerő-fejlesztésnek mekkora a jelentősége a mikro-, kis- és középvállalkozások (a továbbiakban: kkv) életében**, a cégvezetők és a munkavállalók mennyire tartják fontosnak azokat, valamint milyen struktúrában, milyen irányban valósulnak meg azok. A kutatás középpontjába azért került éppen a vállalkozások ezen csoportja, mert jelentőségük a hazai gazdaságon belül kiemelkedő.

Magyarországon a mikro-, kis- és középvállalkozások fogalmának meghatározását, fejlődésük támogatását a *2004. évi XXXIV. törvény* szabályozza. A jogszabály szerint azon szervezetek sorolhatók e kategóriába, amelyek létszáma legfeljebb 249 fő, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót vagy mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót és az állam vagy az önkormányzati közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése külön-külön vagy együttesen nem haladja meg a 25%-ot. A statisztikai lehatárolás létszám-kategória szerint történik. Ez alapján a legfeljebb 49 főt foglalkoztató szervezetek kisvállalkozásnak – ezen belül a 10 fő alattiak mikrovállalkozásnak –, az 50–249 fővel működők középvállalkozásnak minősülnek.

A Magyarországon működő vállalkozások döntő része a kis- és középvállalkozások csoportjába tartozik. Ráadásul a **kkv-k gazdasági szerepe az utóbbi időben felértékelődött, amelynek háttérében elsősorban nagyvállalati folyamatok húzódnak meg**, ugyanis – költségcsökkentési céllal – tevékenységeik jelentős részét kiszervezték. **A beszállítók számottevő része a kisebb méretű, rugalmasabban működő vállalkozások közül kerül ki.** Ennek következtében míg a kkv-k eleinte csupán a helyi gazdaságban, azon belül is a lakossági szolgáltatásokban működtek, addig újabban az innovatív üzleti szolgáltatások területén is megjelentek. Ezek a cégek eredményesen kapcsolódtak be a hálózatra alapozott, globális piacra történő termelésbe. Összességében a kkv szektor gazdasági szempontból jelentős szerepet tölt be az ország jövedelem termelésében, a külföldi tőke működtetésében, a beruházásokban, valamint foglalkoztatáspolitikai szempontból a munkahelyteremtésben, foglalkoztatásban.

Hasonló folyamatokat figyelhetünk meg a már említett globális ellátási láncok miatt, uniós szinten is. A mikro-, kis- és középvállalkozások az EU-ban az összes vállalkozás 99%-át teszik ki. **Mintegy 100 millió embert foglalkoztatnak, és a vállalkozói szellem és az innováció alapvető forrását jelentik, ami kulcsfontosságú az uniós vállalatok versenyképessége szempontjából.** Az Európai Unió a kkv-kra vonatkozó politikájának célja az azokat támogató uniós döntések meghozatala, valamint, hogy Európa vonzóbb helyé váljon a vállalkozások számára.

A magyarországi kkv-k esetében, ahogy az európai országok többségében, **magas munkaerő- és alacsony tőkeintenzitás** jellemzi gazdálkodásukat. Ennek köszönhetően a foglalkoztatásban egyértelműen megfigyelhető a dominanciájuk, amely jóval fontosabb gazdasági szereplővé teszi azokat annál, mint amit nettó árbevételük vagy jövedelemtermelésük indokolna. Így a *Bevezetés*ben bemutatott változások hatványozottan érintik ezeket a szervezeteket, miközben a kihívásokkal való küzdelem számukra sokkal nehezebb, és várhatóan ezek a cégek igénylik majd a legtöbb segítséget. Ezek a megfontolások voltak azok, amelyek indokolták, hogy vizsgálatunk középpontjába ez csoport álljon.

2.1. A vállalkozások teljesítménymutatói a vállalkozások mérete szerint

Vállalati méret	Vállalkozások száma (db)	Foglalkoztatottak létszáma (fő)	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel (ezer Ft/fő)	Foglalkoztatottak létszámának megoszlása (%)	Értékesítés nettó árbevétele (MFt)	Értékesítés nettó árbevételének megoszlása (%)
Mikrovállalkozás	842755	1260530	27606	39,5	17984622	12,9
Kisvállalkozás	36119	560430	35152	17,6	19700441	14,1
Középvállalkozás	5602	365226	53775	11,5	19639961	14
Nagyvállalatok	7630	1001496	82675	31,4	82798806	59
<i>Összesen</i>	<i>892106</i>	<i>3187682</i>	<i>199208</i>	<i>100</i>	<i>140123830</i>	<i>100</i>

Forrás: KSH

Kutatásunk fókuszában a bemutatott vállalatcsoportok **munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos attitűdjeinek megismerése, valamint képzési gyakorlatának feltárása** áll. Munkánk eredményeképpen a (tervezett) képzési irányokat is szeretnénk megismerni, ezáltal képet kapva arról, hogy mely területek kerülnek előtérbe (kiemelten a szakmai képzések és a kompetenciafejlesztés) a gyakorlatban.

A képzési és munkaerő-fejlesztési rendszer innovációjához elengedhetetlen, hogy képet kapjunk a rendszer folyamatairól, az azokban tapasztalt nehézségekről, valamint a **lehetséges fejlesztési területekről** is.

Az eredmények értelmezése során célul tűztük ki, hogy mindezt földrajzi, nemzetgazdasági ágankénti és cégméretenkénti bontásban is láthassuk, ezzel segítve a **beavatkozási pontok meghatározását**.

Különös hangsúlyt fektetünk az eredmények feltárása során a cégvezetők munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos attitűdjeinek, véleményének, tapasztalatainak, igényének és terveinek megismerésére, hiszen mindezek a vállalatok alapvető működését, fejlesztésének/fejlődésének lehetőségét rejtik magukban. Ennek érdekében **kiemelten vizsgáljuk a vezetői képzésekkel kapcsolatos válaszokat**.

Ugyancsak célunk a cég- és HR vezetőség tapasztalatainak és céljainak megismerésén túlmenően a **munkavállalók tapasztalatainak és attitűdjeinek vizsgálata**, amelynek eredményeképpen a vizsgálatba bevont cégek munkaerejének fejlődésre való képességét, nyitottságát, fejleszthetőségét és az esetleges hiányosságait, beavatkozási pontokat ismerjük meg.

A bemutatott területek elemzésével nem csupán megismerhetjük a vizsgált cégek munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos véleményét és gyakorlatát, hanem azokat összegezve **egy releváns, hatékony, eredményre vezető, gyors reagálású, valós igényekre épülő humánerőforrás-fejlesztési rendszer kialakításához is megfogalmazhatunk ajánlásokat**.

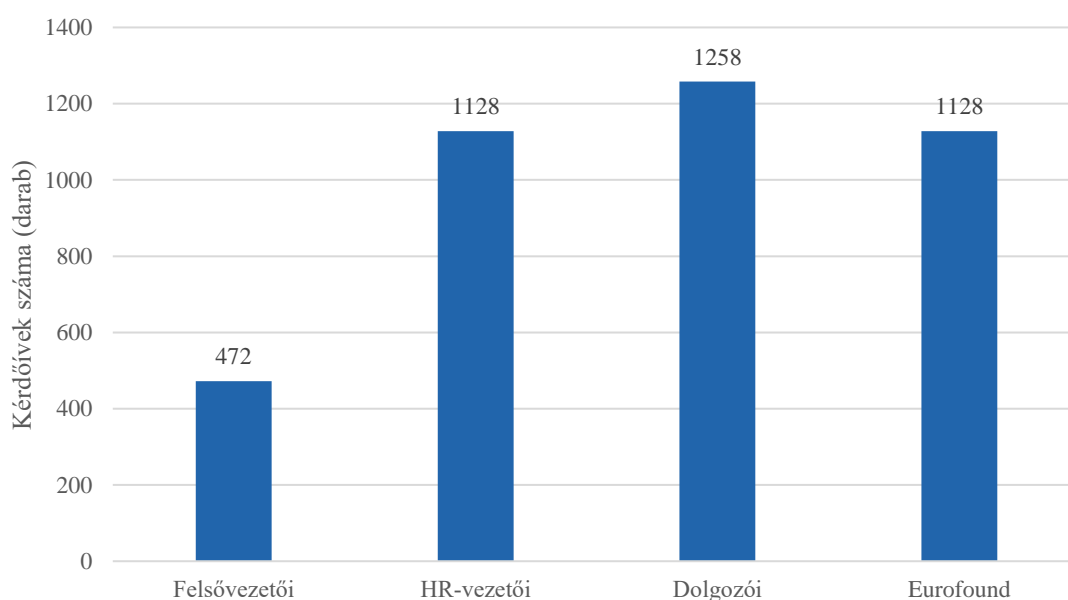
A minta bemutatása

Az első adatfelvétel **2023. március 6. és május 17. között valósult meg**, összesen **1406 résztvevő szervezettel**. Ahogyan arról már szó volt, az első terminusban nem egy, hanem összesen **négy kérdőív kitöltetésére került sor**. A kitöltés során nem határoztuk meg, hogy valamennyi kérdőív kitöltése kötelező lenne, különösen azért, mert feltételeztük, hogy a célcsoportként értelmezhető kkv-k jelentős része nem rendelkezik kellő mértékű szervezethierarchiával. Vagyis azt, hogy a legkisebb szervezetek felsővezetői (alapító ügyvezetők) végzik például a középvezetői, így a humán menedzsment feladatait is. Amennyiben ez volt a helyzet, úgy alapvető irányelvnek tekintettük, hogy a HR-vezetői kérdőívet töltsék ki, amelyben a kitöltők jelölhették, hogy cégvezető vagy a HR-vezető tölti-e ki a kérdőívet. Egyes esetekben (például önkénteskor vagy egyéb okokból) viszont előfordult az is, hogy az említett szervezetek vezetői a felsővezetői kérdőívet töltötték ki. De előfordulhattak olyan szituációk is, amikor a középvezetői kitöltés valamilyen egyéb okból maradt el. Ezen okok miatt **a felsővezetői és a HR-vezetői kérdőíveket kitöltő szervezetek**

nem fedik egymást száz százalékban. Összességében ezért nem éri el egyetlen kérdőív kitöltőinek száma sem az összes kitöltőt.

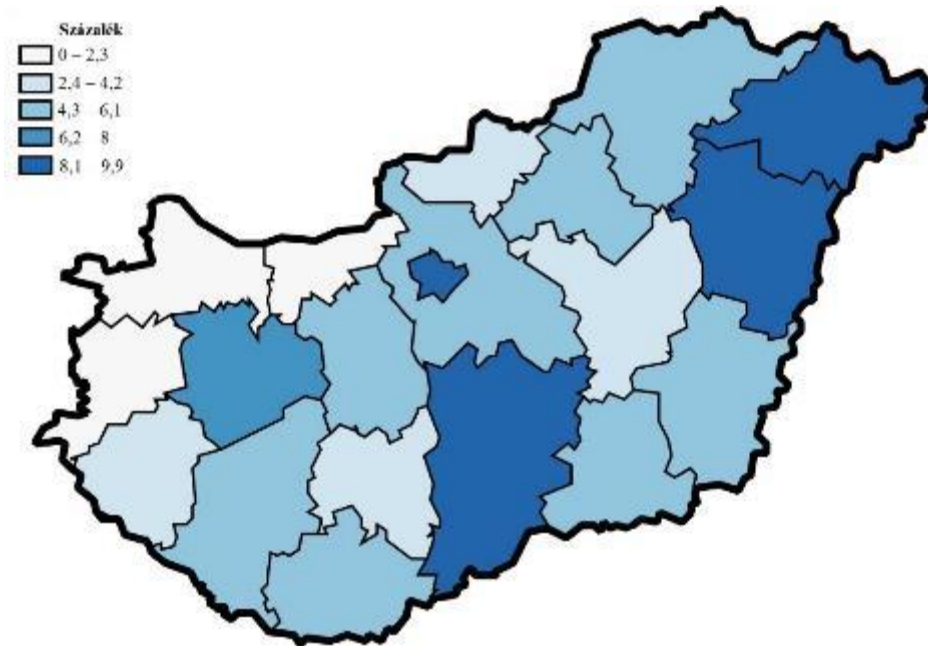
A kérdőívek megoszlása ugyanakkor összességében előzetes várakozásainknak megfelelően alakultak: **a legkevesebb kitöltés**, méghozzá jelentős különbséggel **a felsővezetői kérdőívekre érkezett.** Ezt követik a HR-kérdőívek, amellyel azonos arányban érkeztek vissza az Eurofound kérdőívek. Míg **a legtöbb kitöltés a dolgozói kérdőívre érkezett.** Ugyanakkor itt is látjuk, hogy nem volt százszázalékos a válaszadó szervezetek esetében e kérdőívek kitöltése sem, mert voltak szervezetek, amelyek magától a felméréstől nem, de ezen részétől elzárkóztak.

2.1. Az első adatfelvételi időszak kérdőívei kitöltők megoszlása alapján



Ahogy arról már említést tettünk, **a felmérés országos volt.** Nem volt az országnak egyetlen olyan vármegyéje sem, ahonnan legalább néhány kitöltés ne érkezett volna. Az átlagos kitöltési szám 60 szervezet körül mozog. Nyolc vármegye esetében valóban ehhez közeli a kitöltők száma, azonban valójában a kitöltők megoszlása nem egyenletes. **A legtöbb kitöltés Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyéből érkezett,** ahol száznál is több szervezetet sikerült megszólítani. Ezen felül szintén csaknem száz vállalkozás vett részt a felmérésben Bács-Kiskun és Hajdú-Bihar vármegyéből, valamint a fővárosból. **A legkevesebb kitöltés Győr-Moson-Sopron vármegyéből származik,** a válaszadó szervezeteknek mindössze fél százaléka működik e területen.

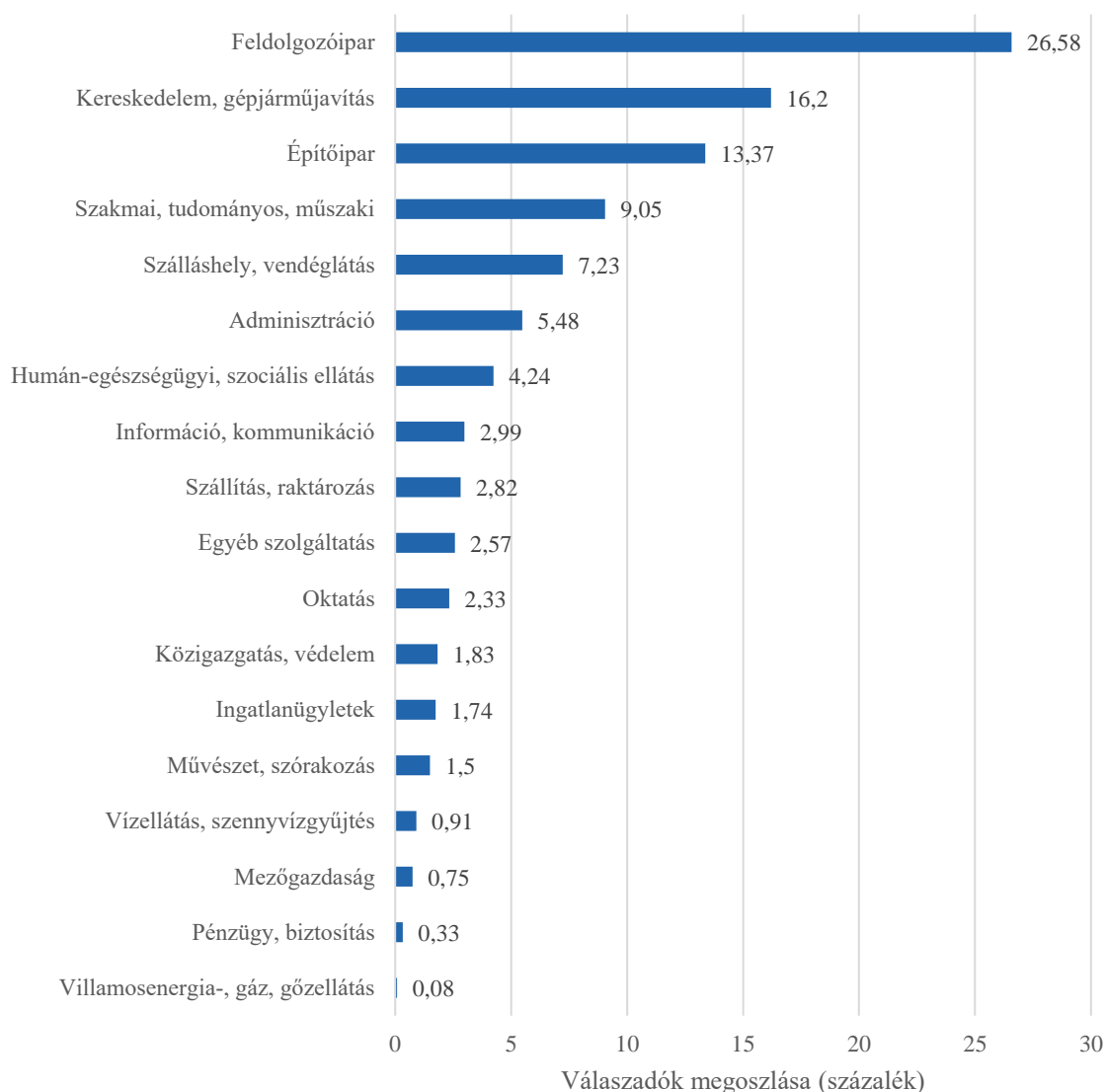
2.2. A kitöltők területi megoszlása



Az első felmérés során nem vettük figyelembe az ágazati besorolást, ennek köszönhetően **nagyon sok területről érkezett kitöltés**. Csupán az egyébként össz-nemzetgazdasági szinten nagyon kevés céget magába foglaló bányászat területéről nem volt kitöltésünk. Ez azért fontos, mert ha nem is reprezentatív módon, de mégis – legalábbis e tekintetben –, **csaknem a teljes hazai gazdaságot sikerült lefednünk**, mindenholnan érkeztek vissza tapasztalatok.

A legeredményesebben a feldolgozóipart sikerült megszólítanunk (a kitöltők több mint negyede tevékenykedik ezen ágazaton belül), majd ezek mögött még a kereskedelem és gépjárműjavítás (16,2%), valamint az építőipar (13,37%) emelhetők ki, mint a legnagyobb arányban résztvevő ágazatok.

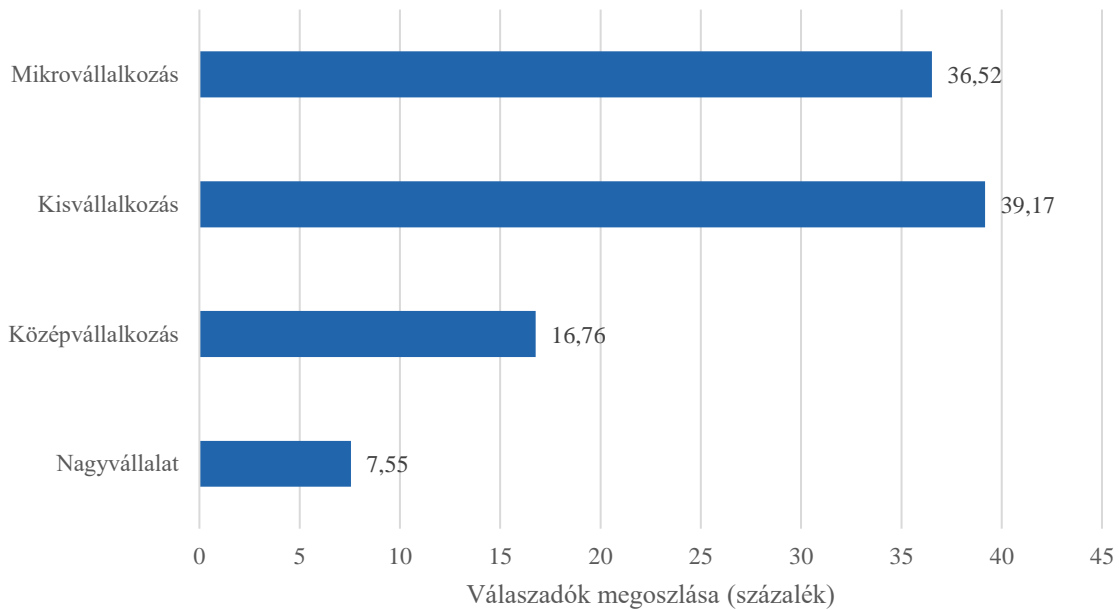
2.3. A válaszadók nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlása



Az előbbi mutatók mellett a minta ismertetéséhez ki kell még térnünk a résztvevő szervezetek méretére is, amelyet a cégméret alapján határoztunk meg. **Az elsődleges célcsoportnak megfelelően a kitöltők túlnyomó többsége (92,45%) a kkv-k köréből került ki.** A mintán belül azonban megállapítható, hogy ezen felül is **dominálnak a mikro- és kisvállalkozások.** Előbbi az összes kitöltő 36,52%-a, míg utóbbi az összes kitöltő 39,17%-a. Csupán a fennmaradó 16,76% tartozott a középvállalkozások csoportjába.

A minta szervezetméret szerinti megoszlása alapján tehát elmondható, hogy alapvetően a kkv szektorra vonatkozóan ad releváns képet. Különösen a legkisebb vállalatok képviseltetik magukat, de ez egyenes arányosságot mutat a teljes hazai vállalati szektor megoszlásával, amelyben ugyancsak e szervezetek száma és foglalkoztatásban betöltött szerepe a legkiemelkedőbb.

2.4. A kitöltők cégméret szerinti megoszlása



Összegezve, a minta kapcsán elmondhatjuk, hogy a három adatfelvételi időszakból **az első ciklussal tudtuk megszólítani a legtöbb vállalkozást**. Annak ellenére is, hogy ebben a körben egy-egy szervezettől a felkeresés során négy kérdőív kitöltését kellett kérnünk. Jóllehet ez a szervezetek kis számánál teljesült, de legalább kettő, jellemzően inkább három kérdőívet így is kitöltöttek. A sikeres adatfelvételnek köszönhetően egy, ha nem is reprezentatív, de az ország egészét lefedő felmérést hajtottunk végre, amelyben csaknem valamennyi nemzetgazdasági ág képviselőjét sikerült megszólítanunk. Szintén igen széles a szervezetméret alapján elért vállalkozások köre is, mindazonáltal – elsődlegesen a célcsoport kiválasztásának köszönhetően – a kis- és középvállalatok képviseltetik magukat a legnagyobb arányban. Lehetőséget teremtve arra, hogy a felmérés céljával kitűzött célokat elérjük, a feltett kérdéseket megválaszoljuk.

GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐ-PIACI HELYZETKÉP

Gazdaság

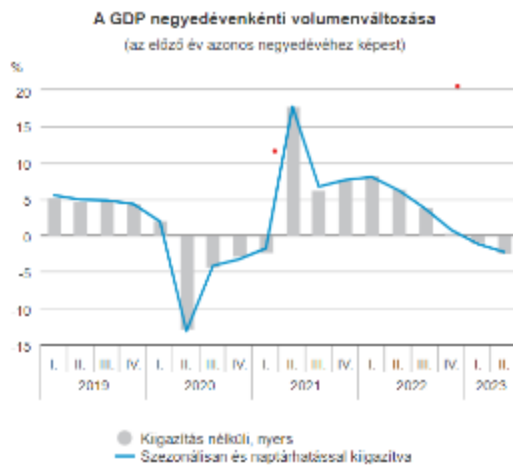
A gazdaság általános helyzete

Magyarország gazdasága a **Covid19-világjárványig stabil növekedést** mutatott, a foglalkoztatás, és a termelékenység javulásának hatására a GDP is emelkedett. Az egész világot sokkoló járványügyi helyzetnek köszönhetően viszont **2020. IV. negyedévben 3,5%-kal csökkent a magyar gazdaság teljesítménye** a 2019. IV. negyedévéhez képest. **2021. I. negyedévét követően** – amely időszak egybeesett a járványhelyzet megszűnésével – **robbanásszerű növekedésnek indult a gazdaság teljesítménye**, így az I-III. negyedévben az egy évvel korábbinál összességében 7,1%, a két évvel korábbinál 1,4%-kal volt nagyobb a gazdaság teljesítménye. Utóbbi a járvány okozta válságból való viszonylag gyors kilábalást jelzi. A bruttó hazai termék volumene Magyarországon 2022. IV. negyedévében 0,4%-kal nőtt az előző év azonos időszakához viszonyítva. A szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok szerint a gazdaság teljesítménye az előző év azonos időszakához képest 0,8%-kal emelkedett, míg az előző negyedévhez mérten 0,4%-kal csökkent. **2022-ben a gazdaság teljesítménye** – a nyers, valamint a szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok alapján egyaránt – **4,6%-kal meghaladta az előző évit. A 2023-as esztendő viszont fordulatot hozott**, és ez év II. negyedévében a gazdaság teljesítménye a nyers adatok szerint 2,4, a szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok szerint 2,3%-kal elmaradt az előző év azonos időszakától.

A gazdasági teljesítmény csökkenéséhez legnagyobb mértékben az ipar, a piaci szolgáltatások, ezen belül főként a szállítás, raktározás és a kereskedelem járultak hozzá, míg a csökkenést mérsékelte a mezőgazdaság jó teljesítménye. A szolgáltatások hozzáadott értékének csökkenését részben ellensúlyozta a humánegészségügyi, szociális ellátás nemzetgazdasági ág jelentős növekedése, megközelítve a Covid19-járvány előtti szintet. **Összességében viszont 2023. I. félévében a bruttó hazai termék 1,7%-kal elmaradt az előző év azonos időszakában megfigyelhető értékétől.**

2.5. A GDP volumenváltozása

Az előző év azonos negyedéhez képest



Az előző negyedévhez képest kiigazított és kiegyensúlyozott adatok szerint



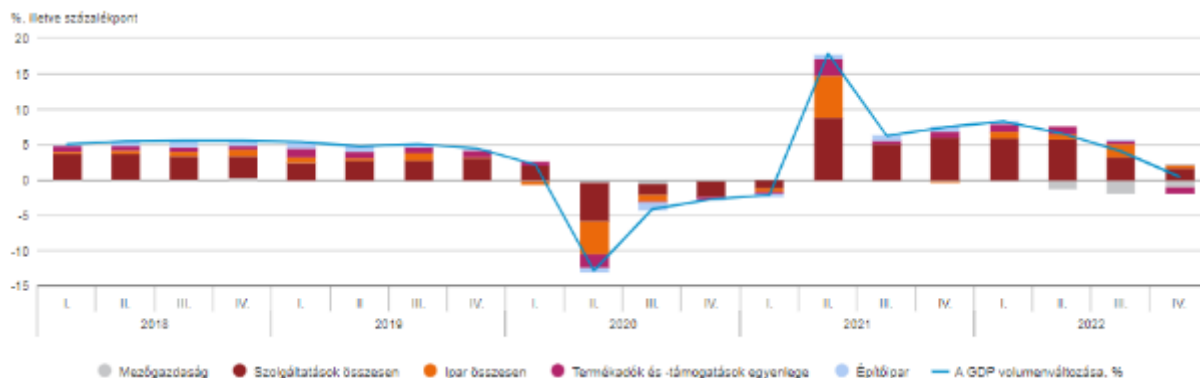
Forrás: KSH

Mélyebben megvizsgálva az imént említett folyamatokat, elmondható, hogy 2022-ben az ipar teljesítménye 2,7%-kal, ezen belül a feldolgozóiparé 3,3%-kal bővült. A feldolgozóipari ágazatok közül a legnagyobb mértékben a közúti jármű, illetve a villamos berendezés gyártása járult hozzá az ipar növekedéséhez, míg a vegyi anyagok és termékek gyártása fékezte leginkább az ipar bővülését. Az építőipar hozzáadott értéke 0,9%-kal nőtt, a mezőgazdaságé a súlyos aszály következtében 32,3%-kal csökkent az előző év azonos időszakához mérten. A szolgáltatások bruttó hozzáadott értéke együttesen 2,8%-kal lett nagyobb. A legerőteljesebb növekedés a szállítás, raktározás, valamint a humán-egészségügyi és szociális ellátás (egyaránt 8%) nemzetgazdasági ágakban történt. Az ingatlanügyletek teljesítménye 5,9, a pénzügyi, biztosítási tevékenységé 5,3%-kal emelkedett. A szakmai, tudományos, műszaki és adminisztratív tevékenység hozzáadott értékének volumene 3,6%-kal, a művészet, szórakoztatás, szabadidő, egyéb szolgáltatásé 2,9%-kal nőtt. A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás 2,4%-kal, az információ, kommunikáció 1,4%-kal, az oktatás 3,5%-kal bővült. A kereskedelem teljesítménye 1,3%-kal, a közigazgatásé 1,7%-kal csökkent az előző év azonos időszakához viszonyítva.

A bruttó hazai termék 2022. IV. negyedévi, 0,4%-os növekedéséhez a szolgáltatások 1,7, az ipar 0,5, az építőipar pedig 0,1%-kal járult hozzá. A szolgáltatásokon belül leginkább az ingatlanügyletek, valamint a szállítás, raktározás (egyaránt 0,5%-kal) növelte a GDP-t.

A növekedést 1,0%-kal fékezte a mezőgazdaság teljesítményének, valamint 0,9%-kal a termékadók és -támogatások egyenlegének csökkenése.

2.6. A GDP volumenváltozásához való hozzájárulás (termelési oldal)



Forrás: KSH

Igaz ugyan, hogy a nyers adatok alapján, ahogy azt már említettük, a gazdaság teljesítménye csökkent, 2023 I. negyedévében az előző negyedévhez viszonyítottan például 0,2%-kal, azonban az előrejelzések alapján **az idei év második felében a kereslet és a beruházások is élénkülésnek indulhatnak**, amelynek köszönhetően 2023 egészében 1,5%-kal nőhet a GDP volumene. A dezinflációs folyamat az év második felében gyorsulhat fel, így a továbbra is magas bérkiáramlás következtében a fizetések vásárlóereje ismét növekedésnek indulhat. Az év végére az áremelkedés üteme előreláthatólag egyszámjegyre süllyed. **A magyar gazdaság 2024-től térhet vissza korábbi, dinamikus növekedési pályájára.**

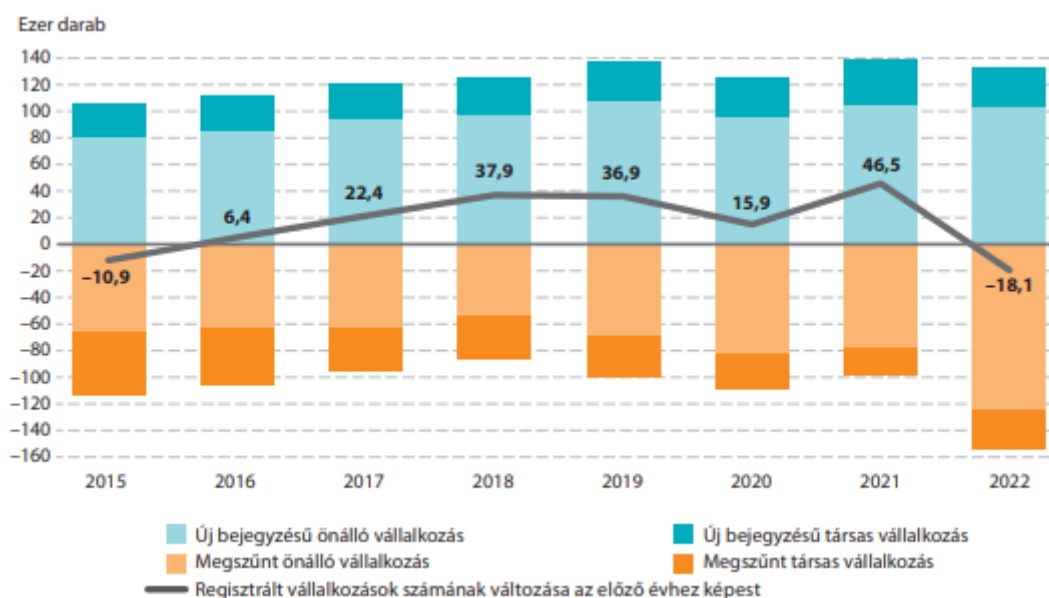
2023-ban öt fő cél képezi a központi költségvetés prioritását:

- foglalkoztatás magas szintjének fenntartása,
- rezsvédelem,
- nyugdíjak reálértékének megőrzése,
- a családtámogatások további biztosítása,
- fegyelmezett költségvetési politika és az adósságráta csökkentése

Ezek a hatások a vállalkozások működésében is visszatükröződnek, amelyek száma 2022-ben 1%-kal, 18 ezerrel csökkent az előző évhez viszonyítva. Mérséklődött a vállalkozásalapítási kedv, ennek köszönhető, hogy a megszűntetések száma is jelentősen nőtt a korábbi évekhez

képeket. A nagyobb vállalkozásszámú ágazatok közül csak az építőipar, az ingatlanügyletek és az egyéb szolgáltatások területén emelkedett a gazdasági társulások száma. A 10 főnél kevesebbet foglalkoztató önálló vállalkozások körében nőtt a legjelentősebb mértékben (64%-kal) a megszüntetések száma, azonban ez elsősorban a kisadózó vállalkozások tételes adózásával (kata) kapcsolatos feltételek változására vezethető vissza.

2.7. A vállalkozások számának változása gazdálkodási forma szerint az új alapításokból és a megszüntetésekből adódóan



Forrás: KSH

Nagy volumenű beruházások

2022-ben a Kormány **befektetésösztönző politikája** közvetlenül 92 darab nagy volumenű projekt megvalósulásához járult hozzá, amelyek eredményeként közel **6,5 milliárd euró értékű beruházás valósul meg több mint 15 ezer munkahelyet teremtve**. A beruházásösztönzés eredményei pedig abban is megmutatkoznak, hogy olyan fejlődési potenciállal rendelkező iparágakba érkeznek nagy volumenű fejlesztések, mint az elektromobilitás. Tavaly az elektronika a beruházási érték 43%-át jelentette, ezt követte a hagyományosan erős járműipar és az élelmiszeripar, amelyek együttesen az új külföldi források 37%-át vonzották be, illetve az új munkahelyek 44%-át biztosítják. 2022-ben is érvényesült az a kedvező tendencia, hogy a **magas hozzáadott értékű fejlesztések** – mint például az üzleti szolgáltató központok, az infokommunikációs beruházások és a kutatás-fejlesztések – **száma is jelentős: 20 projekt ügyében született pozitív döntés mintegy 2,5 ezer munkahelyet**

teremtve. A külföldi közvetlentőke-befektetések összetételében Dél-Korea megőrizte vezető pozícióját, ugyanis 2,8 milliárd euró összértékű projekt megvalósítását tervezik. Továbbá Németország, Svájc, Franciaország, Japán és Kína emelkedett ki a hazánkban legnagyobb intenzitással befektető országok közül. Mindezekon felül 2022-ben jelentették be, hogy minden korábbi hazai befektetési rekordot messze megdöntő értékben valósít meg akkumulátorgyártó üzemet a piacvezető CATL vállalat. A jelenlegi gazdasági környezetben nagy hangsúlyt kapnak az energiahatékonyság növelését célzó – kormányzati programokkal is támogatott – projektek. (Magyarország Konvergencia Programja, 2023-2027)

Munkaerőpiac

A legfontosabb munkaerő-piaci tendenciák

A **2023. április–júniusi időszakban a foglalkoztatottak létszáma 31 ezer fővel emelkedett** az azt megelőző időszakhoz képest, összesen 4 millió 724 ezer fő volt. Míg a hazai elsődleges munkaerőpiacon dolgozók száma 31 ezerrel, a külföldön dolgozóké pedig 7 ezerrel nőtt, addig a közfoglalkoztatottaké 7 ezerrel csökkent.

A 15–64 évesek közül 4 millió 604 ezren minősültek foglalkoztatottnak, a korcsoportra jellemző foglalkoztatási ráta 74,7% volt. A férfiaknál a foglalkoztatottak létszáma lényegében nem változott, 2 millió 434 ezer főt tett ki, foglalkoztatási rátájuk 79% volt. A nők esetében a foglalkoztatottak létszáma 2 millió 170 ezer fő volt, a foglalkoztatási ráta 0,7%-kal, 70,5%-ra emelkedett.

2.8. A 15-74 éves foglalkoztatottak létszámának alakulása, 2023. április-június

Megnevezés	Létszám, ezer fő	Létszámváltozás ^{a)}	
		ezer fő	%
A hazai elsődleges munkaerőpiacon dolgozik	4549,5	31,0	0,7
Közfoglalkoztatott ^{b)}	72,3	-7,3	-9,2
Magyarországi háztartások külföldön dolgozó tagja	102,0	6,9	7,3
Összesen	4723,8	30,6	0,7
Ebből: gyed, gyes miatt tartósan távol lévő	121,1	-18,3	-13,1

^{a)} Az előző év azonos időszakához képest.

^{b)} A válaszadó önértékelése alapján.

Forrás: KSH

A fiatalok (15–24 éves) korcsoportjában a foglalkoztatottak száma 255 ezer fő volt, foglalkoztatási rátájuk 0,7%-kal, 25,9%-ra csökkent. Az ún. legjobb munkavállalási korú (25–

54 éves) népesség körében a foglalkoztatási ráta 0,2%-kal, 88,2%-ra mérséklődött, míg az idősebb (55–64 éves) korosztályban 4,1%-os emelkedéssel, 69,4%-ra nőtt.

A 15–64 évesek körében a foglalkoztatás szintje a fővárosban volt a legmagasabb (78,4%), míg a legalacsonyabb érték (69,8%) Észak-Magyarországot jellemezte. A legjelentősebben, 2%-kal Észak-Alföldön bővült a foglalkoztatási ráta, míg Budapesten 1,1%-os csökkenés következett be az előző év második negyedéhez képest.

2.9. A foglalkoztatottság korcsoportok szerinti alakulása a 15-64 évesek körében, 2023.

április–június

Korcsoport, éves	Létszám		Foglalkoztatási ráta	
	ezer fő	változás, ezer fő ^{a)}	%	változás, százalékpont ^{a)}
15-24	255,2	-6,3	25,9	-0,7
25-54	3 558,3	-27,2	88,2	-0,2
55-64	790,3	50,9	69,4	4,1
Összesen	4 603,8	17,4	74,7	0,4

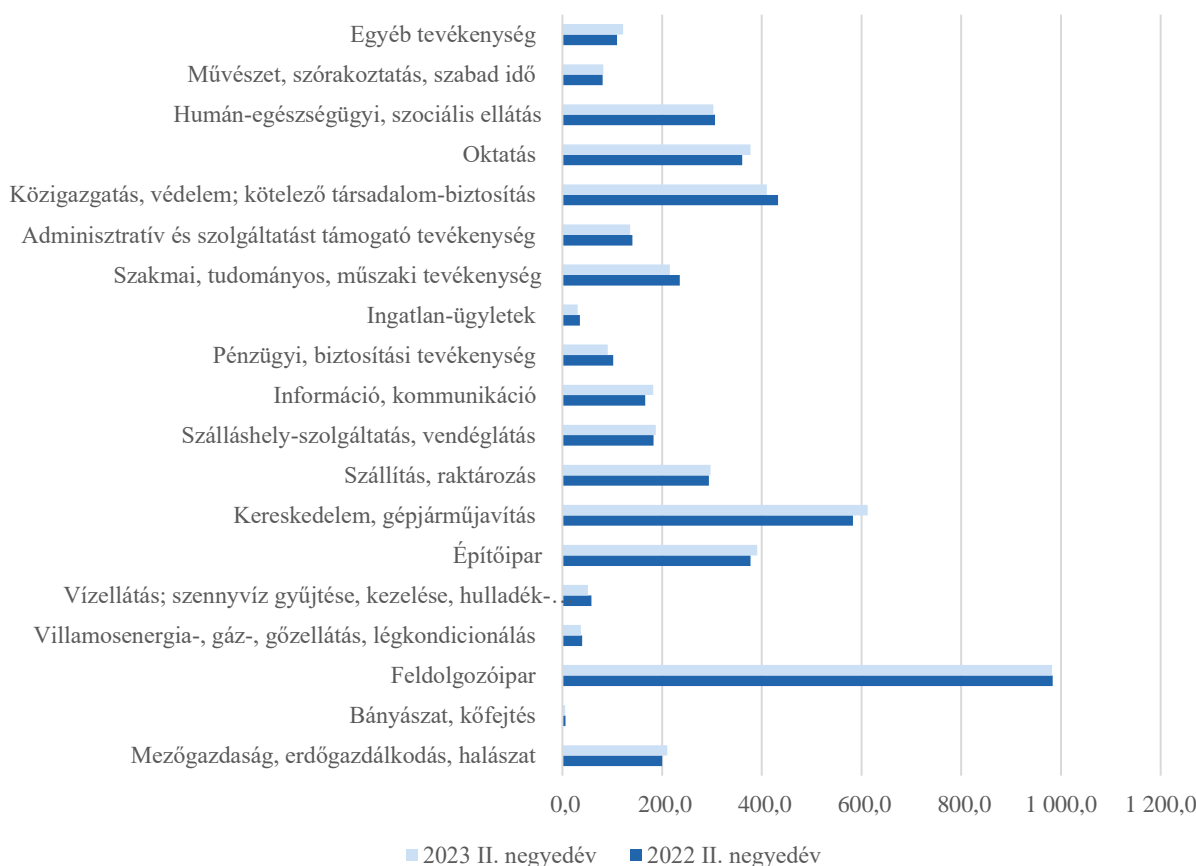
^{a)} Az előző év azonos időszakához képest.

Forrás: KSH

Amennyiben nemzetgazdasági áganként is megvizsgáljuk a munkaerő-piaci trendeket, elmondható, hogy az egészségügyben, a szociális ellátásban, a közigazgatásban, az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységekben, a tudományos és műszaki tevékenységekben, az ingatlanügyletek területén, a pénzügyi tevékenységekben, a bányászatban, a víz- és hulladékgazdálkodásban, a villamos energia, a feldolgozóipar területén stagnált vagy csökkent az alkalmazásban állók létszáma, a többi ágat létszámnövekedés jellemezte. Egyes ágakban ehhez a kisadózó vállalkozások tételes adózás feltételeinek szigorítása is hozzájárult, mivel tavaly szeptembertől a kisadózó egyéni vállalkozók egy része alkalmazottként dolgozott tovább.

A mezőgazdaság, oktatás ágakban a létszámbővülés megközelítette az 5%-ot a tavalyi év azonos időszakához képest, ami 9900, 16900 fős létszámnövekedést jelentett. A kereskedelem, gépjárműjavítás, az egyéb tevékenységben, valamint az információ, kommunikáció ágban a számítógépes programozás területén történt a legnagyobb létszámnövekedés, a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátásban pedig a Covid19-járvány utáni élénkülés hatására már a járvány előtti szintet is meghaladta az alkalmazásban állók száma. Összességében nézve az elmúlt év ugyanazon időszakához képest 2023. II. negyedében több foglalkoztatott volt, ez számszerűsítve 30.600 főt jelentett.

2.10. Az alkalmazásban állók létszáma és változása nemzetgazdasági ágak szerint,



Forrás: KSH

Az elmúlt években **folyamatosan több az olyan vállalkozás, amely munkavállalót vesz fel, mint amelyik elbocsát.** 2022. I. félévében például 31%-kal több vállalat bővítette létszámát, mint amennyi csökkentette. Ez az adat már a Covid19-járvány következtében kialakuló gazdasági válságot követő foglalkoztatás bővülést jelzi, és jóval meghaladja az azt megelőző időszak azonos mutatóját, ugyanis 2021. II. félévben az még csupán 20% volt. A jövőbeli arányokat prognosztizálva, 2023. I. félévére vonatkozó vállalati egyenlegmutató 33%-os (2021 második felében ez az érték a 2022-es II. félévi várakozásokat tekintve még 34% volt) értéket vesz fel, vagyis 33%-os többségben vannak a létszámbővítést tervező vállalatok a létszámleépítőekkel szemben. Ezáltal feltételezhetően **2023-ban továbbra is több vállalatnál várható létszámfelvétel, mint a korábbi esztendőben.**

2.11. Üzleti helyzet és foglalkoztatási egyenlegmutató



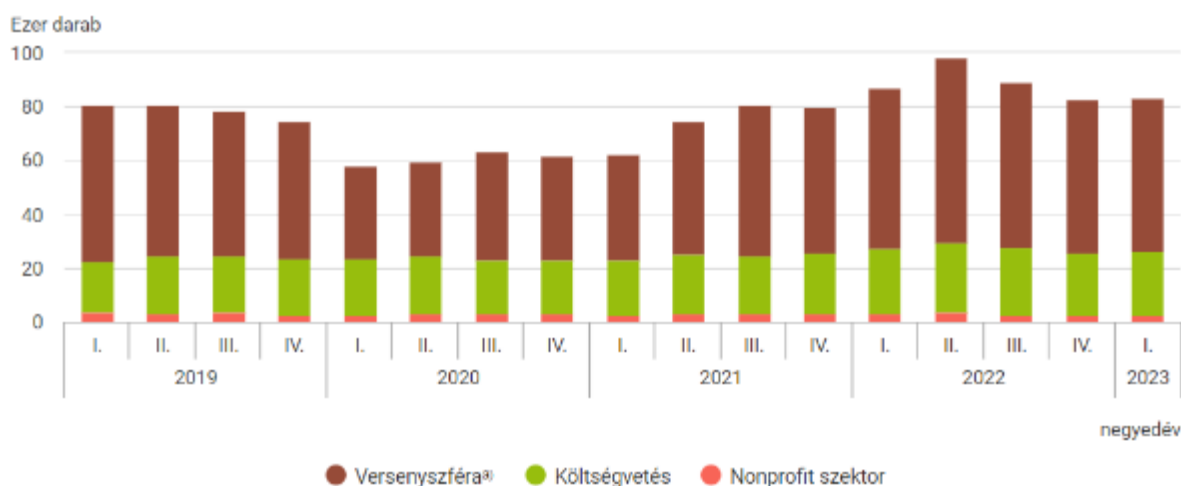
Egyenlegmutató: Az ábrán látható értékek százas skálára vetített egyenlegmutatók. Az egyenlegmutató minden esetben a pozitív és a negatív helyzetértékelés adó vállalatok arányának különbsége. Így a mutató -100 és +100 közötti értékeket vehet fel. -100-at akkor, ha minden cég negatívan és +100-at akkor, ha minden cég pozitívan ítéli meg a helyzetét.

*a 2022. második félévi és a 2023-as első félévi értékek a vállalati várakozásokon alapulnak

Forrás: MKIK GVI

Az üzleti helyzettel kapcsolatos pozitív várakozások ugyanakkor továbbra is meghaladják a foglalkoztatásra vonatkozó várakozásokat, és bár nem jelennek meg jelentős létszámleépítések, a betöltetlen pozíciók száma is visszaszorul. Az üres vagy a közeljövőben megüresedő álláshelyek száma 2023. I. negyedévének végén 83 ezer volt, az előző év azonos időszakához képest 4,3%-kal kevesebb. **2020 óta először csökkent az üres álláshelyek száma az egy évvel korábbihoz viszonyítva.** A legtöbb betöltésre váró munkahely a felsőfokú végzettséget igénylő foglalkozások között volt, az összes üres álláshely csaknem negyede tartozott ide. A vezetői, a felsőfokú végzettség önálló alkalmazását igénylő munkahelyek, valamint a mezőgazdasági foglalkozások körében nőtt az üres álláshelyek száma, míg a többi foglalkozási főcsoportban csökkent.

2.13. Az üres álláshelyek száma szektoronként



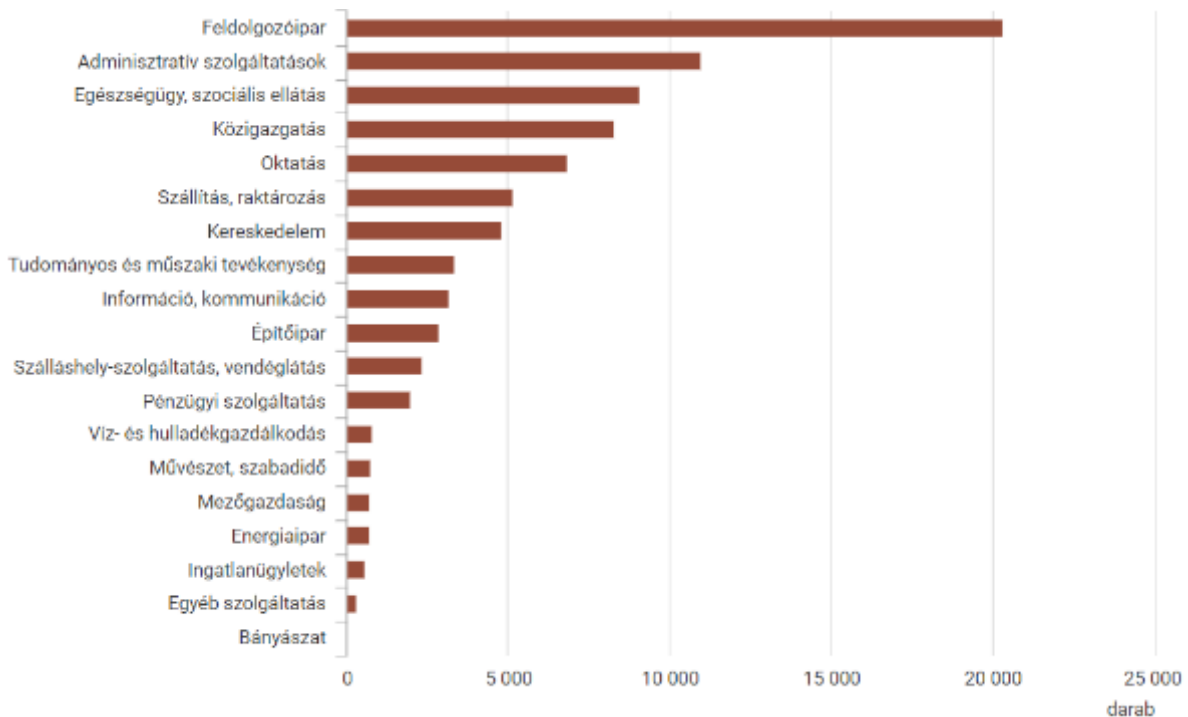
^{a)} A legalább öt főt foglalkoztató vállalkozások adatai.

Forrás: KSH

2022. I. negyedévéhez mérten a nemzetgazdasági ágak több mint felében csökkent a pótlólagos munkaerő iránti kereslet, a legnagyobb abszolút csökkenés a feldolgozóiparban, a kereskedelemben, a tudományos és műszaki tevékenység területén, valamint a közigazgatásban jelentkezett. A pótlólagos munkaerő iránti kereslet mérséklődésének egyik oka a harmadik országbeli állampolgárok növekvő foglalkoztatása: tavaly nyáron több, unión kívüli ország tekintetében is enyhültek az onnan érkezők munkavállalásának feltételei, aminek következtében folyamatosan nőtt a külföldi munkavállalók száma, 2023. I. negyedévében 2022. I. negyedévéhez képest 14%-kal, 87 ezer főre.

Az összes álláshelyhez viszonyítva az adminisztratív szolgáltatások területén – idetartoznak a munkaerő-kölcsönzők is – volt a legmagasabb a betöltésre váró álláshelyek aránya (5,1%), de jelentős volt a munkaerőhiány az egészségügy, szociális ellátás területén is (3,7%). Országosan az összes álláshely 2,5%-a várt betöltésre, ami 0,2%-kal alacsonyabb érték, mint 2022 I. negyedévében.

2.14. Az üres álláshelyek száma nemzetgazdasági áganként 2023. március (db)



Forrás: KSH

Érdemes megemlíteni, hogy a munkaerő felvételét szándékozó cégek ezzel együtt nincsenek egyszerű helyzetben. A munkaerő toborzás során **a vállalkozások leginkább a szakképzett fizikai munkaerő megtalálása kapcsán szembesültek a legnagyobb problémával**, de jelentős gondot okozott a szakképzetlen fizikai állomány toborzása is.

A koronavírus-járvány a toborzási nehézségek területén is éreztette hatását, és egy kedvező tendenciát tört meg: 2019-ben a vállalkozások 33%-a, 2020-ban a 25%-a számolt be toborzási nehézségekről, majd 2021-ben ugyanez a mutató stagnált (az év első hónapjaiban 24%, az év második felében 26%), **2022-ben pedig fordulat következett be**. Már az I. félévében csaknem elérte a **35%-ot azon cégek aránya, amelyek toborzási nehézségekkel küzdöttek**. (Bacsák és mtsai, 2022)

Vannak ágazatok, ahol a betöltetlen üres álláshelyeket harmadik országbeli állampolgárokkal töltik fel, ezzel kompenzálva a kialakult munkaerőhiányt (pl. feldolgozóipar). Azonban az adminisztratív szolgáltatások egészségügyi, szociális ellátás területén továbbra is jelentős a betöltésre váró üres álláshelyek száma. (Forrás: KSH)

A munkaerőpiacon kialakult helyzet kezelését a következő alternatívák szolgálhatják:

- A nagy volumenű beruházásoknak köszönhetően **a következő években további 500 ezer munkaerőre lesz szükség a hazai munkaerőpiacon**. Már ma is látható, hogy a hazai nagyvállalatok a kialakult munkaerőhiányt külföldi munkaerővel pótolják,

kezdetben szerb és ukrán munkavállalókkal elégtették ki a létszámigényeket, azonban megnyílt a lehetőség, hogy az Európai Unión kívüli országokból is hozzanak be munkaerőt. A **harmadik országbeli munkavállalók** beillesztésekor mindig megvizsgálják, hogy az adott cégnél mi a hivatalos nyelv, így ennek megfelelően javasolják, hogy mely ország állampolgárait tudják legkönnyebben beilleszteni a szervezetbe.

- Rendkívül fontos az **át- és továbbképzések előtérbe helyezése**, amelyek hozzásegítik a munkavállalókat azokhoz a készségekhez, amelyekre szükségük van a munka változó világában való eligazodáshoz. Gyakorlati útra léphet a **„Felvesz-Képez-Alkalmaz” modell**, azaz a munkáltató a jelöltet az általános képességei és a szervezetbe illeszthetősége alapján értékeli és választja ki, ezután a munkavállaló egy speciális képzési modulban részesül, ami felkészíti őt az eredményes munkára, valamint ellátja azokkal a készségekkel, amelyeket a piac megkövetel.
- **A munkában való részvétel arányának növelése aktív munkaerő-piaci politikával érthető el**, például az ágazatok közötti mobilitás és átjárhatóság biztosítása által, gondolva itt többek között a köz- és versenyszféra közötti aktív kapcsolat kialakítására. De ugyancsak fontos az önkormányzatoknál szociális ellátásban **részesülők elsődleges munkaerőpiacra visszakerülésének támogatása**, az inaktívak felkutatása például a családsegítő szervezetek, szeretetszolgálatok bevonásával, majd a munkaerőpiacra történő visszatérésük segítése. Jelentőségük miatt a következőkben a **potenciális munkaerő-tartalék** részletesebb bemutatására még sor kerül.
- A munkavállalói állomány kibővítése a társadalom széles csoportjainak támogatása által. Erre jó példa a 25 év alattiak szja-mentessége és a családtámogatási megoldások.

Potenciális munkaerő-tartalék és a munkanélküliség alakulása a hazai munkaerőpiacon

A munkanélküliek, az alulfoglalkoztatottak, a dolgozni szándékozó, de munkát aktívan nem kereső vagy a rendelkezésre állás kritériumát nem teljesítő inaktívak együtt jelentik az ún. potenciális munkaerő-tartalékot. **2023. I. negyedévében átlagosan 299 ezer fő tartozott közéjük**, csakúgy, mint egy évvel korábban. Azon álláskereső, akik aktívan jelen vannak a munkaerőpiacon, egyre nagyobb részt képviselnek a tartalékban, míg **az inaktívak aránya egyre kisebb**. A potenciális munkaerő-tartalékba tartozók kétötöde **Észak-Alföldön és Észak-Magyarországon** él, egyharmaduk legfeljebb alapfokú végzettségű, és további egyharmaduk érettségi nélküli szakmai végzettséggel rendelkezik. **A munkatapasztalattal rendelkezők nagy része fizikai munkát végzett**, jellemzően a feldolgozó- és az építőiparban vagy közfoglalkoztatottként. (Forrás: KSH)

2023 júliusában a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat regiszterében 227,3 ezer álláskereső szerepelt, ami több mint 3,5 ezer fővel kevesebb az előző év azonos időszakának adatához viszonyítva. Az álláskereső száma 2022 júliusához képest 1,6 százalékkal csökkent, a megelőző hónaphoz viszonyítva 1,4 százalékkal nőtt. Az álláskereső között a júliusi zárónapon 108,3 ezer férfi és 119,0 ezer nő szerepelt, arányuk 47,6% — 52,4% volt. Éves viszonylatban a férfiak aránya 0,7%-kal, a nőké pedig 2,4%-kal csökkent a regisztrált álláskereső között. Iskolai végzettség tekintetében a legfeljebb általános iskolát végzetek 92,8 ezres létszáma az álláskeresőkön belül 40,8%-ot jelentett a vizsgált hónapban. Középfokú iskolai végzettséggel 116,3 ezer fő (51,2%), felsőfokú végzettséggel 18,3 ezer fő (8,0%) rendelkezett. A középfokú végzettséggel rendelkezők 49,8%-a végzett szakiskolát vagy szakmunkásképzőt, 25,9%-a szakközépiskolát (szakgimnáziumot), 4,6%-a technikumi, 19,7%-a gimnáziumi végzettséggel bírt. A tárgy hónapban 132,2 ezer álláskereső volt jogosult pénzügyi ellátásra, akiknek 62,2 százaléka álláskeresői ellátásban, 37,8%-a pedig szociális jellegű támogatásban részesült. **Az álláskeresők 41,9%-a semmilyen pénzügyi támogatást nem kapott.** Júliusban a nyilvántartott álláskereső aránya a gazdaságilag aktív népességhez viszonyítva 4,7% volt, a munkavállalási korú népességhez mért relatív ráta pedig 3,6%-os értéket mutatott. **A legalacsonyabb értékekkel Győr-Moson-Sopron vármegye (1,2%, illetve 1%) rendelkezett, de a kedvező munkaerő-piaci mutatókkal rendelkező területek között megemlíthető még Budapest, Pest, Komárom-Esztergom, Fejér és Veszprém vármegye is.** A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) által használt definíció szerinti 15-74 éves munkanélküliek száma a 2023. április – júniusi gördülő negyedévben 192,7 ezer főt tett ki,

amely 3,9%-os munkanélküliségi rátát eredményezett. A munkanélküliségi ráta az előző év azonos időszakához képest 0,7%-kal volt magasabb.

21. századi kihívások: automatizáció és új foglalkoztatási formák

A **gazdasági fejlődés, technológiaváltás** olyan átalakulásokat idéz elő a munkaerőpiacon, aminek várható gazdasági, társadalmi hatásainak feltérképezése folyamatosan zajlik. A **technológiai innováció gyorsan átalakítja az életet és a karrierutat egyaránt**, ezért alapvető fontosságú, hogy senki ne maradjon le, miközben alkalmazkodunk az új környezethez. Az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet kutatása szerint **Magyarországon nagyjából 730 ezer olyan munkavállaló van, akinek a munkáját teljesen vagy túlnyomórészt robotok is el tudnák végezni**. Ez az összes munkavállaló mintegy ötöde. Az elemzés készítői megvizsgálták a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (a továbbiakban: FEOR) szerint a foglalkozások és az azokhoz kapcsolható feladatkörök automatizálhatóságát. A kutatás alapján megállapítható, hogy többnyire azok a foglalkozások automatizálhatók könnyedén, amelyek nem igényelnek szakképzettséget. Az ebbe a csoportba sorolható munkakörök kétharmadát teljesen vagy túlnyomórészt robotok is képesek lennének elvégezni. Ezeken felül az ipari és építőipari szakmák, a gépipari foglalkozások, valamint az irodai és ügyviteli (főképp adminisztrációs) feladatok több mint fele teljesen vagy túlnyomórészt ugyancsak automatizálható.

Ez azt jelenti, hogy a közeljövőben a robotok az olyan rutinfeladatokat tudják majd leginkább elvégezni, amelyek egyértelműen leírhatóak programokkal. Ilyen lehet a különféle tárgyak összeszerelése és -illesztése, az anyagválogatás vagy éppen az anyagmozgatás. Az irodai háttérmunkában pedig például a mérés, az adatrögzítés, illetve az ügyfélszolgálati területeken juthat nagyobb szerephez az automatizáció.

A kevésbé rutinszerű, összetettebb feladatokat végzők munkája nem lesz egyhamar robotokkal kiváltható. Ilyenek a **kézügyességet igénylő manuális feladatok, a kreatív vagy szociális érzékenységet igénylő**, például az emberek közti megegyezéseket elősegítő **munkakörök**, a tanítási, segítségnyújtási és az irányítási feladatok.

Mindezeket figyelembe véve már most is tapasztalható, hogy a magyar munkaerőpiacon a kreatív, proaktív munkavállalókra igen nagy kereslet mutatkozik munkáltatói oldalról. A World Economic Forum kutatása szerint **a munkavállalóknak – végzettségtől függetlenül – és a munkáltatóknak is fel kell készülniük az alkalmazkodó képesebb**, már most is jelenlévő **atipikus foglalkoztatási formákra**. A piac előnyben részesíti majd azt az

önfoglalkoztató vállalkozót, szabadúszót, akit egy-egy célzott feladatra rugalmasan tud felkérni. A vállalkozó szellem ezért is kerül előtérbe az elvárt készségek között. Mindemellett a munkaerőpiacon **egyre nagyobb szerepet kapnak a transzverzális kompetenciák** (például a problémamegoldás, a kritikus gondolkodás, a kockázatelemzés, a rendszerelemzés és értékelés).

A fentiekből látható, hogy a **humánerőforrásba történő befektetés** biztosítja a többi cél megvalósításának alapját: ha nő a lakosság képzettségi színvonala, új, korszerű ismereteket, kompetenciákat szereznek, az **megteremti a gazdasági szerkezetváltás esélyét is**.

Érdemes megemlíteni, hogy eközben a hagyományos foglalkoztatási formák is jelentős átalakuláson mennek keresztül. Részben a járványhelyzet, részben az elmúlt években tapasztalható munkaerőkínálat-csökkenés miatt **egyre több munkáltató próbálja teljesíteni az alkalmazottai munkaszervezéssel kapcsolatos kívánságait**. Ezzel megkönnyítve a munkavállalók toborzását, valamint a munkaerő megtartását. A home office elterjedésével a **hibrid munkavégzés alapkövetelménnyé vált bizonyos pozíciókban** (pl. IT szektor a leginkább érintett). A home office-ban dolgozó 15–64 éves foglalkoztatottak száma és aránya 2020. II. negyedévében érte el a csúcspontját (15,2% és 680 ezer fő). Ezt követően a járvány hullámainak aktuális fázisait követve csökkenés és növekedés váltotta egymást, 2023 I. negyedévében a foglalkoztatottak mintegy 9%-a dolgozott rendszeresen vagy esetenként otthonról. **Jellemzően a szolgáltató szektorban van lehetőség az ilyen formában történő munkavégzésre** (információ és kommunikáció, a tudományos és műszaki tevékenység és a pénzügyi szolgáltatás). Ágazati adottságok miatt a mezőgazdaságban dolgozók végezték legkisebb arányban, távmunkában vagy home office-ban a munkájukat.

Azon munkáltatók egy részénél, **ahol ez a munkavégzési forma hatékonynak bizonyult**, a korábbinál nagyobb arányú igénybevétele tartósnak mutatkozik, és **vélhetően az elkövetkező években is gyakorlatban marad**. (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat)

AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE: A MAGYARORSZÁGI FELNŐTTKÉPZÉS

A felnőttképzés és szakpolitikai célok

Magyarország Kormánya 2020-ban megfogalmazta: a „felnőttképzés elsődleges célja, hogy a magyar munkaerő rugalmasan tudjon reagálni a technológiai változások jelentette kihívásokra, ezáltal biztosítva a munkahelyek stabilitását és új munkahelyek létrehozását. Fontos cél a munkaerő-

piaci igények eredményes és gyors kielégítése, biztosítva egyúttal azt, hogy a magyarok a képességeikhez és érdeklődésükhöz legjobban illeszkedő képzésekben vehessenek részt, és ezeknek megfelelő munkakörökben tudjanak elhelyezkedni.” (Felnőttképzés megújítása, 2020. 7.)

A Kormány a gazdasági, munkaerő-piaci folyamatokat, tendenciákat figyelemmel kísérve és elemezve, **a felnőttképzés rendszerének több lépcsőben való megújításáról döntött 2019-ben.** A 2020-ban készült kormányzati tájékoztatóban, amelyben a felnőttképzési rendszer fejlesztésének alapjaitól a konkrét szabályozásig található információ, három trendet emel ki a technológiai és munkaerő-piaci változásokban, amelyek fokozottan ráirányítják a figyelmet a felnőttképzési rendszerre.

1. „A munkaerőpiac a technológiai megoldások megjelenésével gyorsuló ütemben átalakul: sok résztvevő megszűnik (automatizálásra kerül), azonban ezzel párhuzamosan számos új munkakör jön létre.” (...)
2. „Az elmúlt években Magyarországon dinamikusan bővült a munkaerőpiac, azaz a kereslet a képzett munkaerő iránt erőteljesen növekszik.” (...)
3. „A munkaerő termelékenysége: az egy munkavállalóra jutó előállított hozzáadott érték jelentősen növekedett az elmúlt években, azonban továbbra is elmarad a német szinttől, ami a munkaerő hatékonyságának széleskörű fejlesztési szükségletére hívja fel a figyelmet.” (Felnőttképzés megújítása, 2020. 3-5.)

Ezen trendek mentén és a felnőttképzés eddigi működésének és működtetésének tapasztalatai alapján az alábbi kihívásokat fogalmazza meg a Kormány:

1. „Kínálatorientáltság (alacsony munkaerő-piaci relevancia)

A kínálatorientáltság a felnőttképzéssel szemben támasztott azon kihívásra mutat rá, hogy az elérhető képzési kínálat korlátozottan reflektált a munkaerőpiac valódi igényeire, és esetenként megfigyelhető volt az a jelenség, hogy a képzési kínálatot a rendelkezésre álló képzési kapacitások és erőforrások vezérlik. (Munkaerő-piaci igények alatt azokat a munkáltatói igényeket értjük, amelyek meghatározzák, hogy a vállalatoknak, intézményeknek milyen szaktudással rendelkező dolgozókra van szükségük és milyen időtávon.)

2. Folyamatszabályozott

A korábbi években a felnőttképzés rendszere elsősorban folyamatszabályozott módon működött, azaz a szabályozási hangsúly a képzés nyomon követhetőségén, a képzési folyamat adminisztrációján és ellenőrzésén volt. Ezzel szemben a képzési teljesítményt célként kezelő koncepció az ún. kimenet vezérelt képzési rendszer, ahol a szabályozó elsősorban a kimeneti kompetenciákat írja elő – megtartva a minőség biztosítása szempontjából legfontosabb folyamatszabályozási elemeket –, azaz, hogy az adott képzést sikeresen teljesítő személynek a képzés során milyen kompetenciákat kell elsajátítania, amelyek megszerzését adott esetben a vizsgán is bizonyíthatja, illetve amelyeket később sikerrel alkalmazhat munkája során.

3. Túlzott adminisztratív terhek

A felnőttképzők számára számos adminisztratív feladatot írtak elő a jogszabályok a felnőttképzést folytató intézmény engedélyezésétől kezdve, a képzési programok engedélyezésén, a képzéshez kapcsolódó adatszolgáltatáson (a felnőttképzési információs rendszerben (FIR), illetve az OSAP statisztikai rendszerben történő adatrögzítés), a képzésekhez kapcsolódó dokumentációs kötelezettségen keresztül a képzésben részt vevő személyek elégedettségének felméréséig, mindamelllett, hogy őket is terhelte a gazdasági szervezeti működésből fakadó, egyébként is kötelező adminisztráció (adóhatósági, önkormányzati adatszolgáltatás, statisztikai jelentések, stb.).

4. Alacsony számú részvétel

Bár az elmúlt időszakban növekvő tendenciát mutat (2010 óta a duplájára emelkedett), nemzetközi összehasonlításban továbbra is alacsony Magyarországon a felnőttképzésben résztvevő személyek aránya a teljes népességen belül. Míg a balti államokban a felnőttképzésben résztvevők aránya megközelíti a 30 százalékot, az Európai Unió átlag pedig 11 százalék körül ingadozik, addig Magyarországon ez az arány mindössze 6-7 százalék körül alakul. A képzésben résztvevők számának növelése elengedhetetlen feltétele annak, hogy csökkenjen a betöltetlen álláshelyek száma.

A felnőttképzésben részt vevők száma a többi kihívás területén való előre lépéssel – feltételezhetően – már emelkedni fog, azonban nagyon fontos a képzési rendszerszolgáltatási rendszerrel való „támogatása”.

A képzésben való részvétel folyamatát tekintve a következő elemek megléte segítheti a folyamatot:

- tájékoztatás – információs tanácsadás
- igényfelmérés, döntés segítése, kísérése, foglalkoztatást segítő szolgáltatások (azon belül is pályaeorientáció, pályakorrekciós tanácsadás)
- folyamat kísérése, elakadások kezelése – coach szolgáltatás

5. Vállalati belső képzések nem jelennek meg a rendszerben

„A belső képzések, amelyeket a cégek saját munkavállalóiknak tartanak, korábban nem, vagy csak korlátozottan jelentek meg érdemben a felnőttképzési nyilvántartásokban – azaz a szakpolitikának nem volt érdemi rálátása a belső tudásátadási folyamatokra és azok eredményességére – annak ellenére, hogy ezen képzések meghatározó fontossággal bírnak a munkaerőpiacon, különösen a dinamikusan fejlődő, tudás- és technológiaigényes ágazatokban.” (Felnőttképzés megújítása, 2020. 6.)

Vezetői képzések a felnőttképzési rendszeren belül

Ahogy a kutatás céljainak bemutatása során említettük, a **vezetők munkaerő-fejlesztésről alkotott elképzelései jelentősen befolyásolhatják, hogy egy-egy szervezet milyen tartalékokkal, versenyképességgel rendelkezik.** Beleértve ebbe azt is, hogy maguk a vezetők fontosnak tartják-e saját képzésüket. Emiatt az elemzés során kiemelt figyelmet szentelünk e kérdésnek, és ezért érdemes kitekinteni kifejezetten a **vezetőképzéssel kapcsolatos országos trendekre.**

A felnőttképzésben résztvevő vezetők megkülönböztetése a megszerzett képzettség Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (továbbiakban: FEOR) kódjai alapján történik. A vezetőknek szóló képzések ágazati jellege a Képzési Területek Egységes Osztályozási Rendszere (a továbbiakban: KEOR), az oktatással és az egész életen át tartó tanulással kapcsolatos statisztikák az Egyesült Nemzetek Nevelésügyi, Tudományos és Kulturális Szervezete (továbbiakban: UNESCO) és az Európai Unió szabályai alapján kerültek besorolásra. (Azaz a FEOR kódok szerint kerültek meghatározásra a vezetőknek szóló képzések, ebben a KEOR kódok ezek ágazati jellegének besorolását segítették).

A vizsgált időszak az 1995 és 2020 közötti időintervallum, amelynek további bontásai: 1995-2006 közötti évek, valamint az ezt követő két teljes uniós költségvetési ciklus, a 2007–13 és 2014–20 közötti időszak.

A hosszú idősor alapján a gazdasági **szervezetek vezetőinek**, az igazgatási- és érdekképviselői vezetőknek és a statisztikai osztályozás szerint a vezetők közé sorolt törvényhozóknak együttes **aránya az összes foglalkoztatott között az elmúlt negyedszázad alatt fokozatosan csökkent 7%-ról, 4,4%-ra.**

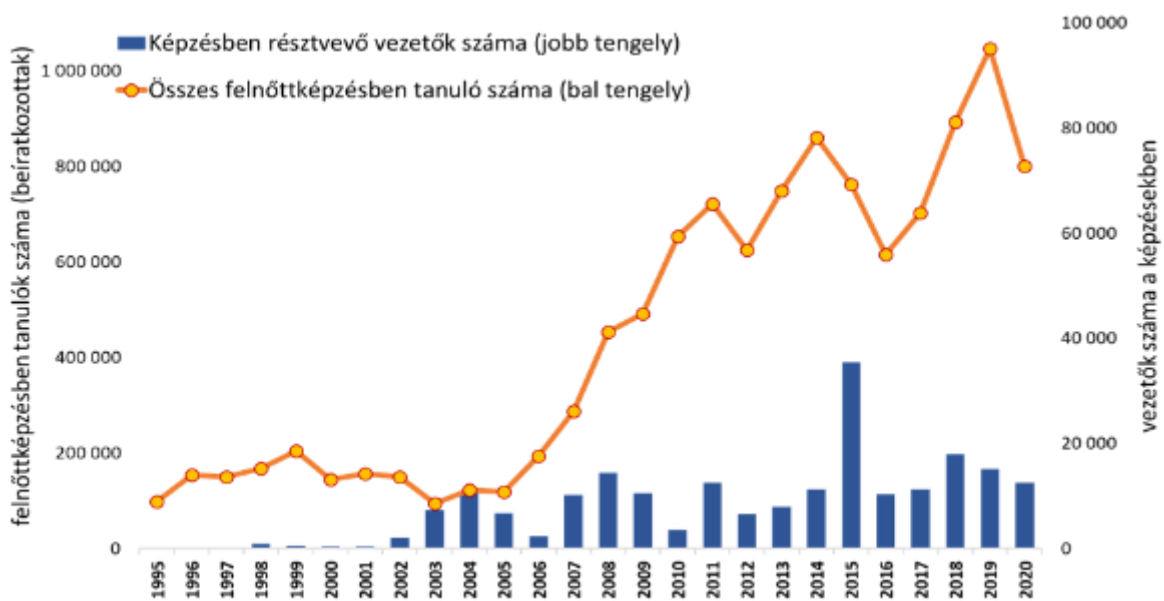
2.15. A felnőttképzésben tanulók, abból a vezetők számának és arányának alakulása

	1995-2006	2007-2013	2014-2020
vezetők aránya a foglalkoztatottak között	7,0% <i>(1998-2006 közötti adat)</i>	6,4%	4,4%
felnőttképzésben tanulók	146 ezer fő/év átlagosan	568 ezer fő/év átlagosan	811 ezer fő/év átlagosan
- ebből vezetők	1 ezer fő/év átlagosan	9 ezer fő/év átlagosan	16 ezer fő/év átlagosan
vezetők aránya a képzésben	2,2%	1,9%	2,0%

Forrás: Országos Statisztikai Adatfelvételi Program (OSAP)

Ennek ellenére a **felnőttképzésen belül tanuló vezetők aránya állandóságot mutatott** a vizsgált időszak alatt. Az első időszakban, 1995 és 2006 között 2,2%-os volt a részvételi arányuk. Ezt követően a képzésben résztvevők számának számottevő emelkedése figyelhető meg, számuk megnégyszereződése mellett a képzésbe bekapcsolódó vezetők száma is háromszorosára nőtt. Így összességében a vezetők aránya az összesen képzett között némileg csökkent (1,9%). Majd 2014 és 2020 között a felnőttképzésben tanulók száma tovább emelkedett, hét év alatt összesen 42%-kal. A részt vevő vezetők aránya azonban ebben a ciklusban gyorsabban nőtt (77%-kal), mint az összes tanulók száma, így **2014 és 2020 között a vezetők aránya a képzésben résztvevők között meghaladta a 2%-ot.**

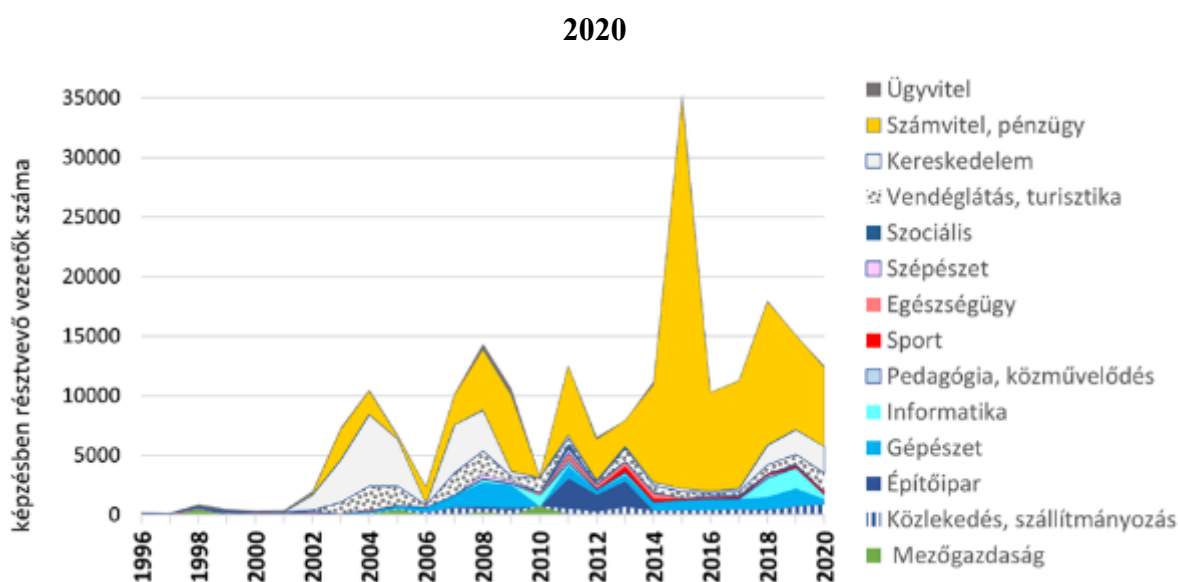
2.16. Felnőttképzésben résztvevők száma és ebből a vezetők száma 1995 – 2020 között évente



Forrás: OSAP felnőttképzési statisztikák lekérdezése

A felnőttképzésben részt vevő vezetők képzési területek és ágazatok szerinti megoszlása 1995 és 2020 között azt mutatja, hogy a **gazdasági, számviteli, pénzügyi területek irányítói kapcsolódtak be leginkább az oktatásba**. Különösen 2013-tól emelkedett a számuk. Az üzleti, pénzügyi és számviteli képzések növekvő számát magyarázhatja a számviteli szakemberek számára 2013-tól bevezetett **kötelező képzési kreditrendszer**. Továbbá a 2015-ös kiugró adatot magyarázhatja a **nemzetközi számviteli szabályok integrálása** a hazai számviteli rendszerbe, 2016-tól az Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS) beszámoló rendre való áttérés lehetősége, a nemzetközi számviteli keretrendszer megismeréséhez kapcsolódó továbbképzések, az átálláshoz tartozó ismeretek megszerzése

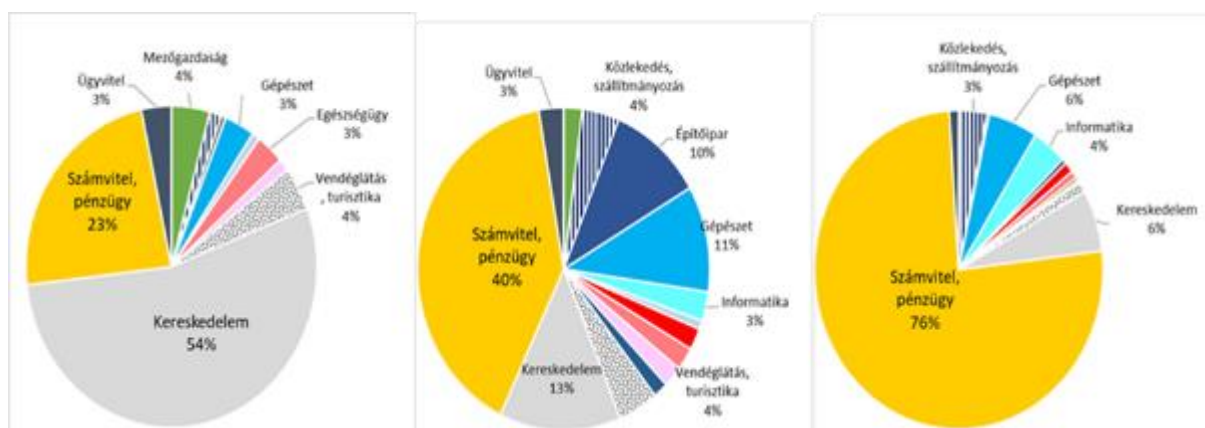
2.17. A vezetőképzésben résztvevők megoszlása képzési területek, ágazatok szerint 1995-2020



Forrás: OSAP felnőttképzés statisztikái, KEOR szerint beosztott képzések

A meghatározott időszakok alatt (1996-2006, 2007-13, 2014-20) a vezetői képzésekben résztvevők ágazati megoszlása rámutat a változások lényeges elemeire. Az elemzett időszakban a közgazdasági, gazdasági, üzleti, ügyviteli képzések határozták meg a vezetőknek szóló felnőttképzéseket, **a résztvevő vezetők többsége pénzügyi-, számviteli-, vállalati stratégiai, kereskedelmi vagy vendéglátás és turisztikai szervezet vezetéséhez szükséges ismereteket sajátított el a képzések folyamán**. A gazdasági, üzleti és ügyviteli képzések részaránya 1996-2006 között 84% volt, 2007-13 között 60%, 2014 és 2020 között pedig 84%.

2.18. A vezetőképzésben résztvevők megoszlása ágazatonként, időszakonként



Forrás: OSAP felnőttképzés statisztikái, KEOR szerint beosztott képzések

Ágazatok szerint az első elemzett időszakban a vezetők többsége, **54%-a a kereskedelmi tevékenységet folytató szervezetek vezetéséhez szükséges** – vállalkozási, üzleti, szolgáltatási, marketing – ismereteket sajátította el. Később, 2007–20 között e terület fokozatosan háttérbe szorult. A 2007–13 és 2014–20 időszakban pedig előtérbe került a **számviteli és pénzügyi tevékenységet folytató egységek vezetéséhez szükséges tudás megszerzése**. Az összes, vezetőknek nyújtott közgazdasági ismereteket kínáló képzésen belül a számviteli és pénzügyi képzések voltak dominánsak 2014 és 2020 között, négy vezetőből három ilyen jellegű ismereteket szerzett.

Más ágazatok vezetőképzésében 1996-2006 között számottevő volt a **mezőgazdasági, erdészeti, halászati és vadászati tevékenységet folytató egységek vezetéséhez kapcsolódó ismeretek bővítése**, a vezetők 4%-a ilyen képzésben vett részt, Ugyanez az arány 2007–13 időszakban 2%. Az **ipari tevékenységet folytató, gépgyártó, műszer- és fémipari egységek vezetéséhez kapcsolódó képzésekben résztvevők aránya 1996–2006 időszakban 3%** volt, majd ezt követően **11%-ra** nőtt 2007–13 között, majd az utolsó időszakban 6%-ra csökkent. A gépészethez hasonlóan tartósan jelen van a képzések között a **közlekedéssel, szállítmányozással, logisztikával foglalkozó szervezetek vezetőinek képzése**. Arányuk 1996–2006 között 1%, 2007 és 2013 között 4%, míg 2014 és 2020 között 3%. Az **informatikai és telekommunikációs tevékenységet folytató egységek vezetői számára meghatározott szakmai képzések a felnőttképzésben a 2007–2013-as időszakban jelentek meg**, ekkor 3%-a volt az arányuk, majd 2014–20-as ciklus alatt némileg emelkedett, összesen 4%-ra. Az **építőipari tevékenységet folytató szervezetek vezetőinek képzése 2007 és 2013 között egyszeri jelentős folyamat volt**, részarányuk 10%-ot tett ki a vezetőképzésen belül.

A vezetők képzésének a felnőttképzés csak egy lehetséges iránya, a vezetők kompetenciáinak fejlesztése más formában is történhet, például újabb **felsőfokú képzésben való részvétellel** (diplomaszerzéssel) vagy más típusú **személyes kompetenciafejlesztéssel** (coach, tréner, tanácsadó igénybevétele). A **vezetői- és a szervezet-, illetve, csoportkompetenciák fejlesztése** mind egyéni, mind vállalati szinten fontosak. Ezek **hatása széleskörű és jelentős a munkahelyi teljesítmény, a hatékonyság és a munkavállalók jóléte szempontjából.**

A felnőttképzés rendszerén kívüli vezetői képzésekről nincsenek adatok. Az Országos Statisztikai Adatfelvételi Program azonban a képzéseken túl számos más adatot is gyűjt, ezek alapján megállapítható, hogy az utóbbi négy évben tanulni szándékozó vezetőknek csak mintegy **8%-a szerzett szervezeten belüli képzésen** újabb ismereteket. **A képzések 40%-a a szervezet által kezdeményezett külső megbízott által végzett képzés volt.** A vezetői ismereteket elsajátító tanulók fennmaradó **52%-a a felnőttképzésben résztvevő egyéb oktatási intézmények, vállalkozások által szervezett képzésen vett részt.**

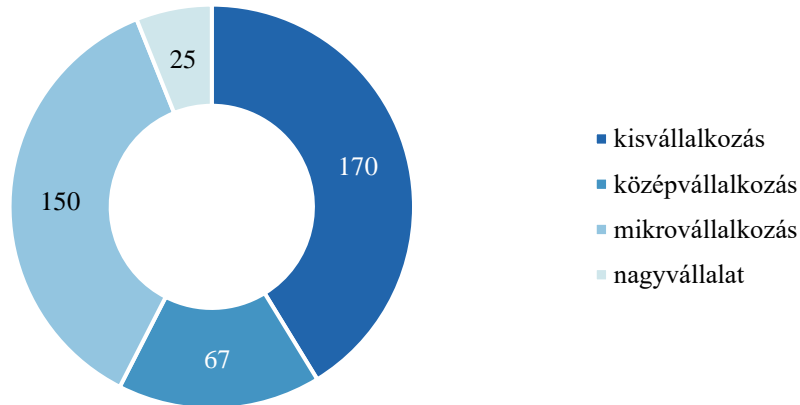
FELSŐVEZETŐI KÉRDŐÍV

A kitöltésben résztvevő cégek és interjúalanyok bemutatása

A „Munkaerőpiac kihívásaihoz igazodó képzési és munkaerőt fejlesztő támogatási program előkészítéséhez kutatási program indítása a hazai munkáltatók körében” elnevezésű programban részt vett cégek közül **felsővezetői kérdőívet 412 cég töltötte ki.** A felsővezetői kérdőíven a szervezetek adószámai alapján 212 olyan cég azonosítható, amelynek esetében a HR vezetői és a felsővezetői kérdőív is kitöltésre került. A felsővezetőknek és a HR vezetőknek ugyanazokra a kérdésekre kellett válaszolniuk.

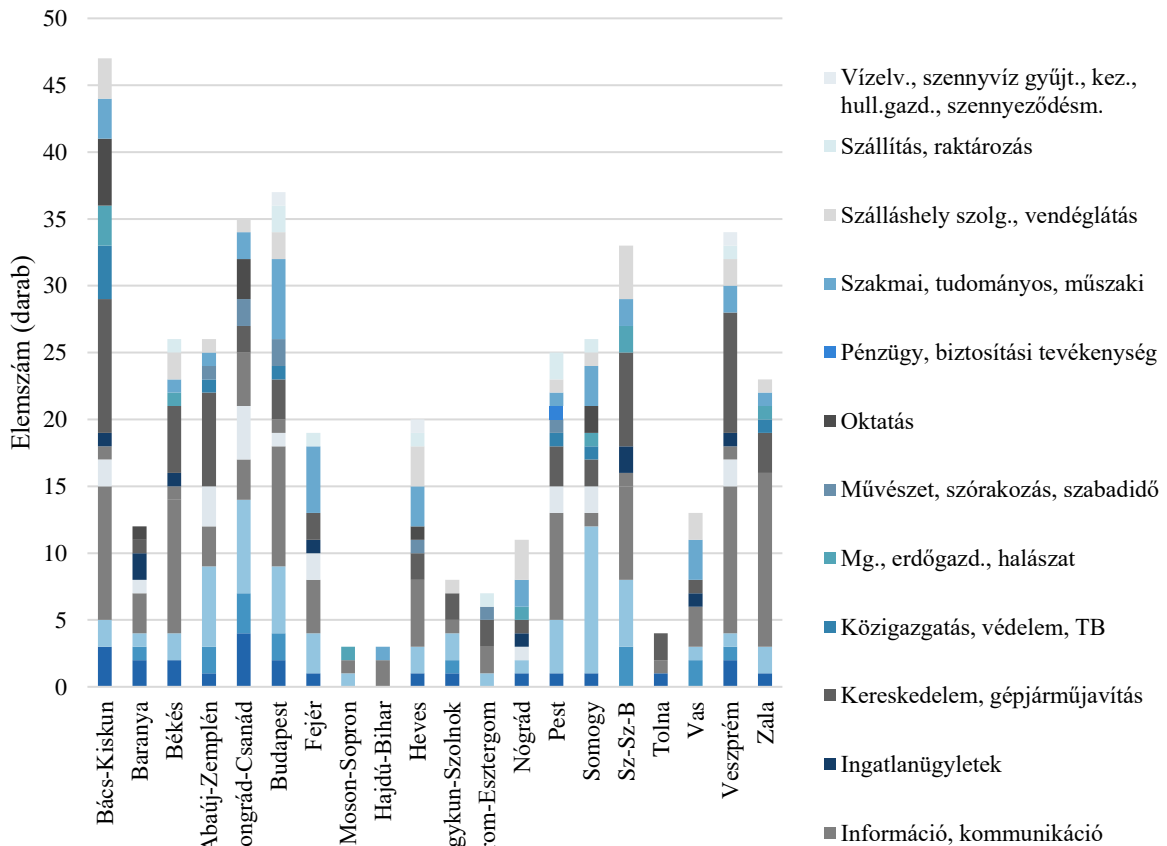
A felsővezetői kérdőívre választ adó cégek több mint 90%-a kkv kategóriába tartozott, ami alátámasztja az imént említett, foglalkoztatásra irányuló statisztikai adatokból levonható következtetést, miszerint **Magyarországon a foglalkoztatásban jelentős szerepet töltenek be a mikro-, kis- és középvállalkozások, továbbá kiemelendő, hogy a kkv-k a gazdasági élet fontos szereplői, hiszen hozzájárulnak a gazdasági fejlődéshez, növekedéshez.** Mindemellett tény, hogy a nagyvállalatok is jelentős szereppel bírnak a gazdaságban, ezért a kkv-k és nagyvállalatok együttműködése kulcsfontosságú, hiszen a két szektor egymást kiegészítve, egymás munkáját segítve járul hozzá a gazdaság működéséhez és növekedéséhez.

2.19. Felsővezetői kérdőívet kitöltő cégek típusa



A felsővezetői kérdőívet kitöltő cégek vármegyei és nemzetgazdasági ágankénti megoszlását a következő ábra mutatja:

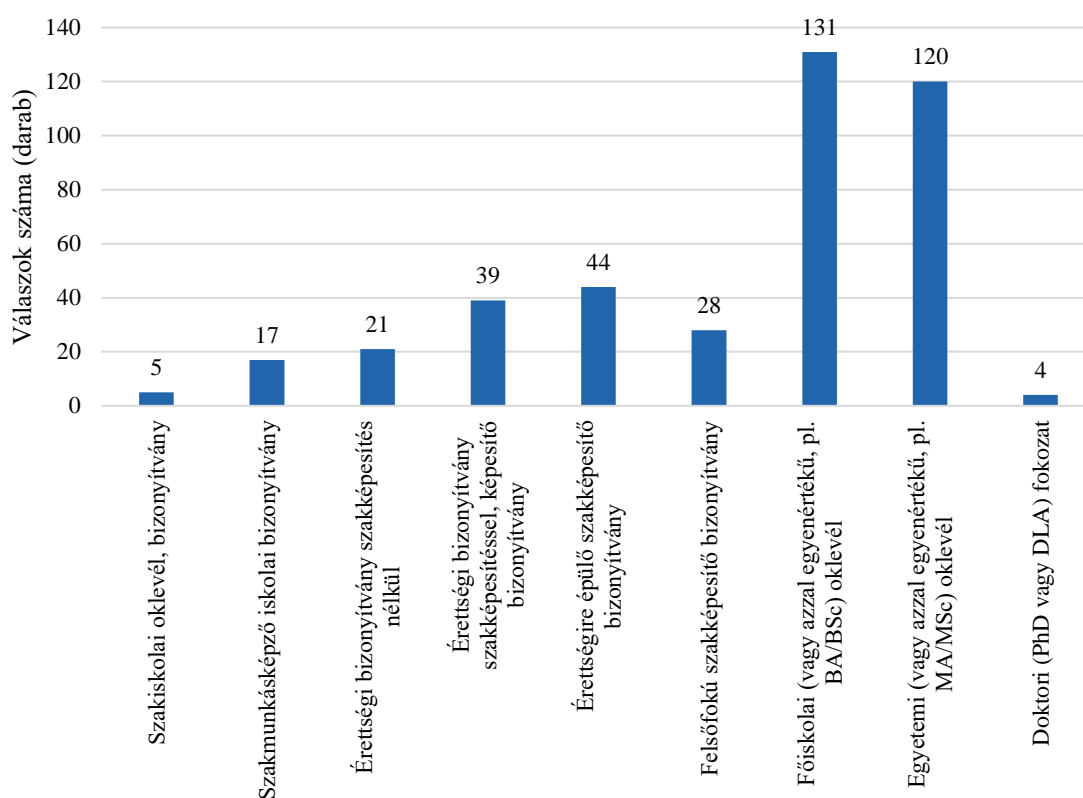
2.20. Felsővezetői szinten a kutatásban részt vett munkáltatók vármegyéenként és nemzetgazdasági áganként



A kinyert adatok alapján megállapítható, hogy a **legnagyobb arányban Bács-Kiskun, Szabolcs-Szatmár Bereg vármegyei cégek vettek részt a felmérésben**, 11, illetve 10%-kal, amelyet 9%-kal követnek a fővárosban működő cégek. Nemzetgazdasági áganként megvizsgálva, a kutatásban részt vett cégek **23,5%-a a feldolgozóiparban, 15,5% kereskedelemben, illetve gépjárműjavításban, 13,8% építőiparban tevékenykedik**, ami az összes nemzetgazdasági ághoz tartozó cégek 53%-át öleli fel, a fennmaradó 47%-ból 8,7%-ot a szakmai, tudományos, műszaki, 6,6%-ot a szálláshely, vendéglátás, 5,8%-ot az adminisztratív és szolgáltató tevékenységet ellátó cégek képviselnek. A fennmaradó további 26%-ot a legkülönbözőbb szektorhoz tartozó cégek alkotják (egyéb szolgáltatás, humán egészségügyi és szociális ellátás, információ, kommunikáció, ingatlanügyletek, közigazgatás, védelem és társadalombiztosítás, művészet, szórakozás, szabadidő, pénzügy, biztosítási tevékenység, vízellátás, villamosenergia).

Az adatokat megvizsgálva megállapítható, hogy a kutatásban résztvevő, legaktívabb cégek – a fővárost kivéve – Dél-Alföld és Észak-Alföld régióban működő cégek voltak. Nemzetgazdasági áganként megvizsgálva **a feldolgozóipar, a kereskedelem, a gépjárműjavítás és az építőipar képviselte magát a legnagyobb arányban, amelyből a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH) foglalkoztatotti arányszámai is visszaköszönnek**, hiszen nemzetgazdasági áganként vizsgálva Magyarországon a legnagyobb foglalkoztatotti létszámot a feldolgozóipar, a kereskedelem, a közigazgatás és az építőipar tudhatja magáénak.

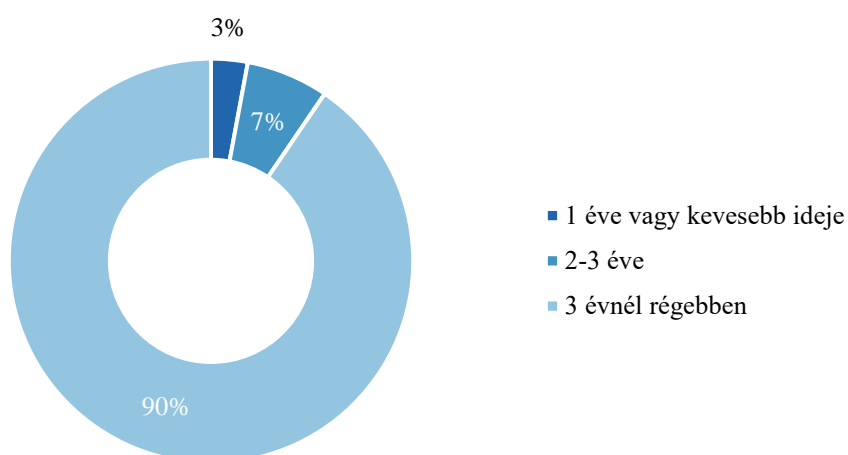
2.21. A felsővezetői kérdőívet kitöltő cégvezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása



A felsővezetői kérdőívet kitöltő **cégvezetők 32%-a főiskolai**, míg (az egyetemi és a doktori végzettséget egybe számítva) **30%-a egyetemi végzettséggel rendelkezik**.

Ugyancsak érdekes lehet, hogy a kitöltők milyen régóta dolgoznak az adott cégnél. Tekintettel a kérdésre adható válaszlehetőségekre (1 éve vagy kevesebb ideje, 2-3 éve, 3 évnél régebben) fontos észrevennünk, hogy a 2-3 éve a cégnél dolgozók a Covid-járvány alatt – esetleg a Covid által generált változásokra adott céges válasz/reakció keretében – kerültek az adott céghez. Míg a 3 évnél régebben a cégnél dolgozók a Covid járvány előtt kezdték a cégnél a pályafutásukat, így feltételezhető, hogy a járvány által generált változásokat és kihívásokat kezelniük kellett alternatív megoldásokkal (pl. home office bevezetése, digitális megoldások, online értékesítés növelése, válságkezelési stratégiák, költségcsökkentés, beruházások elhalasztása).

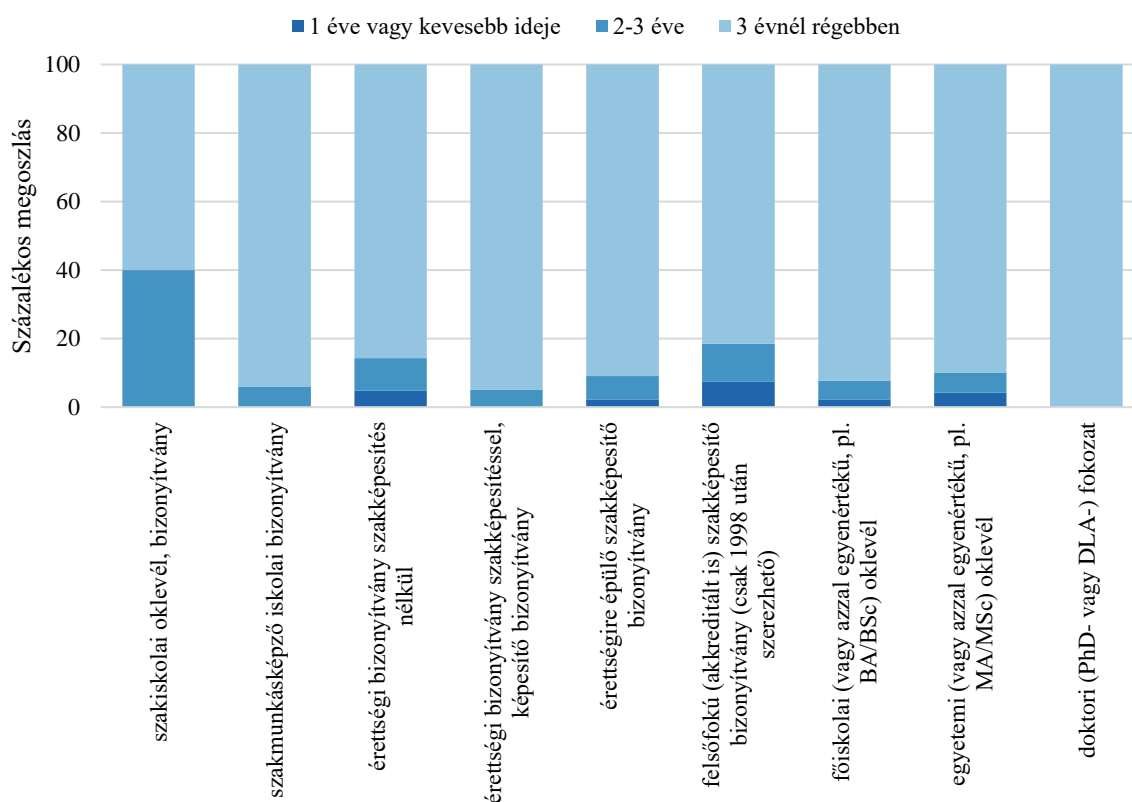
2.22. Felsővezetői kérdőív alanyai mióta dolgoznak a cégüknél?



Látható az adatokból, hogy **cégvezetők** (a HR apparátussal rendelkező cégeknél is) **régebb óta dolgoznak a munkahelyükön**. Feltételezhető a HR vezetők/munkatársak nagyobb fluktuációja. Ez fontos információ a képzési és munkaerőfejlesztési programok, beavatkozások tervezésénél, kiváltképp annak kommunikációjában.

A cégnél eltöltött időt iskolai végzettség függvényében is vizsgáltuk.

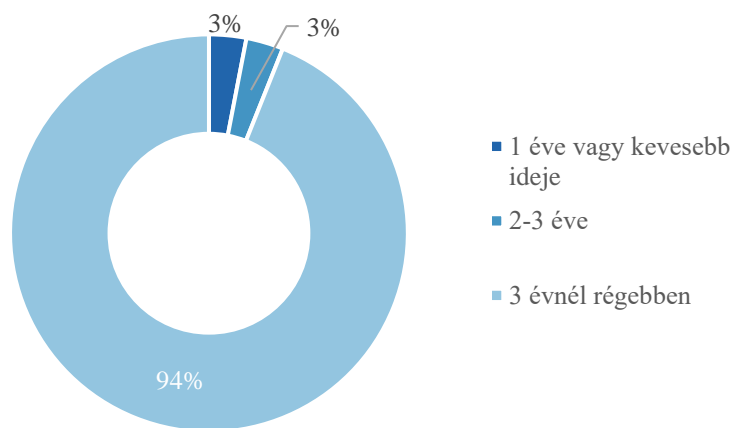
2.23. A felsővezetők cégnél eltöltött ideje szerinti megoszlása iskolai végzettségenként



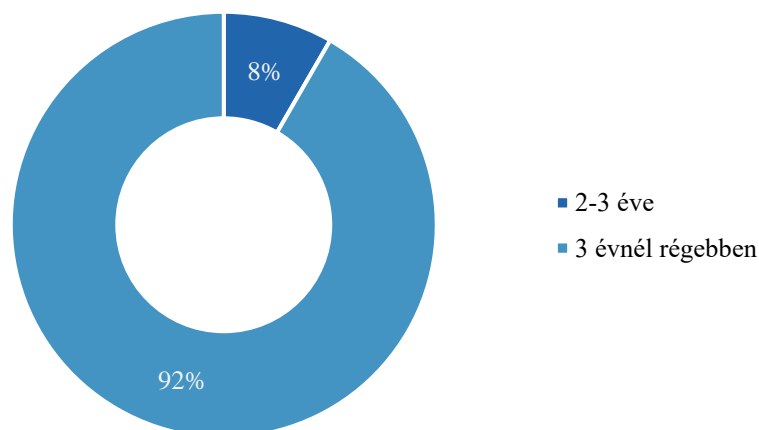
A felsővezetői kérdőív alanyainál látható, hogy **majdnem mindegyik végzettségtípus esetén a 90% körüli azok aránya, akik 3 évnél vagy régebben dolgoznak a cégnél**, ez alól a szakiskolai oklevéllel, a csak érettségivel és a felsőfokú végzettséggel rendelkezők jelentenek kivételek. (A szakiskolai végzettség esetén fontos megjegyezni, hogy kicsi az elemszám, mindösszesen 5 fő.)

A HR vezetői kérdőív esetében a 3 évnél régebben a munkahelyükön dolgozók aránya felsővezetők körében 91, míg HR vezetők körében 74%. Kivételt képeznek ez alól a szakmunkás, valamint a doktori végzettséggel rendelkezők (bár itt alacsony az elemszám): esetükben jóval magasabb azok aránya, akik 3 éve vagy annál régebb óta dolgoznak a munkahelyükön, míg a csak érettségivel rendelkezők, akiknél pedig alacsonyabb ez az arány, 78%-uk dolgozik huzamosabb ideje a jelenlegi munkahelyén.

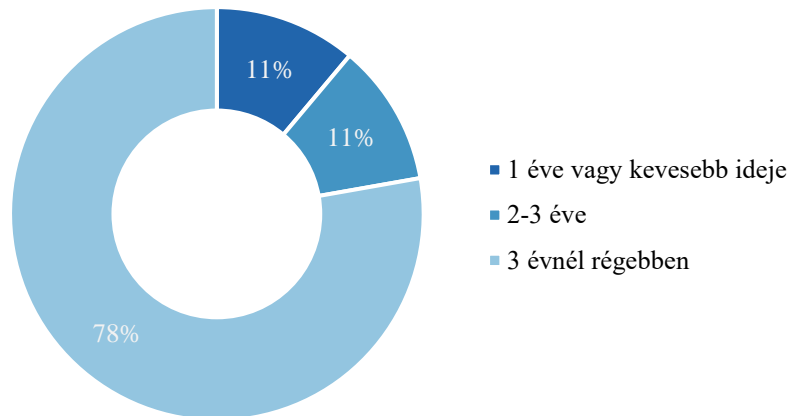
2.24. Szakmunkásképző végzettségű HR- és felsővezetők mióta dolgoznak a cégüknél



2.25. Doktori (PhD vagy DLA) fokozattal rendelkező interjúalanyok mióta dolgoznak a cégüknél

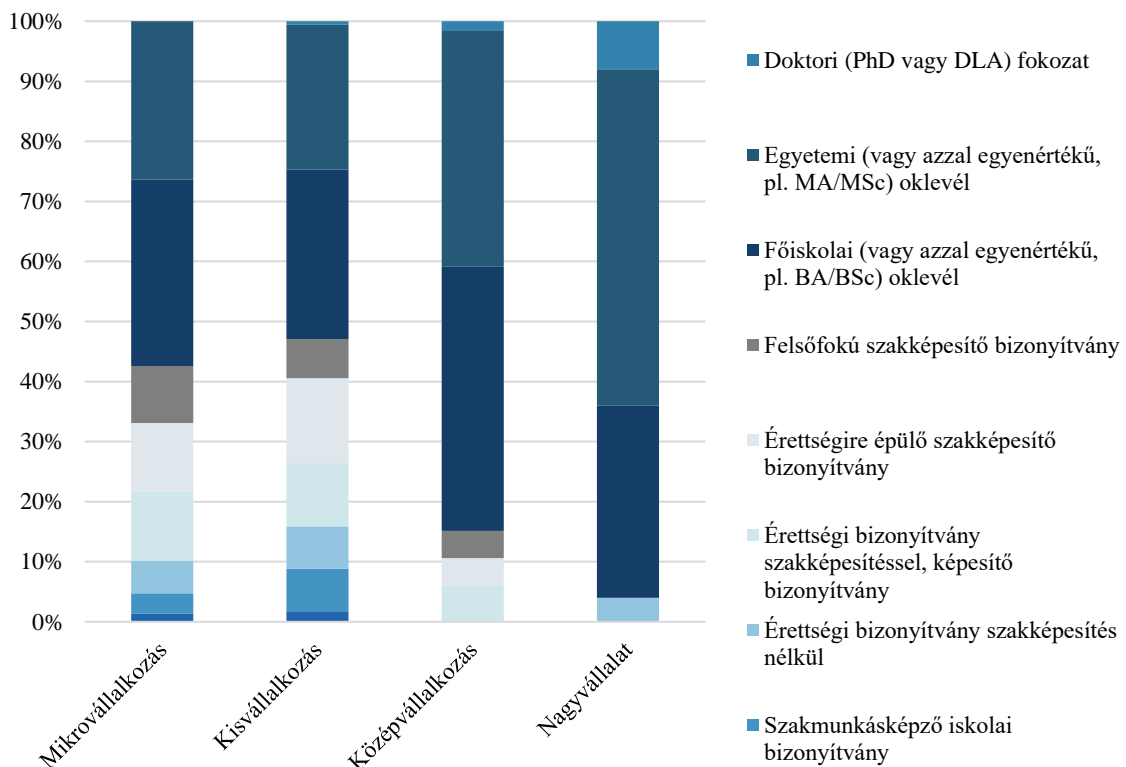


2.26. Szakképesítés nélküli érettségi bizonyítvánnyal rendelkező interjúalanyok mióta dolgoznak a cégüknél



Az iskolai végzettséget vállalatméretenként is vizsgáltuk.

2.27. Felsővezetői kérdőív alanyainak végzettsége vállalatméretenként



A felsővezetői kérdőívet kitöltők a legtöbb vállalat esetében főként főiskolai végzettséggel rendelkeztek. Ez alól csupán a kérdőívnek nem elsődleges fókuszában lévő, ám kis számban mégis megjelenő nagyvállalatok jelentenek kivételt, ahol az egyetemi végzettségük aránya magasabb, mint a főiskolai végzettségű interjúalanyoké.

A szakképesítés nélküli érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők arányára érdemes ebben a bontásban is rátekinteni, ugyanis jelenlétük nem magas. A felsővezetői kérdőív alanyai esetében **a kisvállalkozásnál találjuk a legtöbb szakképzetlen, érettséggel rendelkező vezető személyt**, a középvállalkozásoknál nincs ilyen, míg a nagyvállalatoknál egy főt találunk.

Képzés és munkaerő-fejlesztés szempontjából fontos kiemelten kezelni a szakképzetlenek csoportját, hiszen a munkaerő-fejlesztésnek és képzésnek első körben ők is alanyai lehetnek/kellene, hogy legyenek.

Összegezve a felsővezetői kérdőív kitöltőinek sajátosságait elmondhatjuk, hogy 77%-ban **a legkisebb cégeket** (mikro- és kisvállalkozások) **értük el**. E csoportok jelenléte tehát a felmérésben az országos arányokhoz képest alacsonyabb, főként a mikrovállalkozások miatt, amelyek összesen a hazai gazdasági társulások 90%-át adják. Ugyanakkor így is visszatükröződik az a tendencia, hogy a legkisebb méretű cégek súlya kiemelkedő a hazai vállalkozások között, számukban és a foglalkoztatásban betöltött szerepükben is.

Földrajzi elhelyezkedés alapján **az ország egész területéről érkeztek válaszok**, megoszlásuk azonban aránytalan. A legtöbb kitöltő Bács-Kiskun és Szabolcs-Szatmár vármegyei székhelyű. Igaz, ezekben a vármegyékben a vizsgált időszakban országos szinten is kiemelkedő volt (százezer feletti) a regisztrált cégek száma, azonban mégsem tükrözi vissza az országos arányokat. A legkevesebb kitöltés Hajdú-Bihar, Győr-Moson-Sopron és Tolna vármegyéből érkezett be, amely az e térségekben működő cégek alacsony részvételi hajlandóságát mutatja, hiszen bár Tolna vármegyében valóban kevés cég működik, ez a másik két területi egységre nem igaz.

Ágazati szinten sikerült a vállalkozások széles körét megszólítanunk, a legeredményesebben a feldolgozóiparban, a kereskedelemben, a gépjárműjavításban, valamint az építőiparban dolgozó cégeket.

A földrajzi és az ágazati két mutató alapján elmondhatjuk, hogy **sikerült a hazai vállalkozások széles spektrumának tapasztalatait összegyűjteni**, amelyben így megjelenhettek az általánosabb, nemzetgazdasági jelentőségű tendenciák, és ezzel együtt speciális tapasztalatok is.

A kitöltők profiljára fókuszálva megállapíthatjuk, hogy dominál köztük a felsőfokú végzettség, vagyis **a vizsgálatba bevont cégek képviselői magasan képzett személyek voltak**. Csupán a kis- és mikrovállalkozásoknál figyelhetjük meg tendenciaszerűen, hogy többen rendelkeznek alacsonyabb végzettséggel. Feltehetően, amelyre utaltunk korábban, maguk részt is vesznek a cég mindennapi termelő- és szolgáltató tevékenységében, esetleges kényszerből végzik tevékenységüket, vagy nem rendelkeznek jelentős fejlődési perspektívával.

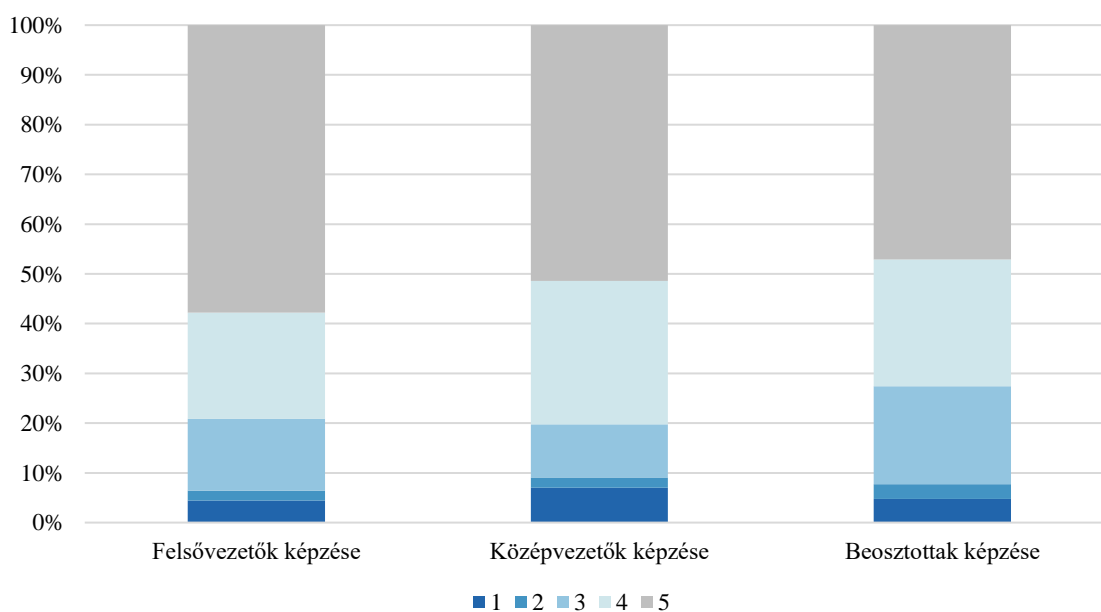
Ami a felmérés szempontjából érdekes lehet, hogy a cég életébe történő ilyen jellegű bekapcsolódásuk meghatározhatja a szervezethierarchia különböző szintjein álló munkavállalók képzésével kapcsolatos attitűdjeiket, hiszen azok összemósódhatnak a cégek méretéből fakadóan (például nem tudja felsővezetői, középvezetői és dolgozói szinten külön értelmezni a képzéseket).

Ugyancsak fontos tapasztalat, hogy **a felsővezetői kérdőív kitöltőinek túlnyomó része régen, három évet meghaladó ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén.** Vagyis jelentősnek nevezhető tapasztalatuk van, és válaszaikat a cégük működésének mélyreható ismeretében, a szervezeti tapasztalatok és értékek ismeretében tudták átfogóan megadni.

A képzések megítélése

A felsővezetői kérdőív képzési részében a vezetőknek válaszolniuk kellett arra, hogy **mely szervezeti szint (felső-, középvezetői, dolgozói) képzését tartják fontosnak.** A kitöltőknek egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a szervezeti hierarchia különböző szintjein álló munkavállalók fontosságát. A skálán az 1-es értékelés jelentette a negatív (egyáltalán nem fontos), míg az 5-ös a pozitív végpontot (nagyon fontos).

2.28. A különböző csoportok képzésének megítélése a felsővezetők által

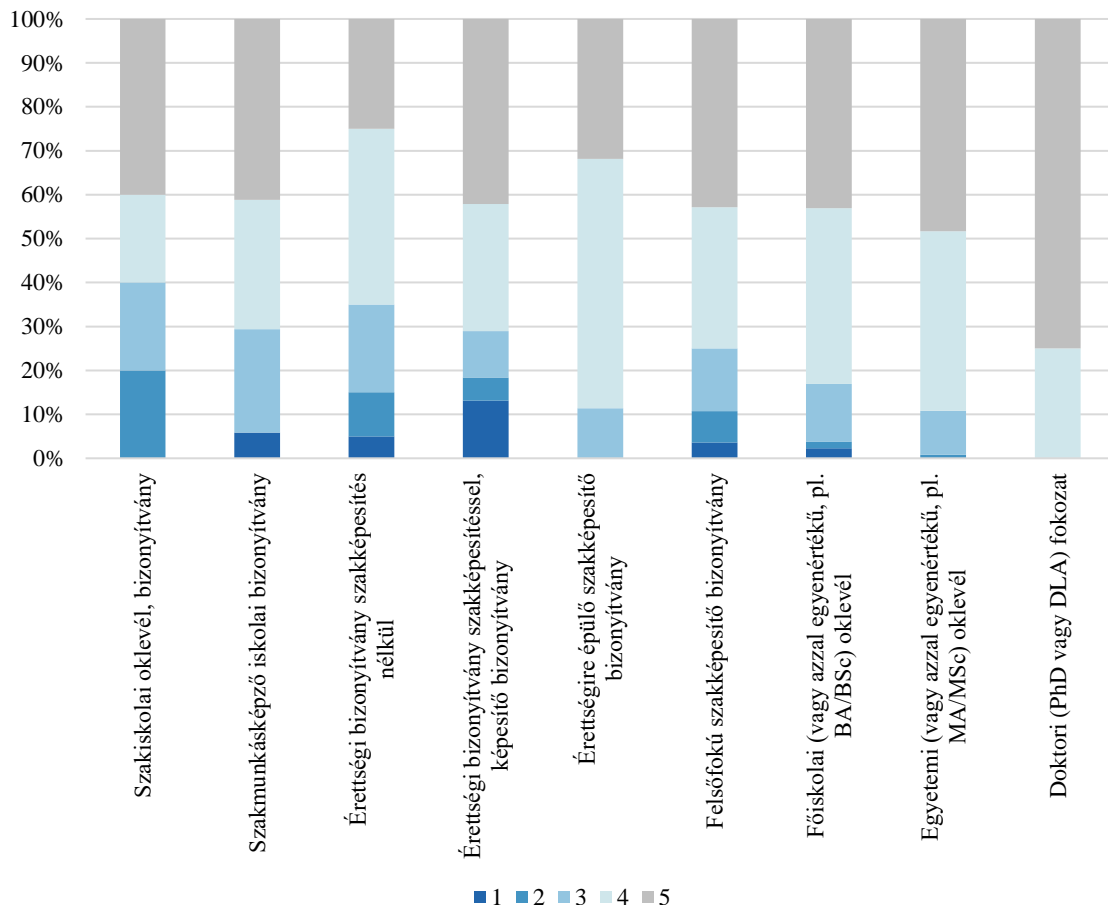


Az adatokból látható, hogy a felsővezetői kérdőív alanyai között **a legnagyobb arányú válasz minden csoportnál az 5-ös, vagyis a nagyon fontos értékelés.** Nagyobb a különbség azonban az egyes értékek között. Differenciáltabbak az értékelések, ami mögött talán a jobb

rálátás is feltételezhető, annak ellenére, hogy a képzés, munkaerő-fejlesztés alapvetően HR feladat. (Ennek további vizsgálata egy másik kutatás részeként elképzelhető.)

A felsővezetői kérdőív alanyai közül, akik „csak” vezetői tisztséget töltenek be, HR feladatokat nem látnak el, a saját képzésük tekintetében (is) többen tartják „egyáltalán nem fontos”-nak (1) a képzésüket, mint kevésbé fontosnak (2). Az adatok alapján megállapítható, hogy a felsővezetők a saját és a középvezetők képzését 80%-ban nagyon fontosnak tartják, viszont a beosztottak képzésének fontossága jóval 80% alatti.

2.29. Képzés fontosságának megítélése iskolai végzettség alapján

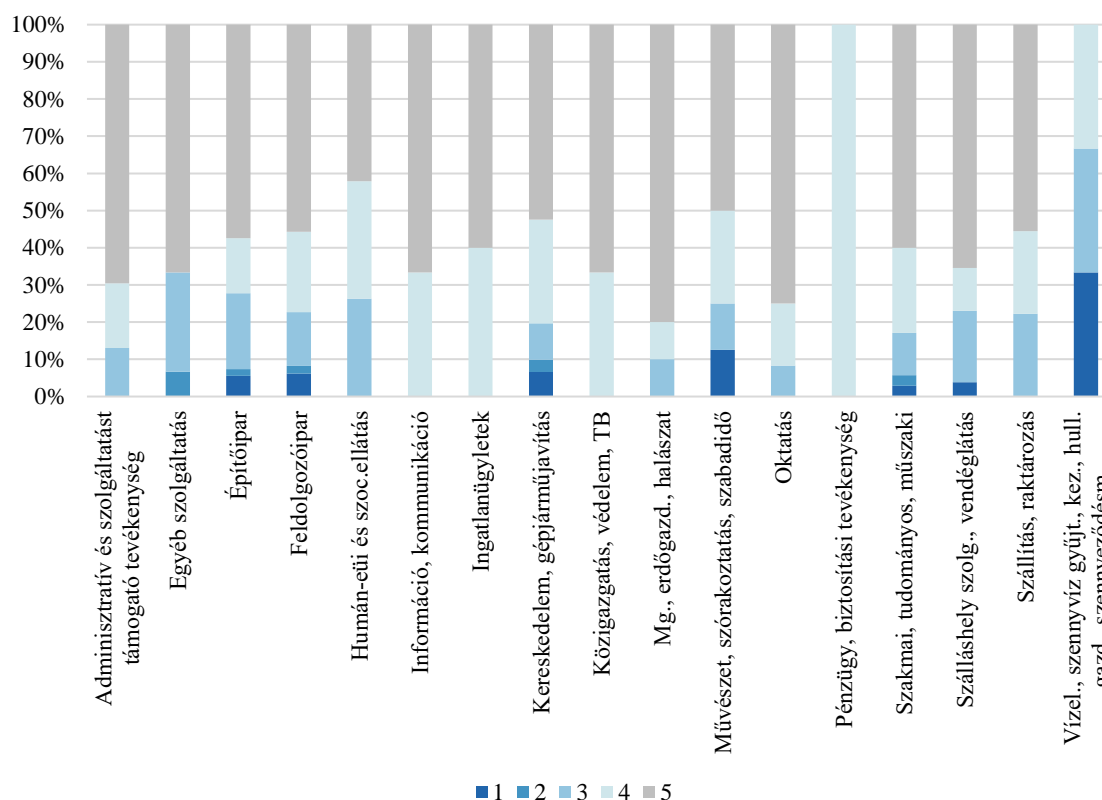


Az iskolai végzettség szerinti bontásban vizsgálva a képzés fontosságánál bemutatott adatok mutatkoznak meg, szinte **függetlenül az iskolai végzettségtől**. Az „érettségire épülő szakképesítő bizonyítvánnyal” és az „érettségi bizonyítvány szakképesítés nélkül” rendelkezők

válasza tér el jelentősen a többi csoportétól: esetükben többségében 4-es értéket kapott a képzések fontossága, szemben a többi csoporttal, ahol az 5-ös érték volt a legtöbb.

A felsővezetői szint képzésének fontosságára irányuló kérdést a következő ábra mutatja nemzetgazdasági területenként.

2.30. A felsővezetői képzések fontosságának megítélése nemzetgazdasági ágak szerint



Az adatok alapján megállapítható, hogy a választ adó felsővezetők esetében, valamennyi nemzetgazdasági ágban átlagosan 80%-ot képvisel a képzés jelentősége (5-ös és 4-es érték a Likert-skálán) az összértékhez képest. Az ötfokozatú Likert-skálán adott 5-ös és 4-es érték azt mutatja, hogy **a felsővezetők tisztában vannak a felsővezetői képzés jelentőségével**, amely a vállalkozások hosszú távú fejlődésének fenntartásához szükséges. A felsővezetőknek mindig naprakésznek kell lenniük, a változások lekövetéséhez azonnal meg kell találniuk a megoldásokat, és képesnek kell lenniük gyors döntéseket hozni. A megfelelő **képzések segítséget nyújtanak, hogy a vezetők magukévá tegyék a vállalkozás céljait, értékeit és ezt hatékonyan tudják továbbadni a dolgozók felé.**

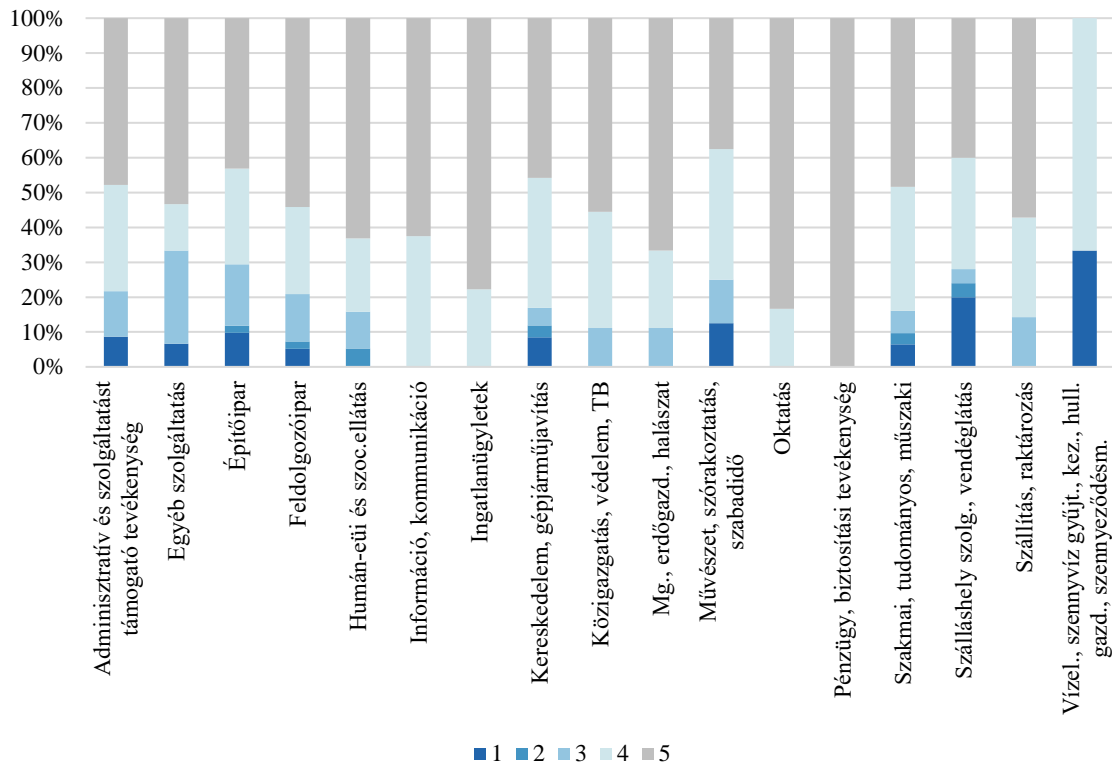
Nemzetgazdasági áganként vizsgálva megállapítható, hogy az 5-ös és 4-es értéket adó információ, kommunikáció, ingatlanügyletek, közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás és a pénzügyi, biztosítási tevékenységgel foglalkozó cégek felsővezetői 100%-ban az 5-ös és 4-es

értéket jelölték meg, azaz nagyon fontosnak/fontosnak tartják ezen kör képzését. Magas értéket jelöltek meg az oktatás (92%), a mezőgazdaság, erdőgazdaság, halászat (90%), az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (87%), a szakmai tudományos, műszaki (83%), a kereskedelem, gépjárműjavítás (80%). 80% alattiak körében tartozik: szállítás, raktározás (78%), szálláshely, vendéglátás (77%), feldolgozóipar (77%), művészet, szórakoztatás, szabadidő (75%), humán egészségügyi és szociális ellátás (74%), építőipar (72%) tevékenységi ágazatban dolgozó felsővezetők, akik ezen réteg képzését fontosnak tartják. Az egyéb szolgáltatás (67%), illetve a vízelvezetés, szennyvízgyűjtés, -kezelés, hulladékgyűjtés, szennyeződésmentesítés ágazatban dolgozó cégek megkérdezett felsővezetőinek csak 33%-a tartja fontosnak ezen kör képzésének jelentőségét.

Összességében megállapítható, hogy **a nemzetgazdaság húzó ágazataiba tartozó cégek**, azaz feldolgozóipari, kereskedelmi, közigazgatási, építőipari tevékenységi kört folytató cégek **esetében a felsővezetők átlag 84%-ban**, továbbá a többi nemzetgazdasági ágban található cégeknél átlag 78%-ban **tartják nagyon fontosnak a felsővezetői képzést**. Kiemelkedő területek az információ, kommunikáció, az ingatlanügyletek, a közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás és a pénzügyi, biztosítási tevékenységek (100%), itt azonban fontos megjegyezni, hogy a mintavételbe bevont cégekhez képest, ezen tevékenységi kört végzők csak 5%-ot képviselnek, de valamennyi választ adó vezető nagyon fontos/fontos értéket jelölt meg a képzést illetően. Az értékelési szint jelzi, hogy ezeken területeken a technológiai-, gazdasági, illetve a feladatkörök ellátásához, a folyamatos változások lekövetéséhez elengedhetetlen a felsővezetői képzés, mivel a vezetők az új ismeretek pontos közvetítésének forrásává válnak a többi beosztott felé.

Középvezetői szinten ezen kérdés vizsgálatát a következő ábra mutatja:

2.31. A középvezetői képzések fontosságának megítélése



Az adatok alapján megállapítható, hogy a válaszadó felsővezetők esetében valamennyi nemzetgazdasági ágban az összértékhez képest, átlagosan 72%-ot képvisel a képzés jelentősége középvezetői szinten, amely 8%-os negatív eltérést mutat a felsővezetői szinthez képest. Ezen érték rámutat arra, hogy a munkaerőpiacon **jelen van a tudatos, felelősségteljes vezetői attitűd, azonban ennek a fontosságának megerősítése a felsővezetők felé erősen ajánlott a szervezeti célok elérése érdekében.** A középvezetők fejlesztése, ismereteinek, képességeinek frissítése, bővítése rendkívül fontos, mivel a középvezetők közvetítői szerepet töltenek be a felsővezetők és a beosztottak között. A pontos információátadásra nagy hangsúlyt kell fektetni a cégek gördülékeny működése érdekében.

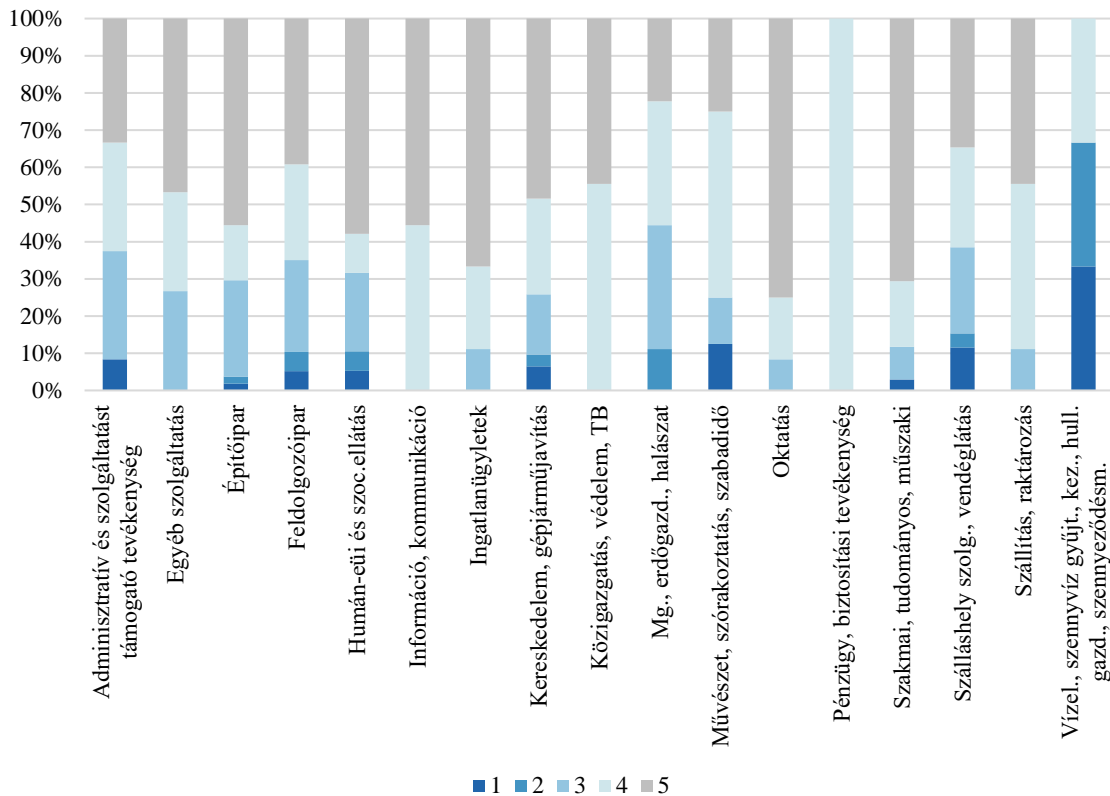
Nemzetgazdasági áganként vizsgálva megállapítható, hogy az információ, kommunikáció, ingatlanügyletek, oktatás és a pénzügy, valamint a biztosítási tevékenységgel foglalkozó cégek felsővezetői 100%-ban az 5-ös és 4-es értéket jelölték meg, azaz nagyon fontosnak/fontosnak tartják a középvezetők képzését. Ugyancsak magas értéket adtak a közigazgatás, védelem (89%), a mezőgazdaság, az erdőgazdaság, a halászat (89%), a szállítás, raktározás (86%), a humán egészségügyi és szociális ellátás (84%), a szakmai tudományos, műszaki (84%), a kereskedelem, gépjárműjavítás (80%) területén tevékenykedő cégek vezetői. Ennél alacsonyabbra értékelték a képzések jelentőségét a következő nemzetgazdasági ágakban dolgozó felsővezetők: feldolgozóipar (79%), adminisztratív és szolgáltatást támogató

tevékenység (78%), művészet, szórakoztatás, szabadidő (75%), szálláshely, vendéglátás (72%), építőipar (71%). Ugyanakkor azt mondhatjuk, ők szintén fontosnak tartják a középvezetői réteg képzését. Az egyéb szolgáltatás (67%), illetve a vízellátás, szennyvízgyűjtés, -kezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmntesítés ágazat (67%) közepes értéket képvisel, ami a legalacsonyabb a mintán belül.

Összességében megállapítható, hogy középvezetői szinten **a nemzetgazdaság húzó ágazataiba tartozó cégek**, azaz a feldolgozóipari, a kereskedelmi, a közigazgatási és az építőipari tevékenységi kört folytató cégek esetében a felsővezetők **84%-ban**, továbbá a többi nemzetgazdasági ágazatban található cégek is **84%-ban tartják nagyon fontosnak a középvezetők képzését**. Kiemelkedő területek az információ, kommunikáció, az ingatlanügyletek, az oktatás és a pénzügyi, biztosítási tevékenységek (100%), de itt is fontos kitérni arra, hogy ezen tevékenységet ellátó cégek a mintavételbe bevont cégek 5%-át teszik ki. **A képzés fontossága összefügg a gyors változásokhoz való alkalmazkodással egy összetett és dinamikus változó környezetben, így a piaci környezethez való alkalmazkodáshoz szükséges a középvezetők fejlesztése. A középvezetők a beosztottak és felsővezetők közötti kapcsolatot jelentik, egy képzett középvezető képessé válik átlátni a szervezeti célkitűzéseket és összehangolni a munkavállalók tevékenységeit azok elérése érdekében, így ezen vezetői réteg képzésére érdemes nagy hangsúlyt fektetni.**

Beosztotti szinten ezen kérdés vizsgálatát a következő ábra mutatja:

2.32. Beosztotti képzések fontosságának megítélése



Az adatok alapján megállapítható, hogy a választ adó felsővezetők esetében, valamennyi nemzetgazdasági ágban átlagosan **72,5%-ot** képvisel a képzés jelentősége beosztotti szinten az összértékhez képest, amely **7,5 %-os negatív eltérést mutat a felsővezetői szinthez képest**, a középvezetői szintet nézve viszont szinte azonos értéket kapunk. A kinyert adat ugyancsak rámutat arra, hogy a munkaerőpiacon jelen van a tudatos, felelősségteljes felsővezetői attitűd, azonban ennek megerősítése erősen ajánlott a szervezetfejlesztési célok elérése érdekében, hiszen **a beosztottak képzése épp olyan fontos a termelékenység növelése érdekében, mint a vezető beosztásban lévőké.** A beosztotti képzéseknél érdemes egy tágabb képzési kört kínálni a munkavállalók számára, mert a képzések sokszínűségével a beosztottak érdeklődése, teljesítménye fokozható, ami kihat a cég eredményes és hatékony működésére. **Egy jól felkészült dolgozóval a cég versenyelőnyt** szerezhet, illetve **gyorsabban tud alkalmazkodni a piaci változásokhoz.** A munkaerő **fluktuációja is csökkenthető**, hiszen, ha a munkavállaló érzi, hogy odafigyelnek rá, illetve lehetőséget biztosítanak a fejlődésére, a képességek, ismeretek fejlesztésére, alacsonyabb a kockázati tényező, hogy távozik a munkáltatótól, ezáltal erősebbé válik a lojalitásuk. **A képzésekben résztvevő munkavállalók motiváltabbak és alkalmazkodóbbak, ami hosszú távon pozitív hatással van a szervezet teljesítményére és eredményességére is.**

Nemzetgazdasági áganként vizsgálva megállapítható, hogy az információ, kommunikáció, az ingatlanügyletek, a közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás és a pénzügyi, biztosítási tevékenységgel foglalkozó cégek felsővezetői 100%-ban az 5-ös és 4-es értéket jelölték meg, azaz nagyon fontosnak/fontosnak tartják a beosztottak továbbképzését. Az oktatás 92%, a szállítás, raktározás 89%, a szakmai, tudományos, műszaki 88%, tehát szintén igen magas értékűnek tekinthetők a válaszok. A nemzetgazdaság húzó ágazataiból a közigazgatás, védelem 100%-ot, az építőipar 70%-ot, feldolgozóipar 65%, a kereskedelem 75%-os értéket mutat, amely átlagban 77,5%-ot jelent. A többi nemzetgazdasági ágban található cég felsővezetői átlagban 76%-ban tartják nagyon fontosnak/fontosnak a beosztottak képzését (művészet, szórakoztatás, szabadidő 92%, ingatlanügyletek 89%, egyéb szolgáltatás 73%, humán egészségügyi és szociális ellátás 68%, adminisztratív szolgáltatást támogató tevékenység 63%, szálláshely, szolgáltatás, vendéglátás 62%, mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat 56%, vízellátás, szennyvízgyűjtés, -kezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés 33%).

A felsővezetők, képzések fontosságáról alkotott megítéléséről összességében elmondható, hogy **a felsővezetői képzés az elsődleges prioritás**, amelyet a középvezetői, illetve a beosztottak képzése, fejlesztése követ. Valamennyi nemzetgazdasági ághoz tartozó cégnél a felsővezetők képzésének megítélése átlagosan 80%-ot, a középvezetőké 72%-ot, beosztottaké 72,5%-ot tesz ki. A tevékenységi köröket tekintve, **ahol a piaci-, technológiai-, egyéb változások lekövetéséhez nélkülözhetetlen a képzés, ott kiemelten fontosnak tartják a cégek felsővezetői a képzéseket, valamennyi szervezeti szinten** (pl. információ, kommunikáció, ingatlanügyletek, közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás, pénzügyi, biztosítási tevékenység, oktatás). Az adatok alapján megállapíthatjuk, hogy **jelen van a tudatosan, felelősségteljesen gondolkodó felsővezetői attitűd, azonban ennek további megerősítése, fejlesztése javasolt** a hatékonyság és a termelékenység fokozása érdekében. A jól képzett és motivált munkavállalókra – valamennyi dolgozói szintet nézve – hosszú távon építkezhetnek a cégek.

Képzések a gyakorlatban

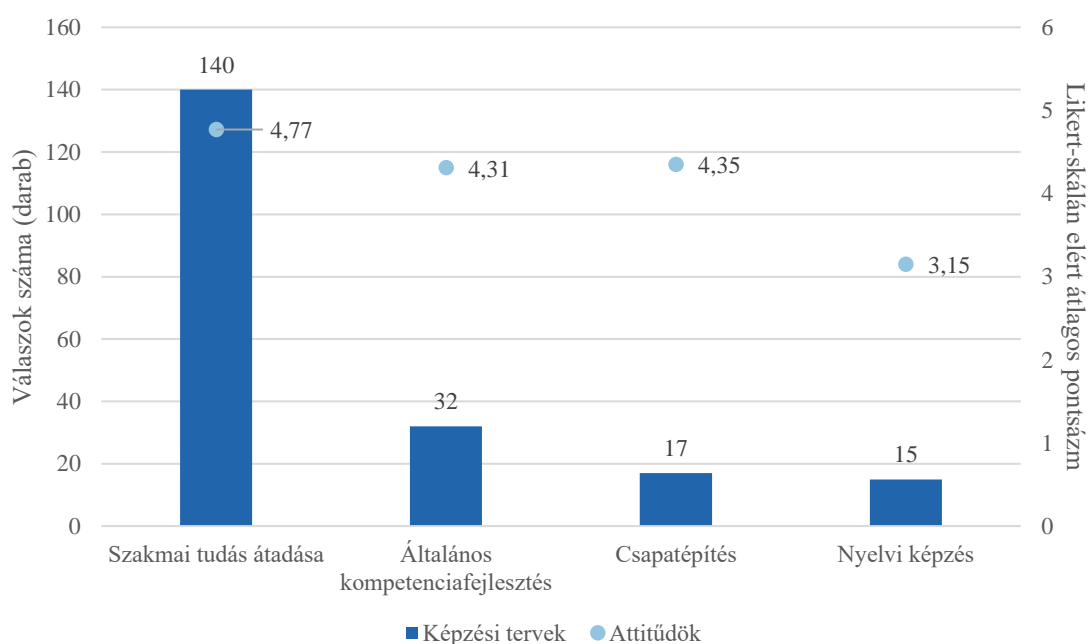
A kutatás során felmértük, hogy a gyakorlatban milyen képzési tapasztalatok, tervek, szükségletek jelennek meg. Ennek megfelelően vizsgáltuk, hogy mely képzési célok jelennek meg a különböző szervezeti szinten a felsővezetők tapasztalatai alapján.

A felsővezetők válaszai alapján elmondható, hogy a kitöltők kevesebb, mint fele (47,8%) tervez a következő egy évben vezetői továbbképzést megvalósítani, amely nagyon alacsony

ahhoz képest, hogy a felsővezetők mennyire pozitívan értékelik a továbbképzéseket. Érdekes, hogy több mint egytizedük (13,4%) nem tudja, hogy várhatók-e továbbképzések. E válasznak (ahogy az attitűdökhöz kapcsolódó jelentős differenciának is) számos oka lehet: lehetséges, hogy a képzésekkel kapcsolatos feladatokat teljesen a HR munkatársak hatáskörébe helyezték, ahogy az is lehetséges, hogy egyáltalán nem gondolkodnak ezek a cégek továbbképzésekben, és ezért nem tudtak választ adni e kérdésre.

A tervezett továbbképzések típusait, célját a következő ábra szemlélteti:

2.33. A jövőbeli vezetői továbbképzési céljai és a képzéstípusokhoz kapcsolódó attitűdök



Az adatok alapján látható, hogy a **jövőben megvalósuló képzések célja elsősorban a szakmai tudás átadása**, ebben homogenitás figyelhető meg a cégek körében. Ezen kívül a megkérdezettek a szabad szavas „egyéb” válaszok között az alábbiakat jelölték meg:

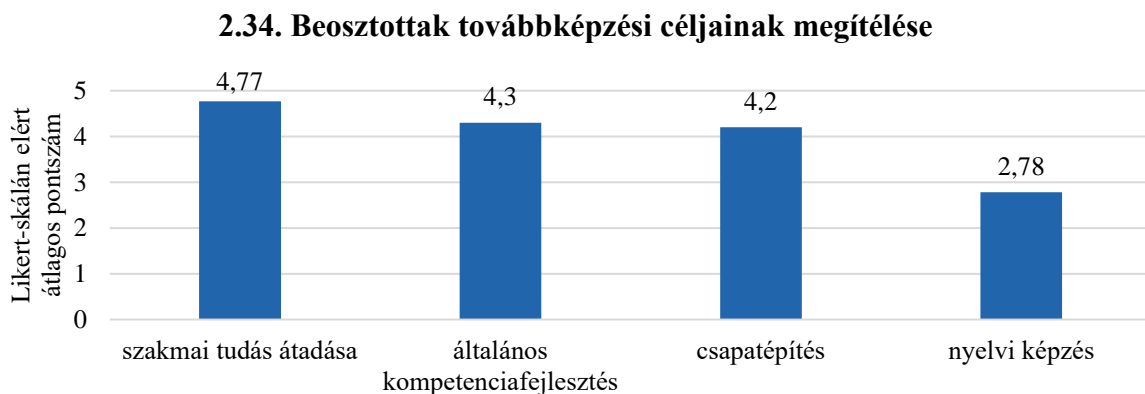
- innováció,
- gyakorlati tapasztalatok átadása,
- soft skillek fejlesztése (irányítás, problémamegoldás, motiváció)

Mindezek alátámasztják, hogy egy cég tartós és életképes működéséhez, a vállalkozás hosszú távú fenntartásához **a szakismeret és a szakmai képességek fejlesztése nélkülözhetetlen**. Ezen kívül viszont a kulcskompetenciák fejlesztése, illetve az **innovációs ismeretek bővítése is indokolt**, hiszen enélkül a cég termékei, szolgáltatásai lemaradást szenvednek a versenytársaiéhoz képest. Az innováció lehetővé teszi az ügyfelek igényeinek

megértését, a piaci igényekhez és a változó környezethez való jobb alkalmazkodást, továbbá az innovatív megoldásokkal és termékekkel a cég pozitív imázst építhet ki, ezáltal is javítva a versenyképességét.

Jelentős ellentétet mutat ugyanakkor, hogy **a jövőbeli képzési tervekhez képest jóval pozitívabban ítélik meg a válaszadók a képzési típusokat**. Bár a szakmai képzés az attitűdfelmérő kérdés esetében is kiemelkedő, igen kedvezően értékelik a felsővezetők az általános kompetenciák fejlesztését és a csapatépítő tréningeket is. Ennek ellenére ezek megvalósítására mégsem törekednek a vállalatvezetők. Ennek az oka lehet egyrészt, hogy ők maguk **nem felelnek a humán menedzsment területért**, másrészt pedig, hogy miközben attitűdök szintjén érzik a képzések jelentőségét, valójában **nincs** egy olyan **tudatos munkaerő-fejlesztési stratégiájuk**, amely során a munkavállalóikat az azonnali, gyakorlati eredményt nem hozó képzésekre is figyelmet fordítanának. Utóbbi megállapítást alátámaszthatja az is, hogy a személyes adatfelvétel során rengeteg cég fogalmazta meg, hogy gyakorlati tudást biztosító képzésekre lenne szükségük.

Szintén vizsgáltuk a beosztottak képzési céljait. A kitöltőknek egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a különböző célokat, amelyen az 1-es értékelés a negatív végpontot (egyáltalán nem fontos), az 5-ös értékelés pedig a pozitív végpontot (nagyon fontos) jelentette. A kérdésre érkezett válaszokat a következő ábra mutatja:



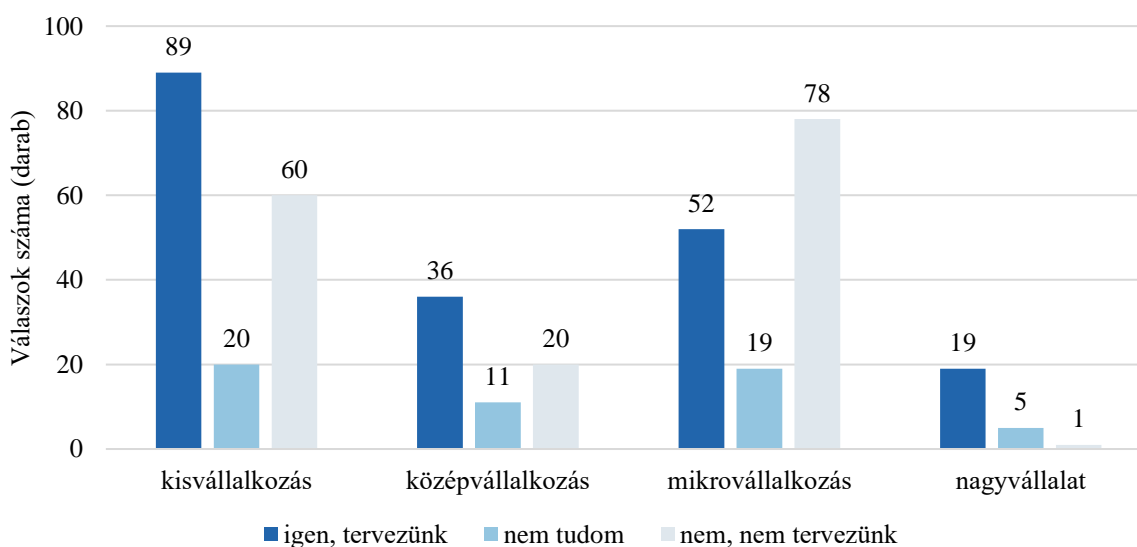
A válaszok alapján a beosztotti képzések esetében elsősorban **a szakmai tudás átadása a cél**, de az általános kompetenciafejlesztés és a csapatépítés is fontos a cégeknek. **Szabad szavas választásban pedig a következő területek fejlesztését határozták meg a felsővezetők a beosztottak képzése kapcsán:**

- együttműködési hajlandóság növelése,
- hatékonyság növelése,
- konfliktuskezelés,
- motiváció erősítése,
- gyakorlati tapasztalatok, ismeretek átadása,
- kiégés elleni tréning,
- modern technológiák használatának ismerete.

Az adatok jól tükrözik, hogy a cégek a munkakör ellátásához a legfontosabb képzési célt jelölték meg, ami a szakmai ismeret átadását jelenti. **A jól kiválasztott képzésekkel a szervezetek segítik a munkavállalók fejlődését, illetve a hatékonyság növelését is.** A szabad szavas válaszok szerinti igények itt is a kulcskompetenciák fejlesztésére, illetve a gyakorlati tudás átadására irányulnak.

Fontos mélyebben, vállalkozástípusonként is megvizsgálni, hogy milyen képzési tervekkel rendelkeznek a vizsgálatba bevont cégek, hiszen ebből a konkrét szükségletek is kirajzolódnak. A vezetői képzésekre vonatkozó, a cégméretek alapján bemutatott terveket a következő ábra szemlélteti:

2.35. A felsővezetői kérdőív vezetői képzési terve vállalkozás mérete szerint



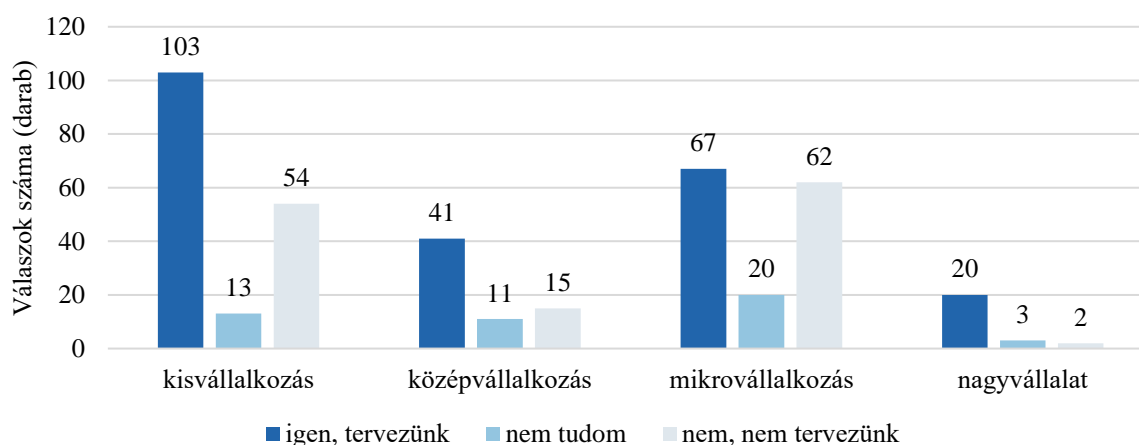
Bár a HR kérdőív bemutatásánál erről még lesz szó, érdemes kiemelni, hogy a vezetői képzés terveit illetően nagyon hasonlóak a HR kérdőív és a felsővezetői kérdőív alanyainak válaszai. Az eddigi elemzések közül itt a legnagyobb az egybeesés.

Magukat az eredményeket megvizsgálva elmondható, hogy **a mikrovállalkozásokat leszámítva többségben vannak azok a cégek, amelyek terveznek továbbképzéseket.** Érdemes lehet azonban az egyébként szintén viszonylag nagy arányú választ kapó „nem tudom” kategóriára fókuszálni. A „nem tudom” választ adók aránya a kisvállalkozásoknál a legnagyobb, míg a mikrovállalkozásoknál ez az arány kisebb, ott azonban a „nem, nem tervezünk” aránya sokkal nagyobb, megelőzi az „igen, tervezünk” válaszlehetőségét is, vagyis a mikrovállalkozások jellemzően inkább nem szándékoznak a képzésekkel foglalkozni, kisebb részük bizonytalan.

A kkv-szektor, azon belül is különösképp a mikrovállalkozásokat mindenképpen érdemes a képzési, munkaerő-fejlesztési folyamatban támogatni, és a vezetői képzés fontosságával megismertetni őket.

Az imént bemutatott kérdés mintájára, arra is kíváncsiak voltunk, hogy vajon a beosztottak esetében a cégek gondolkodnak-e továbbképzések megvalósításában. Ha összességében vizsgáljuk meg a teljes mintát, elmondható, hogy nagyobb arányban terveznek képzéseket a dolgozóknak a válaszadók a következő egy évben (56% igen), mint ahogy a felsővezetők esetében tapasztalhattuk. Ugyanakkor a vezetői képzési tervekhez hasonlóan ebben az esetben is elmondható, hogy **sokkal kevesebb cég tervez valóban továbbképzést, mint ahogy arra számíthatnánk a képzések jelentőségének megítéléséből.** Mindez vagy egy alacsony érdemi tudatosságot, vagy valami olyan problémát (esetleg információhiányt) feltételez, amely hosszú távon megakadályozza a meglévő munkaerő fejlesztését.

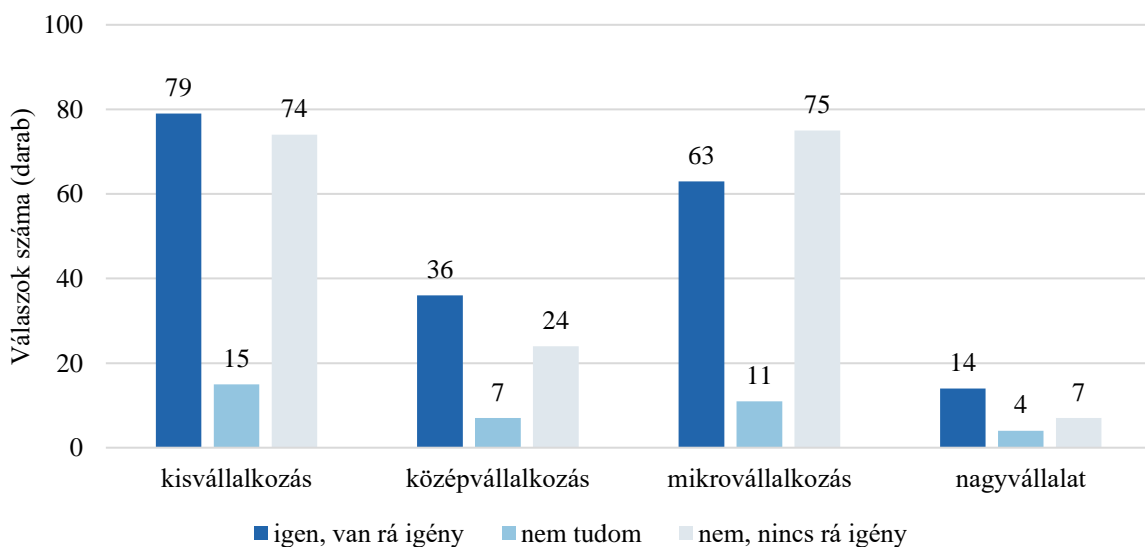
2.36. Felsővezetők beosztotti képzésekre vonatkozó tervei a vállalkozások mérete szerint



A válaszok alapján az a kép rajzolódik ki, mint a vezetői továbbképzések esetében. Vagyis az a cég, amely általánosságban pozitívan ítéli meg a képzéseket, és a saját működésében számol is azokkal, az a teljes szervezet fejlesztésében gondolkodik. Igaz, általánosságban a beosztottak képzését fontosabbnak ítélik meg, mint a vezetőkéét. A legérdekesebb különbség viszont a **mikrovállalkozások esetén** tapasztalható, amelyeknél – csekély mértékben ugyan, de – **magasabb azon felsővezetők száma, akik terveznek beosztottak számára képzést**, szemben a vezetői képzésekkel, amit kevesebben terveznek, mint amennyien biztosan nem. Talán ez is azzal lehet összefüggésben, hogy a mikrovállalkozások vezetői saját szakmájukban hozták létre a szervezetüket, maguk is részt vesznek a cégek mindennapi munkáiban, és nem érzik ennek szükségességét.

A továbbképzések tervezését számos körülmény befolyásolhatja. Az egyik ilyen, hogy a cégeknek lehetősége van-e egyáltalán bekapcsolódni azokba. Emiatt rákérdeztünk arra, igénylik-e az állami háttérrel, támogatást a cégek a képzésekkel kapcsolatban.

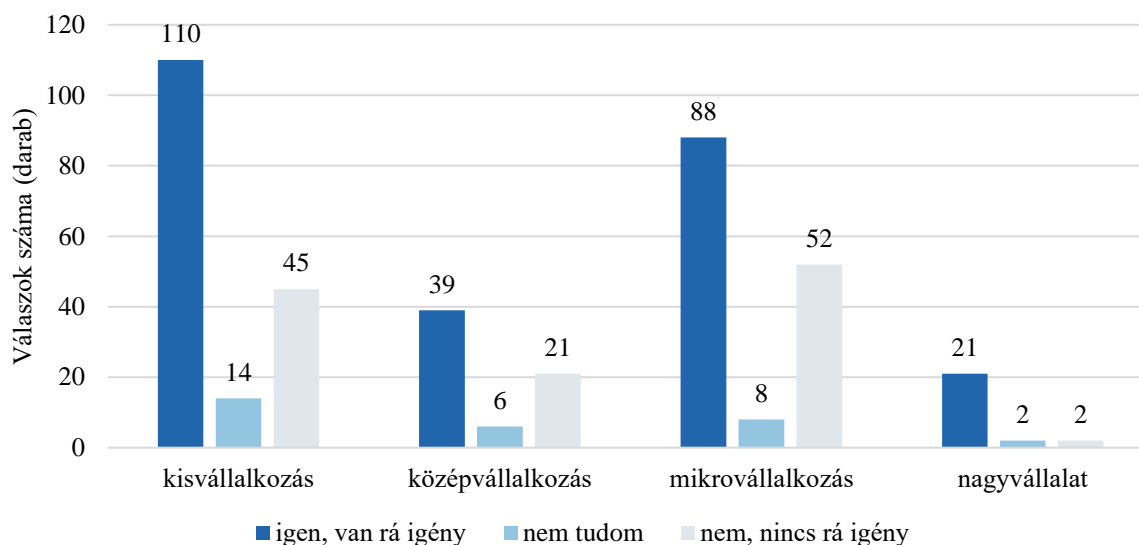
2.37. A felsővezetői kérdőív kitöltőinek igénye az államilag szervezett képzésekre a vállalkozások mérete szerint



A kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok vezetői többségében igényt tartanak az államilag szervezett képzésekre, míg a mikrovállalkozásoknál ez kevésbé mondható el.

Ugyancsak fontos kérdés, miként állnak a szervezetek a nem az állam által szervezett, azonban támogatott képzésekhez.

2.38. A felsővezetők államilag támogatott továbbképzésekre vonatkozó igényei a cégméret alapján



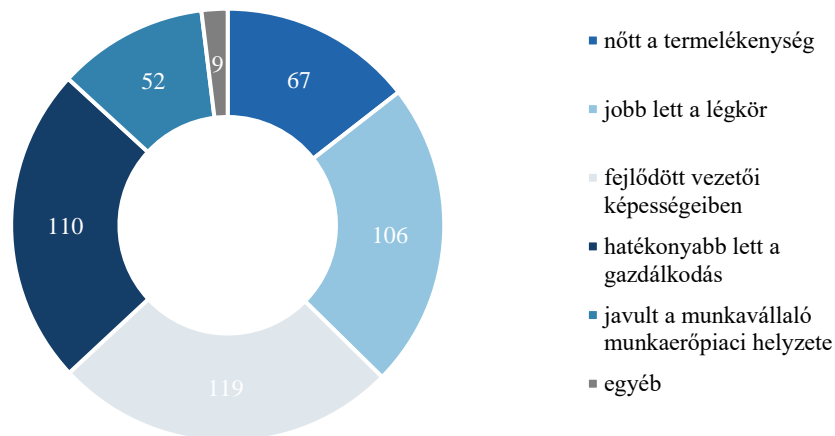
Az adatok alapján elmondható, hogy a felsővezetők körében minden cégtípusnál **magasabb az államilag támogatott képzések iránt igényt tartók aránya azoknál, akik nem tartanának azokra igényt.** A legnagyobb arányban a kisvállalkozások vennének részt legszívesebben államilag támogatott képzéseken.

Látható, hogy nagyobb arányban vennének részt államilag támogatott képzésben, mint államilag szervezett képzésben, ami nem meglepő, hiszen a képzésekkel kapcsolatban megfogalmazott egyik legnagyobb nehézség a képzések díjai. Ezek alapján fontos további feltételezés, hogy **az államilag szervezett képzésekkel szemben előnyben részesítik a saját maguk által választott vagy szervezett képzést, amihez állami támogatást viszont szívesen igénybe vesznek.**

Összességében komoly kihívásként értelmezhetjük, hogy a **mikrovállalkozások, amelyeknél a foglalkoztatottak csaknem 40%-a dolgozik, jelentős részben elzárkóznak a képzésektől, munkaerő-fejlesztéstől.** Emiatt munkavállalók széles köre szorul ki a munkaerő-fejlesztés világából. **Ez hatással lehet maguknak a mikrovállalkozások versenyképességére, ahogy a munkavállalók munkaerő-piaci helyzetére is,** amennyiben valamilyen okból munkahelyváltásra kényszerülnének.

A tervek és szükségletek mellett kíváncsiak voltunk arra is, hogy a közelmúltban megtartott képzéseknek milyen eredményeik voltak, milyen tapasztalatokat foglalmaztak meg a cégvezetők.

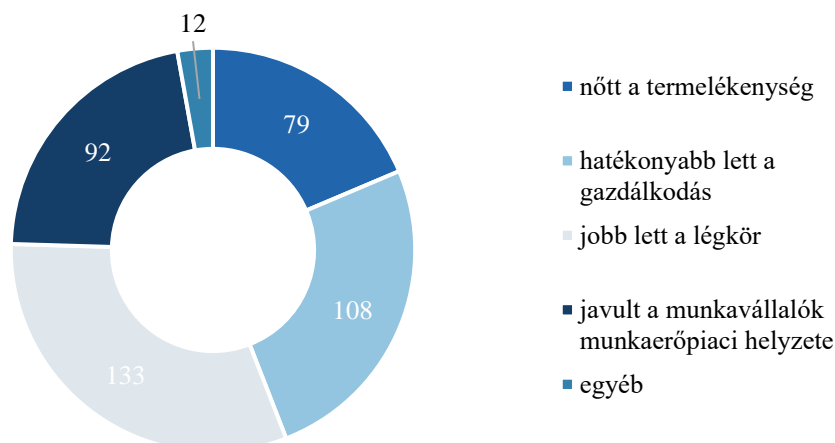
2.39. Vezetői továbbképzések hatásának megítélése



A válaszadó felsővezetők megítélése szerint a vezetői továbbképzések hatása nagyjából ugyanolyan arányban terjedt ki a vezetői képességek fejlődésére, a hatékonyabb gazdálkodásra, valamint a vállalati légkörre. Az „egyéb” válaszok száma ugyan kevés volt, de megemlítették a vezetők tudásának naprakész információkkal való kiszélesítését, valamint a kommunikáció erősödését és az együttműködési hajlandóság növekedését. A válaszok három különböző vezetői célt rajzolnak ki: **hatékonyság, vállalati légkör javítása, a felsővezető tudásának bővülése**. A termelékenység növekedése és a hatékonyabb gazdálkodás egymással szorosan összefüggő és egymást erősítő tényező, hiszen a termelékenység növekedése kihat a vállalkozás teljesítményére, azaz az eredményesebb gazdálkodásra is.

Ugyanezt a kérdést vizsgáltuk a beosztotti továbbképzésekkel kapcsolatban is.

2.40. Beosztottak továbbképzéseinek hatása



A felsővezetők válaszai alapján a legnagyobb értéket a **jobb munkahelyi légkör** képviseli, amelyet a **hatékonyabb gazdálkodás** követ. Ezután találjuk a munkaerő-piaci helyzet javulása és a termelékenység növekedése válaszokat. Az adatok arra engednek következtetni, hogy a **munkahelyi légkör javulása fokozza a munkavállalók teljesítményét**, ami hatással van a termelékenység növekedésére. A légkör javulásának pozitív hatása a munkavállalói hűség megerősítését is szolgálja, ugyanakkor üres álláshelyek esetében a munkaerő toborzása, új belépők felvétele is könnyebbé, gyorsabbá válik.

Összegezve a felsővezetőktől kapott információkat, elmondható, hogy **annak ellenére, hogy a képzéseket fontosnak ítélik meg a válaszadók, a gyakorlatban jóval kevesebb képzést valósítanak meg**. Ráadásul abban is megfigyelhetünk egyfajta aránytalanságot, hogy a ténylegesen megvalósuló képzések között – az attitűdjeikhez képest – milyen nagy hangsúlyt kapnak a szakmai képzések. Alapvetően ebből az rajzolódik ki, hogy **hiába van jelen egy felelős gondolkodás a munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatban a cégvezetők körében, a gyakorlatban nincs egy átgondolt munkaerő-fejlesztő tevékenység**. Ez mindenképp a tudatosítást, a cégvezetők irányítási gyakorlatának professzionálisabbá tételét igényli – legalábbis a munkaerő-fejlesztés területén –, hiszen ez biztosítja, hogy ezek a szervezetek hosszútávon képesek lesznek kezelni a (mennyiségi és minőségi) munkaerőhiányt, a technológiai változáshoz alkalmazkodó munkavállalói kört, és képesek lesznek fenntartani a versenyképességet.

Ráadásul a továbbképzések alacsony száma a munkavállalók munkaerő-piaci helyzetét is befolyásolhatja, ugyanis a meg nem valósuló képzések miatt **nagyon sok munkavállaló nem fejleszti képességeit, ami elvezethet kiszorulásához a munkaerőpiacról**. Egy esetleges nagyobb munkaerő-piaci mozgás esetén ez számukra komoly problémát jelenthet.

Jó gyakorlatként szolgálhatnak a képzésekbe be nem kapcsolódó cégek számára **azon vállalkozások, amelyek viszont aktívan bekapcsolódnak a munkaerő-fejlesztésbe**, hiszen – ha attitűdök szintjén is, de – ők kézzelfogható pozitív eredményekről számoltak be. Kiemelkedő helyet foglalt el a hatékonyság- és a termelékenység növekedése, az új technológiák elfogadása és kezelésük megtanulása.

HR VEZETŐI KÉRDŐÍVEK

A kitöltésben résztvevő cégek és interjúalanyok bemutatása

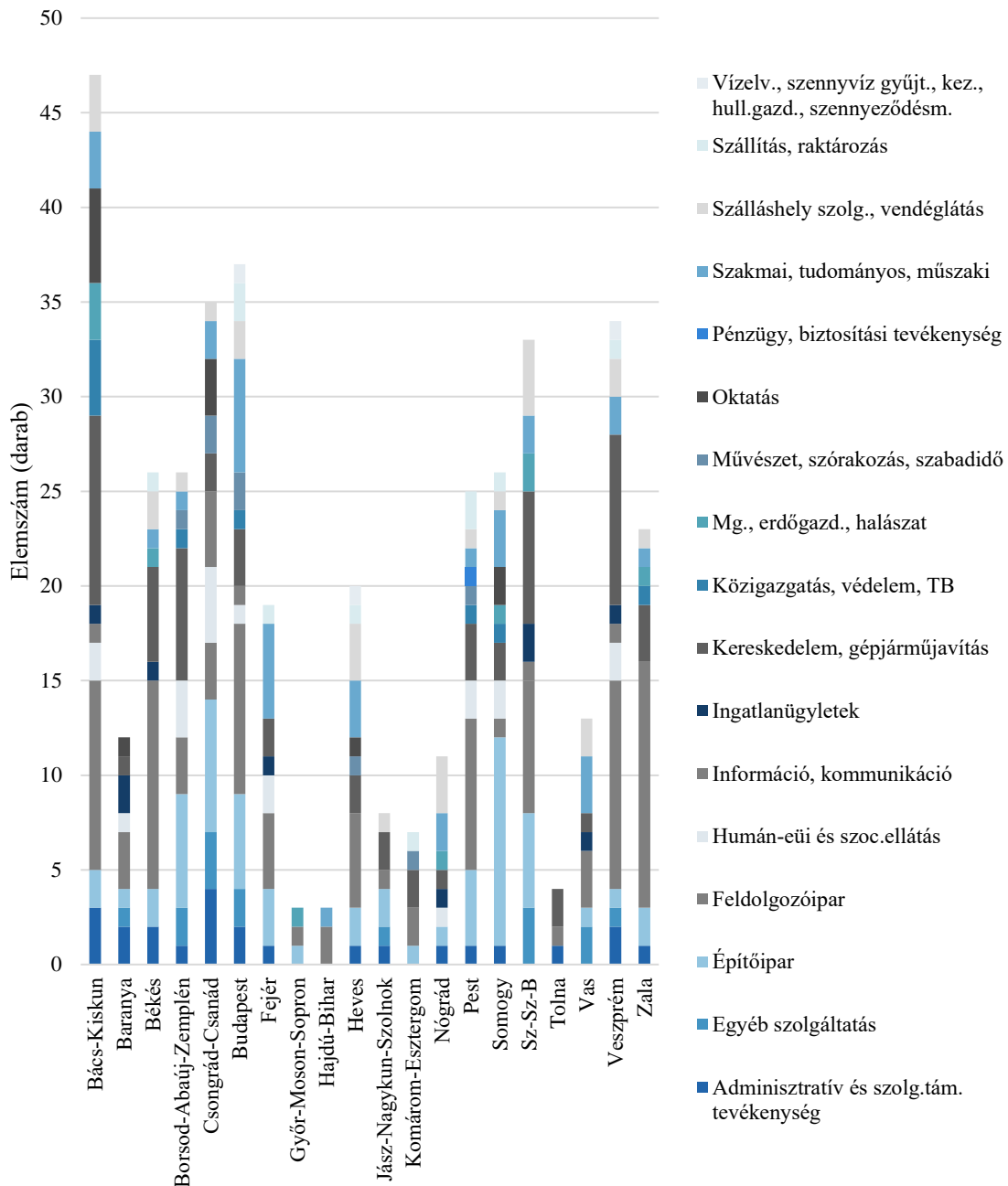
A HR vezetői kérdőívet 990 cég töltötte ki. Arányszámot tekintve megállapítható, hogy a vizsgálat elsődleges célcsoportjának megfelelően a HR vezetői kérdőívre választ adó cégek több mint 90%-a kkv kategóriába tartozó cég volt, ami a felsővezetői értékkel azonos. Ez szintén alátámasztja a foglalkoztatásra irányuló statisztikai adatot, miszerint Magyarországon a foglalkoztatásban jelentős szerepet töltenek be a mikro-, kis- és középvállalkozások, továbbá kiemelendő, hogy a kkv-k a gazdasági élet fontos szereplői, hiszen hozzájárulnak a gazdasági fejlődéshez, növekedéshez.

2.41. HR vezetői kérdőívet kitöltő cégek típusai



A HR vezetői kérdőívet kitöltő cégek vármegyék és nemzetgazdasági ágankénti megoszlását a következő ábra mutatja:

2.42. HR vezetői szinten a kutatásban részt vett munkáltatók vármegyéenként és nemzetgazdasági áganként

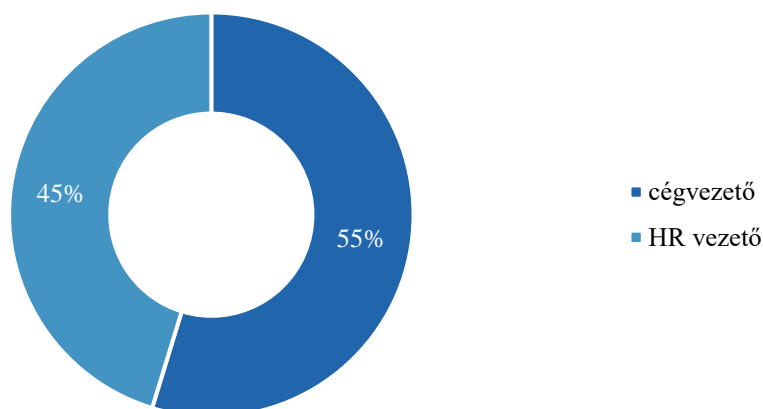


Az adatok alapján megállapítható, hogy a vármegyék közül **Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyék**hez tartozó cégek képviselték a legnagyobb arányt (10-10%-ot) a kitöltők között, ezt követték 9%-kal a fővárosban működő szervezetek. Nemzetgazdasági áganként megvizsgálva a kutatásban részt vett cégek **28%-a a feldolgozóiparban, 17%-a a kereskedelem, gépjárműjavítás területén, 13%-a az építőiparban tevékenykedik**, ami az összes nemzetgazdasági ághoz tartozó cégek közel 60%-át öleli fel. A fennmaradó 40%-ból 8%-ot a szakmai, tudományos, műszaki, 7%-ot a szálláshely, vendéglátás, 5%-ot az

adminisztratív és szolgáltató tevékenységet ellátó cégek képviselnek. A fennmaradó további 20%-ot a többi szektorhoz tartozó cégek alkotják (egyéb szolgáltatás, human egészségügyi és szociális ellátás, információ, kommunikáció, ingatlanügyletek, közigazgatás, védelem, tb, művészet, szórakozás, szabadidő, pénzügy, biztosítási tevékenység, vízellátás, villamosenergia).

Mindkét vezetői szint adatait megvizsgálva megállapítható, hogy **a kutatásban részt vevő legaktívabb cégek** – a fővárost kivéve – **a Dél-Alföld és Észak-Alföld régiókban működnek.** Nemzetgazdasági áganként megvizsgálva **a feldolgozóipar, kereskedelem, gépjárműjavítás, építőipar képviselte magát a legnagyobb százalékban, amelyből a KSH foglalkoztatotti létszáma is visszaköszön,** hiszen miként már említettük, a nemzetgazdasági áganként vizsgálva Magyarországon a legnagyobb foglalkoztatotti létszámot a feldolgozóipar, kereskedelem, közigazgatás és az építőipar tevékenységi köröket folytató cégek képviselik.

2.43. HR vezetői kérdőív alanyainak megoszlása a cégben betöltött szerep függvényében



Az interjúalanyok több mint fele cégvezető volt. Feltételezhető, hogy ezen cégeknél nincs külön humán menedzsment szervezeti egység.

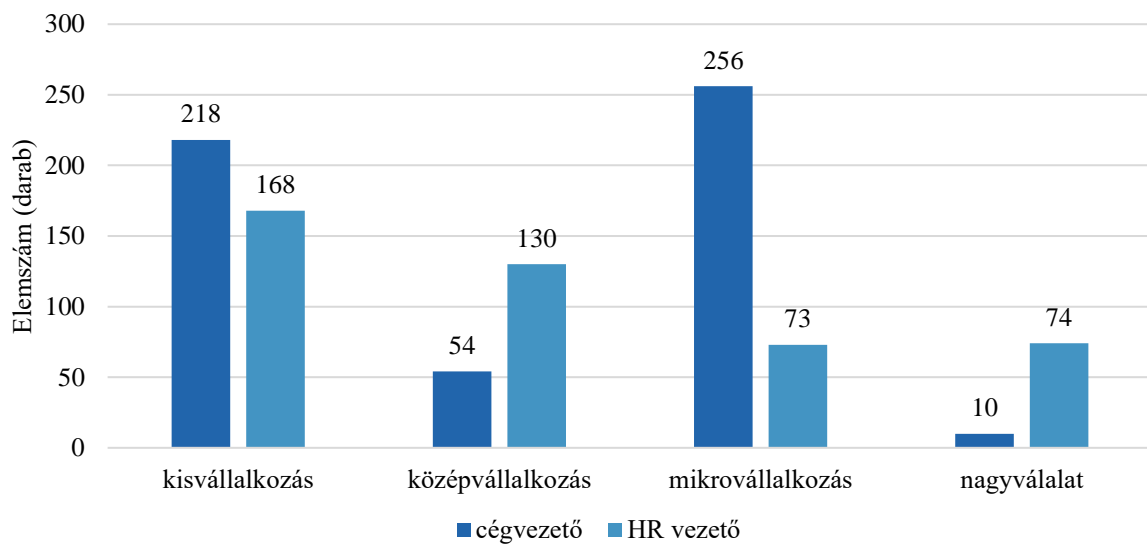
A cégek méretének függvényében is megvizsgáltuk a HR kérdőív interjúalanyainak cégben betöltött szerepét.

Az alábbi ábrán látható, hogy minden cégtípusban volt az alanyok között cégvezető és HR vezető (szakember) is. Az arányokat tekintve pedig elmondható, hogy azon feltételezés, miszerint a HR szakember foglalkoztatása, a **HR vezetés megléte a cég méretétől (is) függ,** beigazolódni látszik. Kivétel ez alól a nagyvállalati kategória, ahol – a fentiek alapján – minden interjúalanyunk HR vezetőnek kellene lennie. Megvizsgálva a nagyvállalatok azon csoportját,

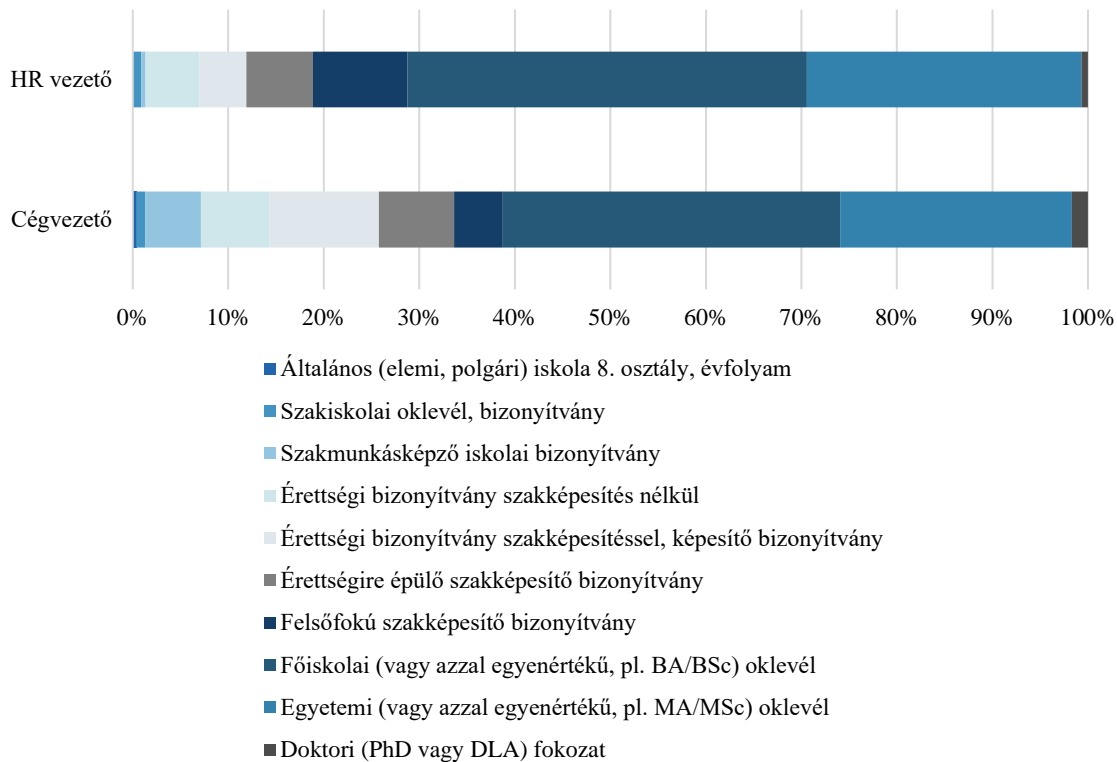
ahol cégvezető volt az interjúalany, elmondhatjuk, az alábbi okok miatt lehetett a felső vezetőség egy tagja a válaszadó:

- Van a cégnél HR szakember, mégis valamilyen, előttünk ismeretlen oknál fogva a cégvezető válaszolta meg a kérdéseket.
- A cég foglalkoztatotti létszáma valóban indokolja a cég nagyság szerinti besorolását, azonban a foglalkoztatottakkal például rehabilitációs foglalkoztatás keretében dolgoznak, csoportvezetők irányításával.
- Nem foglalkoztatnak HR szakembert, a munkaügyi feladatokat „munkaügyes” látja el, a HR feladatokat a cégvezető.

2.44. Interjúalanyok megoszlása a vállalat mérete szerint



2.45. Az interjúalanyok iskolai végzettség szerinti megoszlása

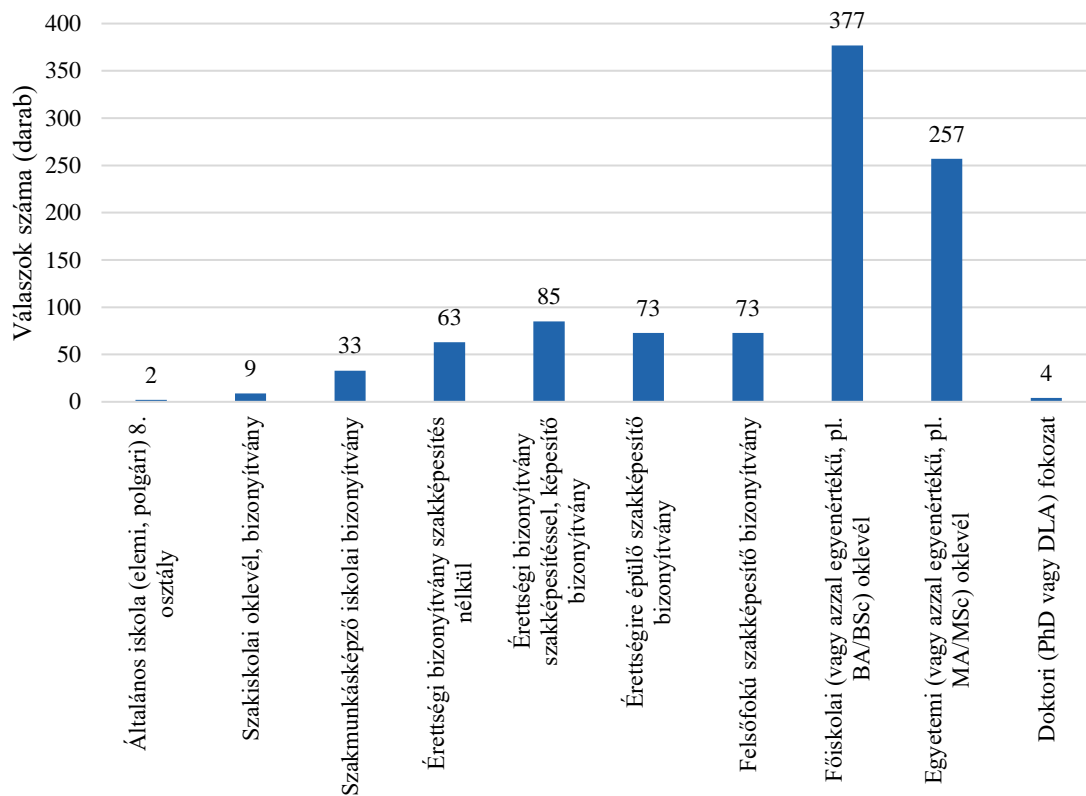


A végzettségre vonatkozó adatokat megvizsgálva elmondható, hogy a **diplomával rendelkező vezetők (HR és felsővezető) aránya a legmagasabb**. Tekintettel arra, hogy jelentős részben HR vezetőkről van szó, ez nem meglepő, hiszen valószínűleg csak megfelelő végzettség birtokában alkalmazzák őket.

A diplomások mellett a felsőfokú (akkreditált is) szakképesítő bizonyítvánnyal rendelkezők száma is nagyobb a HR vezetők között a cégvezetőkéhoz képest.

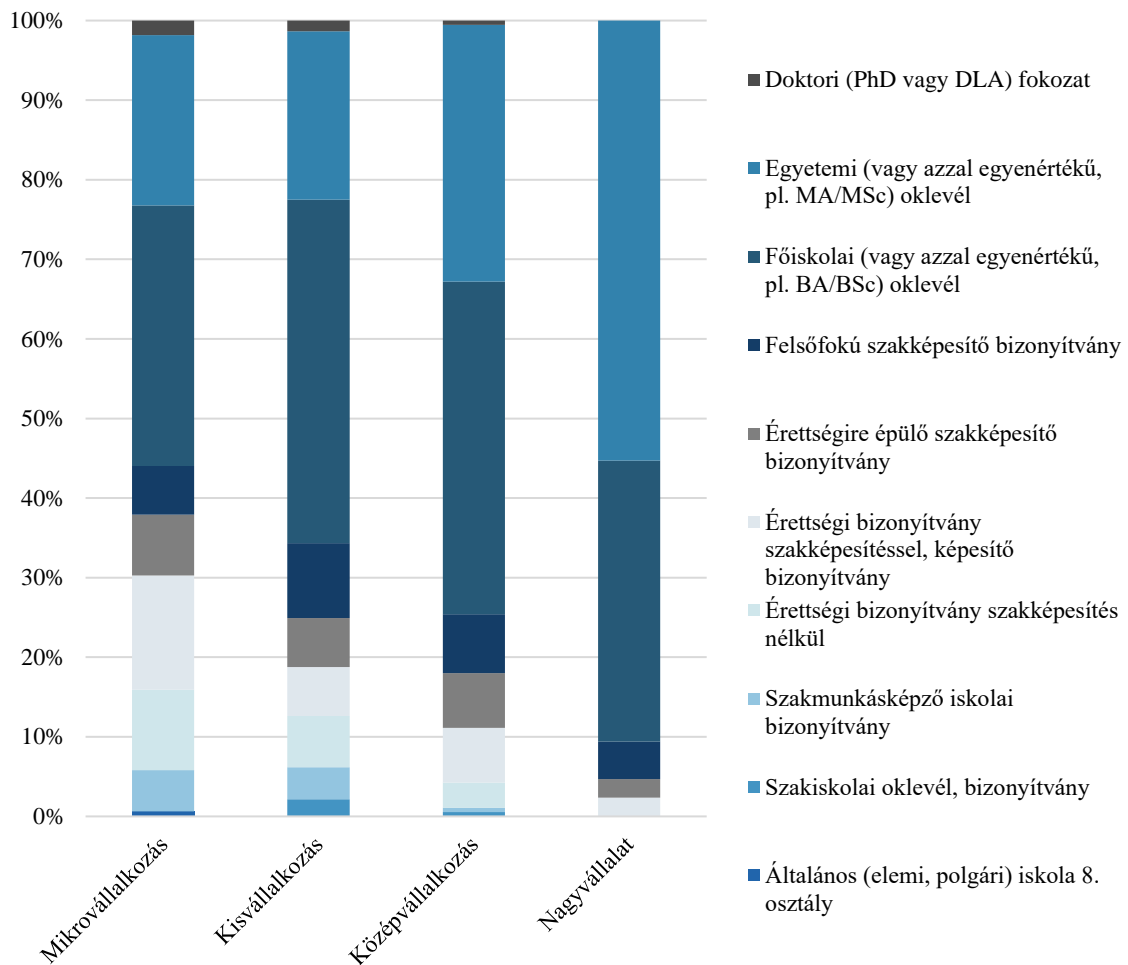
Az egyéb típusú végzettséggel rendelkező személyek száma a cégvezetők között ugyancsak nagyobb, ami természetes. Kiemelhető a **szaktanulmányok bizonyítvány**, amivel egy adott területen vállalkozást, céget lehet alapítani, azonban a HR vezetői, munkatársi pozíció betöltéséhez nem elegendő (bár találtunk rá két példát két építőipari cég esetében).

2.46. HR vezetői kérdőív alanyainak megoszlása iskolai végzettségként



Az előbbi példa előtérbe is hozza az építőipart, amelyben a szakképzettséget nem igénylő feladatok elvégzéséhez szakmai végzettség nélkül lehet vállalkozást alapítani. Úgy véljük – függetlenül az esetleges „kényszerkörülményektől”, amelyek a cégalapítást szükségessé tették – érdemes ezekre a cégekre odafigyelni szervezet- és munkaerő-fejlesztés szempontjából, ugyanis a gazdaságfejlesztés mellett a **„munkaerő-tartalék” munkaerő-piaci (re)integrációjának lehetőségét is magában rejtik.**

2.47. HR kérdőív alanyainak végzettsége vállalatméretenként



A nagyvállalatoknál mindkét csoportban magasabb az egyetemi végzettségűek aránya, mint a főiskolai végzettséggel rendelkezőké, egyéb vállalatméreteknél a főiskolai végzettségű interjúalanyok aránya a legnagyobb. Ez az arány a HR vezetői kérdőív alanyainál a legnagyobb, ahol kétszerese a következő végzettség típusal rendelkezőknek (egyetemi végzettség).

A szakképesítés nélküli érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők arányára érdemes ebben a bontásban is rátekinteni: Arányuk nem magas, általában a második helyen van a doktori végzettségűeket követően. Vállalatmérettel összefüggésben elmondható, hogy **minél nagyobb a vállalat mérete, annál kevesebb a csak érettséggel rendelkezők aránya a HR vezetői kérdőív alanyai között**. A felsővezetői kérdőív alanyai esetében a kisvállalkozásnál találjuk a legtöbb szakképzetlen, érettséggel rendelkező vezető személyt, a középvállalkozásoknál nincs ilyen, míg a nagyvállalatoknál is találunk egy főt, ami valószínűsíthetően adminisztrációs hiba.

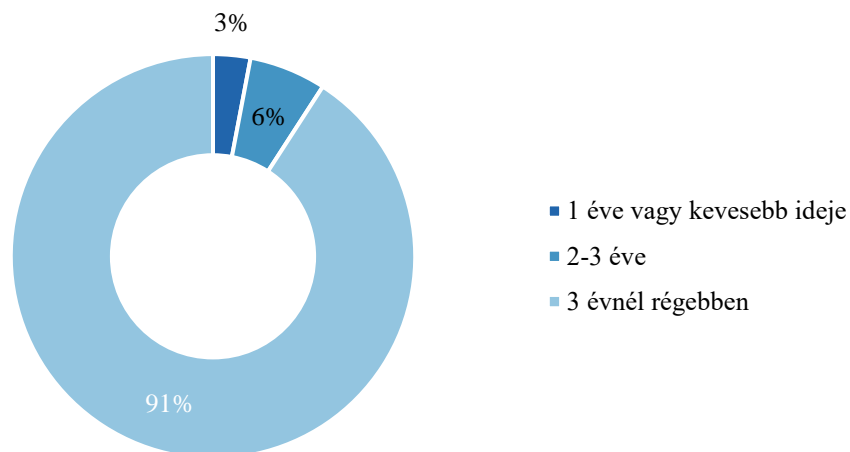
Képzés és munkaerő-fejlesztés szempontjából fontos kiemelten kezelni a csoportot, hiszen a munkaerő-fejlesztésnek és képzésnek első körben ők is alanyai lehetnek/kellene, hogy legyenek.

A HR vezetők kapcsán is vizsgáltuk, mióta dolgoznak a munkahelyükön. Ahogy a felsővezetői kérdőív esetében, úgy a vezetői, HR vezetői kérdőív esetében is három válaszlehetőség volt adott a cégnél történő munkába állás kapcsán: 1 éve vagy kevesebb ideje, 2-3 éve, 3 évnél régebben.

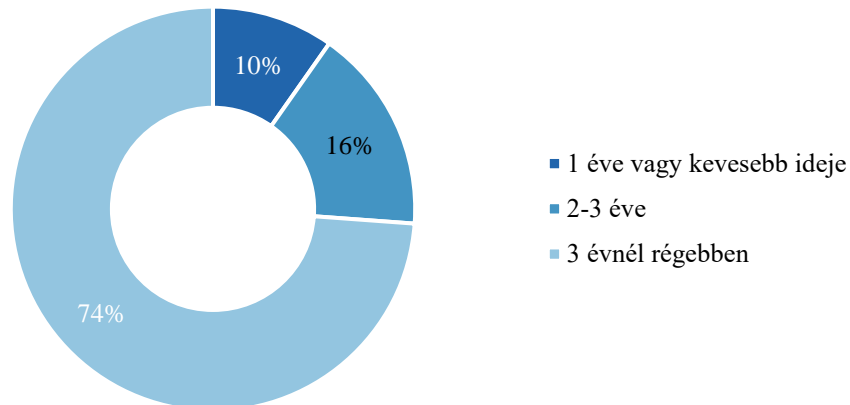
Esetükben is feltételezhetjük, hogy a 2-3 éve a cégnél dolgozók a Covid-járvány alatt – esetleg a Covid által generált változásokra adott céges válasz/reakció keretében – kerültek az adott céghez. Míg a 3 évnél régebben a cégnél dolgozók pedig a Covid járvány előtt kezdték a cégnél a pályafutásukat, így feltételezhető, hogy kezelniük kellett a járvány által generált változásokat és kihívásokat (pl. home office bevezetése, digitális megoldások, online értékesítés növelése, válságkezelési stratégiák, költségcsökkentés, beruházások elhalasztása), amely számos fontos tapasztalattal gazdagíthatta a gyakorlatukat.

A cégnél eltöltött idő vizsgálatakor a HR vezetői kérdőív válaszadóit, cégben betöltött szerepük alapján külön vizsgáltuk, feltételezve, hogy a cégvezetők hosszabb ideje dolgoznak a cégüknél.

2.48. HR kérdőívvel megkérdezett cégvezetők mióta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön?



2.49. A HR kérdőívvel megkérdezett HR vezetők mióta dolgoznak a munkahelyükön?



Ez a feltételezés, ahogy az adatokból is látszik, beigazolódott. Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy az elért cégek körében az elmúlt három évben, általánosságban **tapasztalhatunk egy stabilitást**, hiszen a válaszadó HR vezetők csaknem háromnegyede huzamosabb ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén.

Összegezve a HR vezetői kérdőívek kitöltésében részt vevő cégek és az interjúalanyok főbb sajátosságait, elmondhatjuk, hogy **a területi elhelyezkedésben, cégméretben, és az ágazati besorolásban nem figyelhetünk meg jelentős eltéréseket a felsővezetői kérdőívhez képest**. Ez részben annak köszönhető, hogy a két kérdőív felvétele gyakorlatilag egyszerre történt, vagyis kellő szervezeti hierarchizáltság esetén ugyanaz a cég mindkét kérdőívet kitöltötte. A kisebb mértékű eltérések pedig abból fakadnak, hogy a külön felsővezetői és középvezetői szinttel nem rendelkező cégek vezetői a HR vezetői kérdőívet töltötték ki, így ők egy teljesen új céget képviseltek. Ugyanakkor elmondható, hogy ezen cégek mintája is meglehetősen hasonló képet festett, mint a felsővezetői kérdőívet kitöltő cégeké.

E tapasztalatoknak megfelelően a kérdőívet kitöltő **interjúalanyok tulajdonságai** (iskolai végzettség és a cégnél eltöltött idő) **is közelítenek a felsővezetői kérdőívben tapasztaltakhoz**. Legalábbis abban az esetben, ha általánosságban vizsgáljuk meg őket. Amennyiben kettéválasztjuk őket a szervezeten belül betöltött státuszuk szerint (cégvezető – HR vezető), akkor megfigyelhetünk strukturális eltéréseket. Így elmondhatjuk, hogy összességében továbbra is **a felsőfokú végzettséggel rendelkező kitöltők voltak túlnyomó többségben**. Az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók főként mikro- és kisvállalkozásokban dolgoznak, illetve jellemzően cégvezetőként töltötték ki a kérdőívet. Igaz, nem példanélküli az sem, hogy a HR vezetők, valamint HR munkatársak sem rendelkeznek

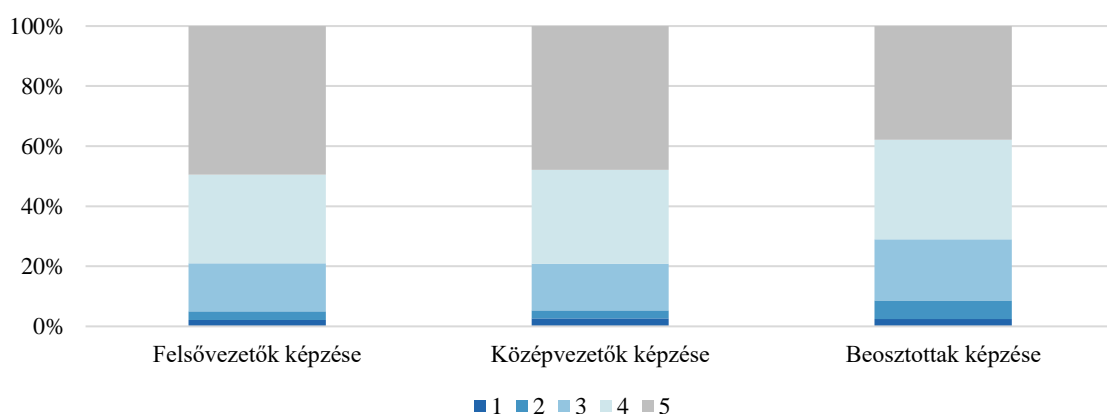
felsőfokú végzettséggel. Mindebből azt látjuk, hogy **a kisebb szervezetek jelentős részben nem tudnak alkalmazni egy külön HR munkatársat**, nagyon sok cégvezető látja el az ezzel kapcsolatos teendőket. Ugyanakkor a cégvezetők sok esetben felsőfokú végzettséggel sem rendelkeznek, amennyiben mégis, valószínűleg eltérő területről érkeztek. A HR munkatársak között viszont többségben felsőfokú oktatást végzett szakembereket találhatunk. Ebből előzetesen arra következtethetünk, hogy ezek a cégek HR szakembereket foglalkoztatnak, és – szemben azokkal, ahol a cégvezető látja el a HR feladatokat – nagyobb tudatossággal rendelkeznek az emberi erőforrás menedzsment során, esetlegesen kiérlelt HRM stratégiájuk is lehet, és így a képzéseket is fontosabbnak ítélik meg, amelynek köszönhetően talán a gyakorlatban is jobban bekapcsolódnak a munkaerő-fejlesztésbe.

A cégnél eltöltött idő alapján ugyancsak megfigyelhetünk trendszerű különbségeket a cégvezetők és a HR vezetők között. **A cégvezetői kitöltések esetében a felsővezetői kérdőívhez nagyon hasonló eredmények születtek, és csupán minden tizedik kitöltő dolgozik három évnél kevesebb ideje a munkahelyén.** Ezzel szemben **HR vezetők negyede az elmúlt három esztendőben, tíz százaléka pedig kevesebb, mint egy éve került a munkahelyére.** Ez azért lehet fontos, mert utóbbi csoportok szervezetbe való beilleszkedésük szintjének megfelelően adhattak csak választ a kérdéseinkre. Így a hosszútávú céges tapasztalatok és esetleges szervezeti értékrendek körükben kevésbé tükröződhetnek vissza.

A képzések megítélése

HR vezetői kérdőívek esetén is vizsgáltuk, miként ítélik meg a válaszadók a képzéseket. Összességében a különböző szervezeti szintek képzésének a megítélését a következőképpen látják a HR vezető kérdőív kitöltői:

2.50. Képzés fontosságának megítélése státusz szerint

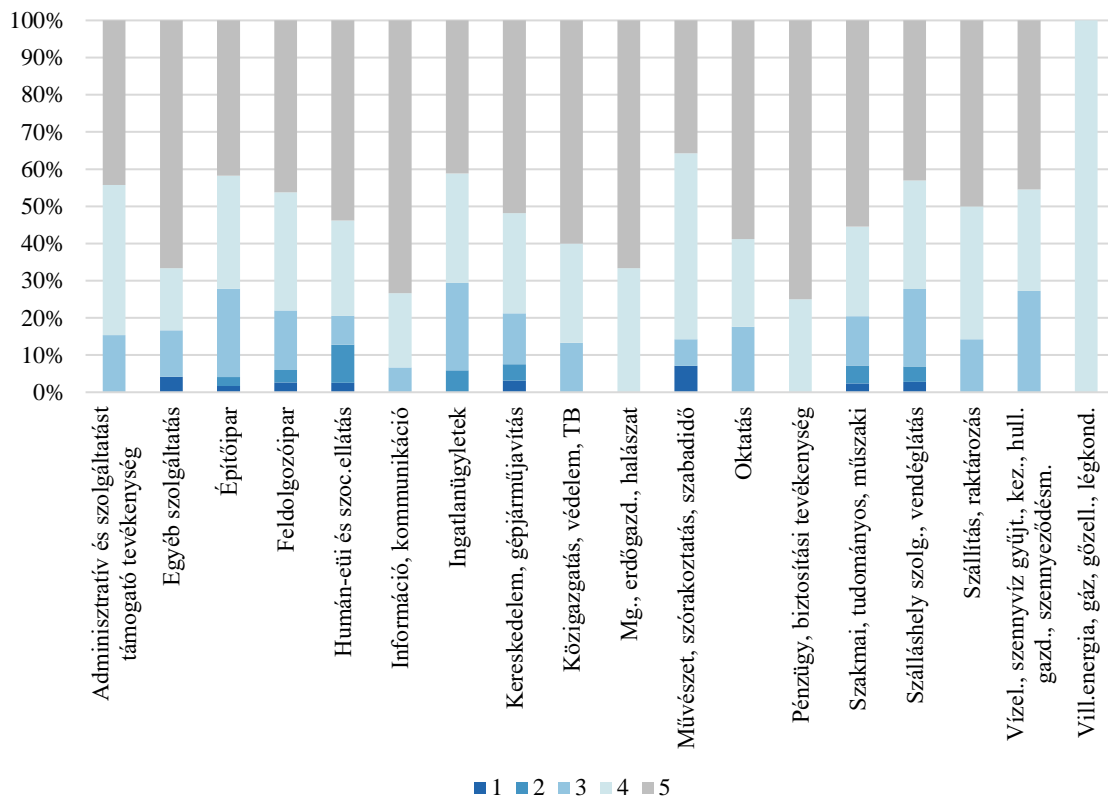


A HR kérdőív alanyai minden csoport esetében többször választották a „kevésbé fontos” válaszlehetőséget (2), mint az „egyáltalán nem fontos”-t (1) a felsővezetőkhez képest. Ahogy a felsővezetőkénél is, itt is az adatok alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek a felsővezetők és a középvezetők képzését 80%-ban nagyon fontosnak tartják, viszont a beosztottak képzésének fontossága jóval 80% alatti.

A középvezetők képzésének fontossága érdekében el kell mondanunk, hogy – tekintettel arra, hogy a felsővezetői válaszok között kiemelkedően magas az „egyáltalán nem fontos” aránya – megvizsgáltuk a válaszadó cégeket: 27 felsővezető közül 25 mikro- és kisvállalkozás, ahol feltételezhető, hogy nincs középvezetői réteg.

Ugyancsak vizsgáltuk a kérdést a nemzetgazdasági ágak alapján. A felsővezetők képzésére vonatkozó megítéléseket ilyen bontásban a következő ábra mutatja:

2.51. A képzések fontosságának megítélése a felsővezetők körében nemzetgazdasági áganként



Az adatok alapján megállapítható, hogy a válaszadó HR vezetők esetében valamennyi nemzetgazdasági ágazat átlagosan **79%-ot képvisel a képzés jelentősége** tekintetében (5-ös és 4-es érték a Likert-skálán) a felsővezetői szinten, az összértékhez képest, amely a felsővezetői értékkel közel azonos százalékot mutat. Egy jó HR vezető tisztában van azzal, hogy a

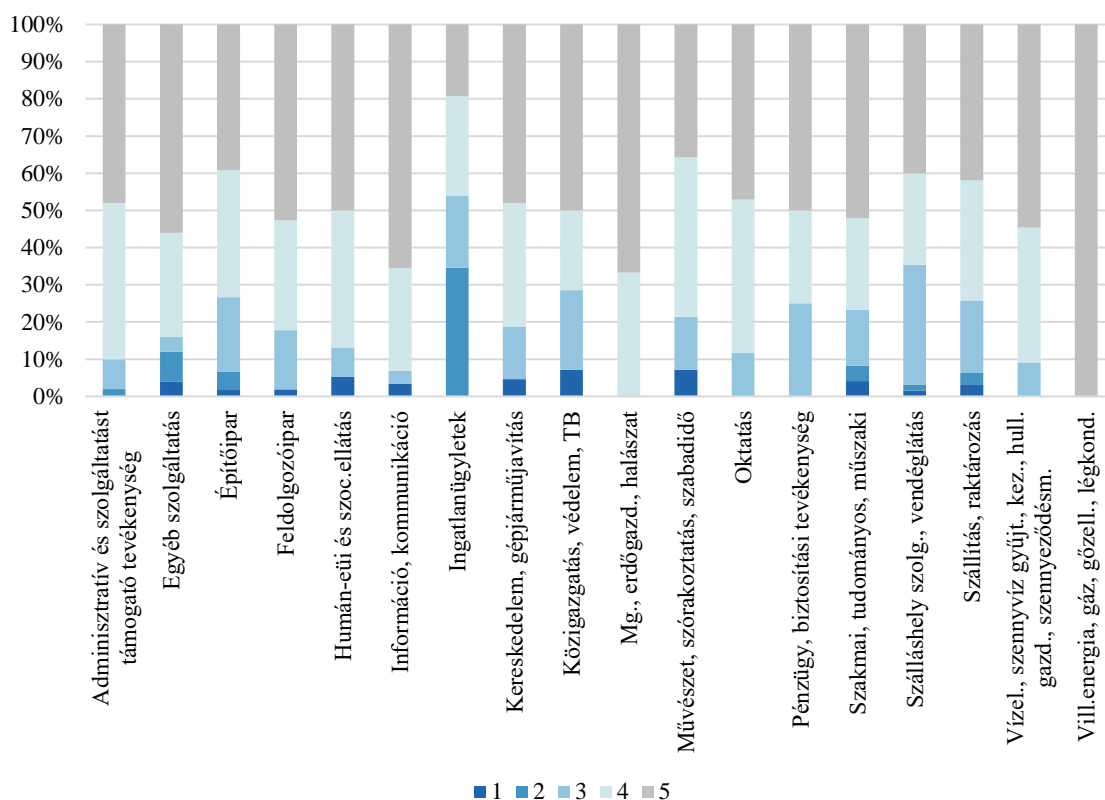
felsővezetők képzése, fejlesztése meghatározó a cég megfelelő működése szempontjából. **A HR vezetőnek teljeskörűen ismernie kell a szervezet terveit, céljait, jövőbeni igényeit, ezzel összhangban kell segítenie a vezetőséget** az erősségeik fejlesztésében, a vezetői készségeik, képességeik javításában. Rá kell mutatnia arra, hogy a cég versenyképességének megőrzése érdekében a felsővezetőknek rugalmasan alkalmazkodni kell a változó piaci környezethez. További fontos szempont, hogy segítse a vezető munkáját a megfelelő munkatárs megtalálásában, megtartásában és motiválásában is.

Nemzetgazdasági áganként vizsgálva megállapítható, hogy a mezőgazdasággal, erdőgazdasággal, halászattal, a villamosenergia-, gáz-, gőzellátással, légkondicionálással és a pénzügyi, biztosítási tevékenységgel foglalkozó cégek HR vezetői 100%-ban az 5-ös és 4-es értéket jelölték meg, azaz nagyon fontosnak/fontosnak tartják a felsővezetők képzését. Magas értéket jelöltek meg az alábbi területeken is: az információ, kommunikáció (93%), közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás (87%), művészet, szórakoztatás, szabadidő (86%), szállítás, raktározás (86%), adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (85%), egyéb szolgáltatás (83%), szakmai tudományos, műszaki terület (80%). Ezeknél alacsonyabb értéket a következő ágazatok HR munkatársai adtak meg: humán egészségügyi és szociális ellátás (79%), kereskedelem, gépjárműjavítás (79%), feldolgozóipar (78%), vízvezetés, szennyvíz gyűjtés, kezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés (73%), építőipar (72%), szálláshely, vendéglátás (72%), ingatlanügyletek (71%), A vízellátás, szennyvíz gyűjtés, kezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés tevékenységi körben a HR vezetők 73%-os értéke azt mutatja, hogy ezen ágazatban is fontos a felsőbb vezetői képzés, szemben a felsővezetőkkel, akik nem tartják olyan fontosnak a képzést, az ott tapasztalt érték csupán 33% volt.

Összességében megállapítható, hogy **a nemzetgazdaság húzó ágazataiba tartozó cégek**, azaz feldolgozóipari, kereskedelmi, közigazgatási, védelmi, társadalombiztosítási és építőipari tevékenységi kört folytatók **esetében a HR vezetők átlagosan 79%-ban**, a többi nemzetgazdasági ágazatban található cégek esetében átlagosan 85%-ban **tartják fontosnak a felsővezetői képzést**. Kiemelkedők a mezőgazdasággal, erdőgazdasággal, halászattal, a villamosenergia-, gáz-, gőzellátással, légkondicionálással, a pénzügyi, biztosítási tevékenységgel foglalkozó cégek, hiszen itt a HR vezetők 100%-ban fontosnak tartják a felsővezetők képzését. Valamennyi nemzetgazdasági ágazat átlagosan 79%-a a felsővezetői szinthez hasonló értékelést mutat, ahol ugyanez a mutató 80%-os volt.

HR vezetői szinten a középvezetői képzés fontosságára feltett kérdést a következő ábra mutatja.

2.52. A képzések fontosságának megítélése a középvezetők esetében, nemzetgazdasági áganként



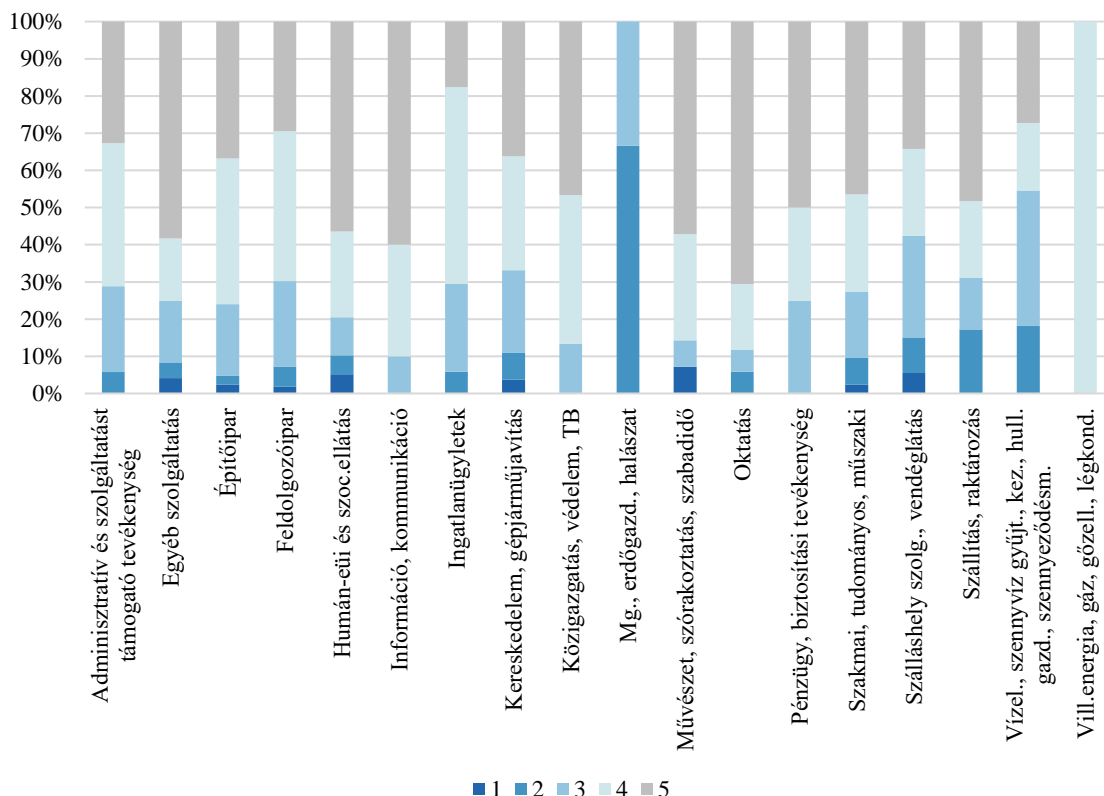
A HR vezetők értékelése alapján, középvezetői szinten az összes nemzetgazdasági ágat vizsgálva a Likert-skála 5-ös és 4-es értéke itt is magas értéket, átlagosan 79%-ot mutat az összértékhez képest, amely a felsővezetők által megadott értékhez képest magasabb szám adatot jelent. A legmagasabb értéket (100%) a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat, villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás tevékenységi körök képviselték. A húzóágazatok, azaz a feldolgozóipar 80%-os, a kereskedelem, gépjárműjavítás 77%-os, az építőipar 76%-os, a közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás 71%-os értéket mutatnak, ami átlag 76%-ot jelent. A többi nemzetgazdasági ág az összértékhez képest 84%-on áll, amelyek közül az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység 90%-os, az egyéb szolgáltatás 91%-os, a humán egészségügyi és szociális ellátás 87%-os, az információ, kommunikáció 93%-os, az ingatlanügyletek 71%-os, a művészet, szórakoztatás, szabadidő 79%-os, az oktatás 88%-os, a pénzügy, biztosítási tevékenység 75%-os, a szakmai, tudományos, műszaki 77%-os, a szálláshely szolgáltatás, vendéglátás 63%-os, a szállítás, raktározás 74%-os, a vízellátás, szennyvízgyűjtés, -kezelés, hulladékgazdálkodás 91%-os értéket mutatnak. Fontos ismételt hangsúlyozni, hogy a **középvezetők képzése, fejlesztése a szervezet hatékonyságát,**

sikerességét nagymértékben előmozdítja. A megfelelő képzések biztosítása segítenek abban, hogy ezek a vezetők magabiztosan és hatékonyan irányítsák a csapatukat, háttérrel biztosítva a vállalat növekedésének, versenyképességének. Továbbá a középvezetők úgymond hidat alkotnak a felsővezetők és a beosztottak között, így elengedhetetlen a szerepük a szervezeti célok elérésében.

Összességében nézve **a HR vezetők szerint a középvezetők képzésének fontossága magasabb értéket képvisel, mint a felsővezetőké.** Ez egy pozitív irányú eltolódás, amelyet a HR vezető(k) a felsővezetőkkel történő megfelelő kommunikációval kedvező irányba tudnak vinni annak érdekében, hogy a képzésbe ezen vezetői szint bevonása megvalósuljon, és a felsővezetők is többre értékeljék e csoport képzését.

HR vezetői szinten a beosztotti képzés fontosságára feltett kérdést a következő ábra mutatja:

2.53. A képzés fontosságának megítélése a beosztottak esetében a nemzetgazdasági áganként



A HR vezetők értékelése alapján, **beosztotti szint képzésének megítélése kapcsán az összes nemzetgazdasági ágat vizsgálva a Likert-skála 5-ös és 4-es értéke átlagosan 71%-ot mutat,** amely a felsővezetők által megadott értékhez képest alacsonyabb. Villamosenergia-,

gáz-, gőzellátás, légkondicionálás 100%-os, információ, kommunikáció 90%-os, oktatás 88%-os, művészet, szórakozás, szabadidő 86%-os, közigazgatás 87%-os, humán egészségügyi szolgáltatás 79%-os, adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység 71%-os, egyéb szolgáltatás 75%-os, építőipar 75%-os, pénzügyi, biztosítási tevékenység 75%-os, szakmai, tudományos, műszaki tevékenység 73%-os, ingatlanügyletek 71%-os, feldolgozóipar 70%-os, szállítás, raktározás 69%-os, kereskedelem 67%-os, szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás 58%-os, vízvezetés, szennyvíz gyűjtés, -kezelés, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmegelőzés 45%-os értéket képviselnek. Érdekes, hogy a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat területén a dolgozók képzésének megítélése rendkívül rossz: az e területen működő cégek közül senki sem értékelte 4-es vagy 5-ös jelentőségűnek ezt a területet.

Összességében megállapítható, hogy az értékek több nemzetgazdasági ágban alacsonyabb értéket mutatnak a felsővezetői értékelés beosztotti képzésének megítéléséhez képest. Például az ingatlanügyletek területén működő cégek felsővezetői 89%-ban, a HR vezetői csupán 71%-ban gondolják fontosnak a beosztottak képzését. Pénzügyi, biztosítási tevékenységgel foglalkozó szervezetek felsővezetői 100%-ban, míg a HR vezetői mindösszesen 75%-ban, a szállítás, raktározás nemzetgazdasági ágba besorolható vállalkozások felsővezetői 89%-ban, míg a HR vezetői 69%-ban tekintik a szervezetük szempontjából hasznosnak a beosztott alkalmazottak képzését. A legnagyobb különbség pedig a már imént is kiemelt mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat területén tevékenységet végző társulások kapcsán tapasztalható: ezek felsővezetői 56%-ban gondolják fontosnak vagy nagyon fontosnak a munkavállalók képzését, míg ahogy láttuk, az itt dolgozó HR vezetők közül senki. Így összességében a dolgozói szintű képzésbe történő bevonás fontosságát a HR vezetők alacsonyabb jelentőségűnek értékelték (71%), mint a felsővezetők (72,5%).

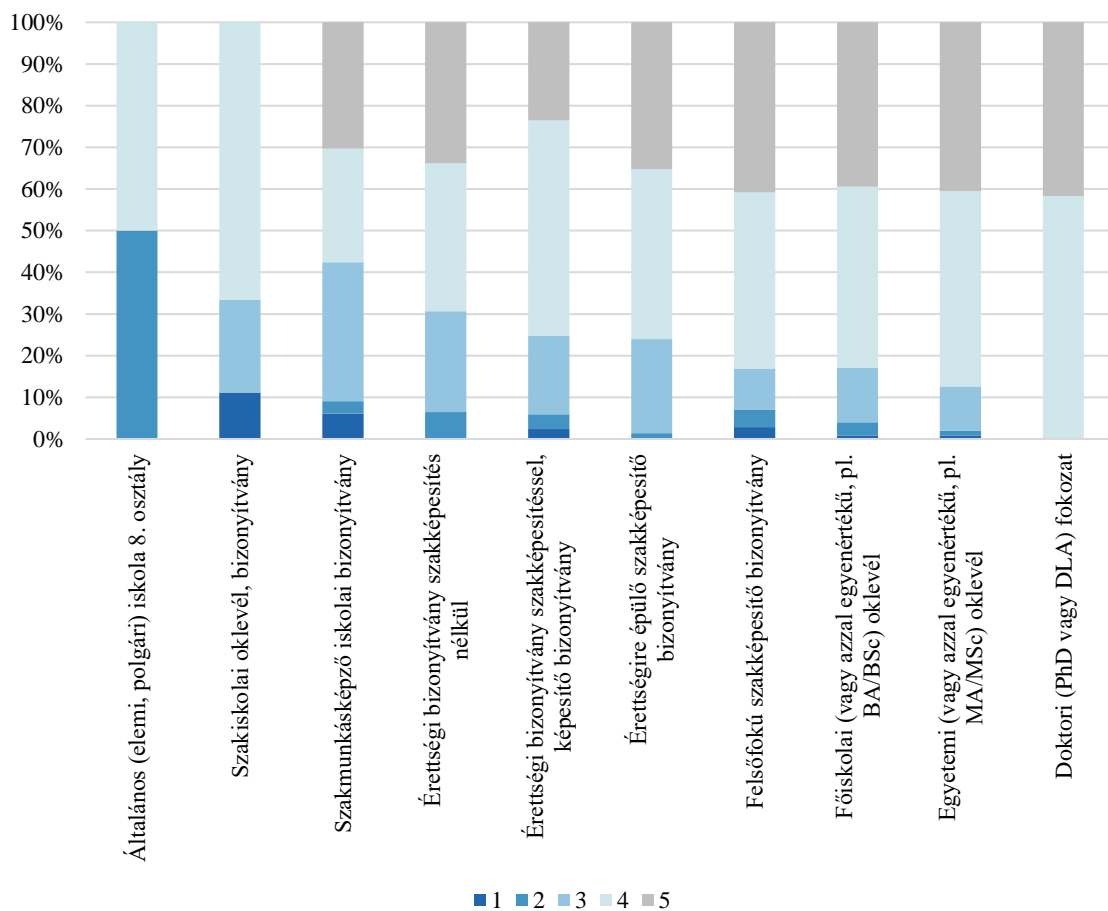
A HR vezetők három szinten történő értékelése alapján az adatok jól tükrözik, hogy a felsővezetői- és középvezetői szint képzését tartják a legfontosabbnak. Az adatok alapján megállapítható, hogy a felsővezetők esetében a felsővezetői képzés az elsődleges cél, amelyet a középvezetői, illetve a beosztottak képzése, fejlesztése követ. Valamennyi nemzetgazdasági ághoz tartozó cégnél a felsővezetők képzése átlag 79%-ot, a középvezetőké 79%-ot, beosztottaké 71%-ot képvisel. A tevékenységi köröket tekintve, ahol a piaci-, technológiai-, egyéb változások követéséhez nélkülözhetetlen a képzés, ott vezetői szinten fontosnak tartják a képzést (pl. mezőgazdaság, erdőgazdaság, halászat, villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás, pénzügyi, biztosítás területén működő cégek). Beosztotti szinten a képzés fontossága a Likert-skálán túlnyomó többségben 5-ös értékkel a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás tevékenységnél jelent meg. Igaz, hogy egy cég szempontjából az

elsődleges információhordozók a vezetők, így ezen kör fejlesztésére, képzésére nagy hangsúlyt kell fektetni, de **a dolgozók felkészítése, ismereteinek, képességeinek fejlesztése hosszú távon a cég számára kifizetődő befektetés, hiszen egy képzett, elkötelezett és motivált munkavállalóra hosszabb távon számolhat egy cég.**

Végezetül érdemes lehet arra is röviden kitekinteni, hogy vajon az iskolai végzettség befolyással van-e a képzések megítélésére.

2.54. Képzések fontosságának megítélése iskolai végzettség típusonként a HR vezetői

kérdőív adatai alapján

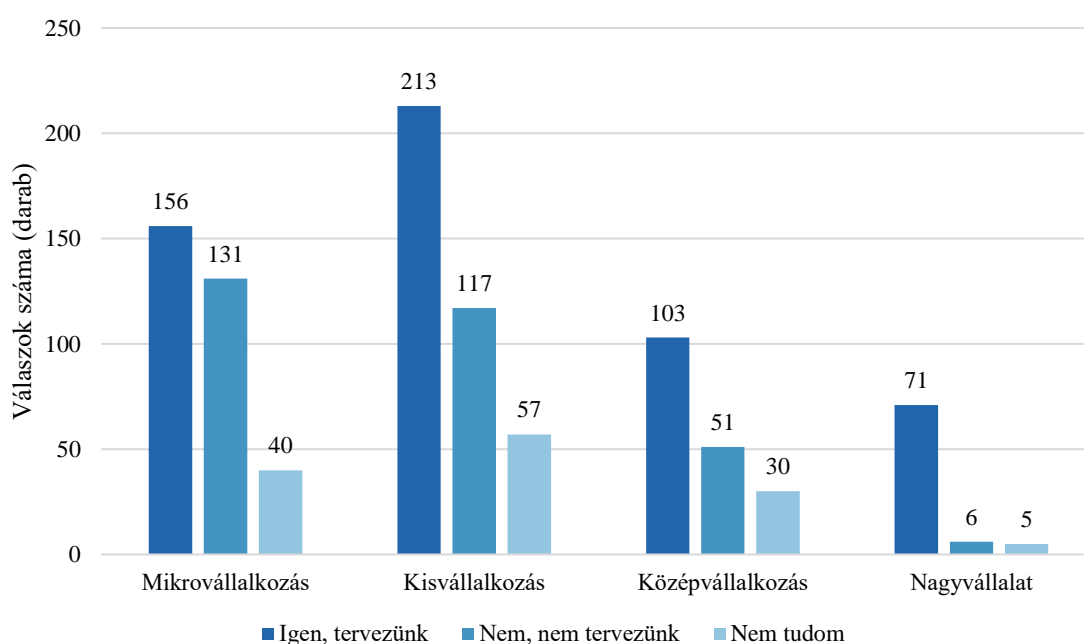


Az iskolai végzettség szerinti bontásban vizsgálva, a képzés fontosságánál bemutatott adatok mutatkoznak meg, **szinte függetlenül az iskolai végzettségtől.** A HR vezetői adatoknál a képzés fontossága (4-es és 5-ös érték) minden végzettség tekintetében nagyon magas.

Képzések a gyakorlatban

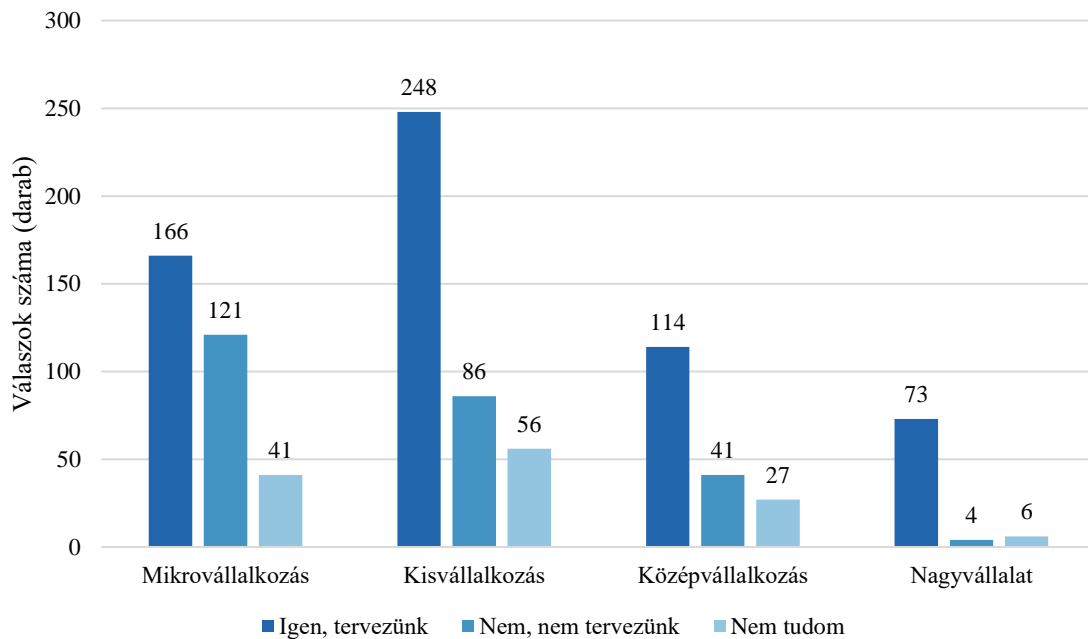
A következőkben megvizsgáljuk, hogy milyen tervei, tapasztalatai és szükségletei lehetnek a gyakorlatban megvalósuló képzésekkel kapcsolatban a cégek HR vezetőinek. Ha összességében vizsgáljuk a jövőbeli képzési terveket, akkor elmondható, hogy a HR vezetői kérdőívet kitöltő válaszadók 55%-ban terveznek a vezetők számára továbbképzéseket a következő egy évben. A cégek méret szerinti megoszlása alapján mindez a következőképpen néz ki:

2.55. HR vezetői kérdőív vezetői képzési tervei vállalkozás mérete szerint



Ahogy a felsővezetők képzési tervei kapcsán már említettük, az nagy hasonlóságot mutat a HR kérdőív kitöltői által megadott válaszokkal. Újfént fontos így hangsúlyozni azt, hogy **kiemelkedően magas a „nem tudom” választ adók aránya**, főleg a kisvállalkozások esetén. Emiatt a bizonytalanság miatt fontos lenne különböző eszközökkel támogatni a kisvállalkozásokat, és megismertetni velük a képzések versenyképesség megtartásában, termelékenységben betöltött szerepét. **A mikrovállalkozások esetében pedig újfént magas arányú elzárkózást tapasztalhatunk, amelyre szintén érdemes reflektálni.**

2.56. HR vezetők beosztotti képzési terve vállalkozás mérete szerint

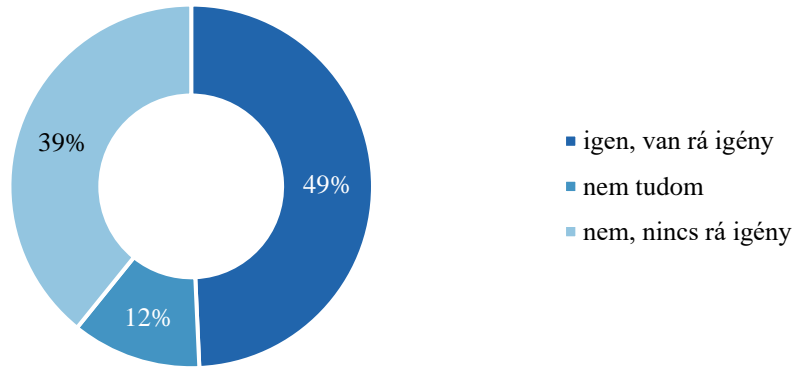


Részletesebben megvizsgálva a HR kérdőív válaszait látható, hogy **nagyobb arányban terveznek a beosztottnak képzést, mint a vezetőknek**, a vállalkozás mérete szerint pedig a kisvállalkozások képviselnek a legnagyobb értéket. Összevetve a képzés fontosságával (ahol a beosztottak képzését kevésbé fontosnak tartják, mint a felső- és középvezetőket) felmerül a kérdés, hogy mi a háttere annak, hogy mégis nagyobb arányban terveznek a beosztottak számára képzést, mint a felső- és középvezetők részére? Gondolhatunk itt a jogszabály által, kötelezően előírt képzésekre (pl. egészségügy, munkavédelem), illetve arra, hogy a főtevékenység tényleges megvalósítását végző beosztottnak elkerülhetetlen, hogy a megfelelő szakismerettel és kompetenciákkal rendelkezzen (pl. technológiaváltás esetén). Lehetséges, hogy a vezető munkatársak munkából való kiesését nehezebben tudják megoldani a cégek, mint a beosztottakét. Jelentősen magasabbak is lehetnek az ilyen képzéseknek a költségei, amely szintén megakadályozhatja a vezetői továbbképzések szervezését, az azokon való részvételt. Ahogy feltételezhetjük azt is, hogy a vezető munkatársak képzéseken való részvételi hajlandósága jóval alacsonyabb annál, ahogy megítélik a képzések fontosságát, esetlegesen nyilatkoznak saját részvételi szándékukról. Összességében viszont elmondható, hogy ezekben az eredményekben a továbbképzésekkel kapcsolatos **nem megfelelő tervezés, vagy valamilyen egyéb ok látható, amely hosszú távon hatással lehet a cégek működésére** (hiszen a HR vezetők meglátása szerint fontos képzésekről van szó).

A kutatás során, ahogy a felsővezetők esetében is, úgy a HR vezetők körében is kerestük arra a kérdésre is a választ, – leginkább annak érdekében, hogy a megfelelő beavatkozások,

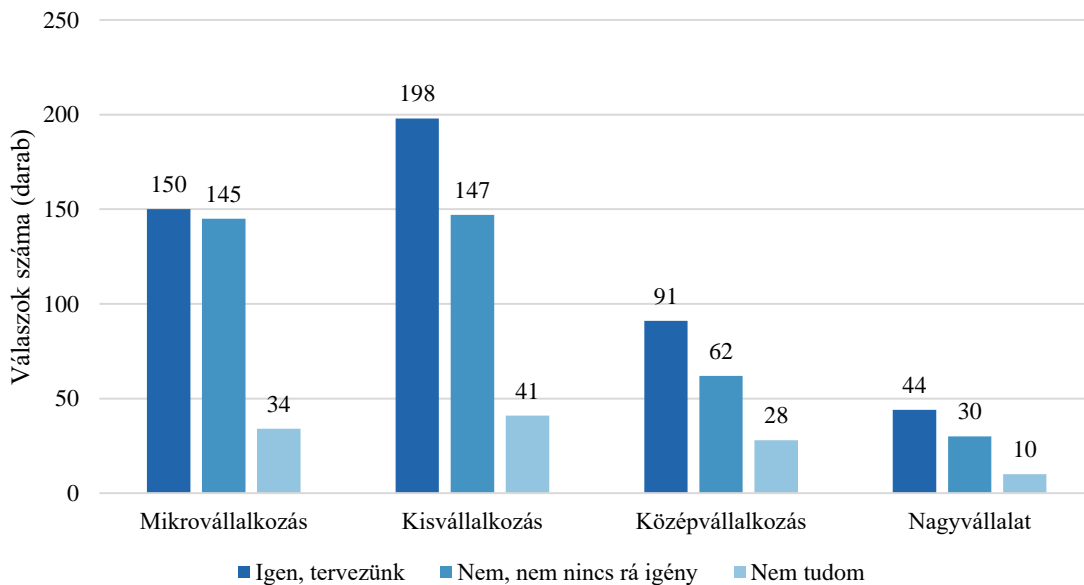
támogatások kidolgozhatóak legyenek – hogy a munkáltatóknak van-e szükségük az állami háttérre, legyen az szervezési vagy anyagi támogatás. A HR vezetőktől e témában érkezett válaszait az alábbiakban mutatjuk be:

2.57. Az állami szervezésű képzések iránti igény a HR vezetők megítélésé szerint



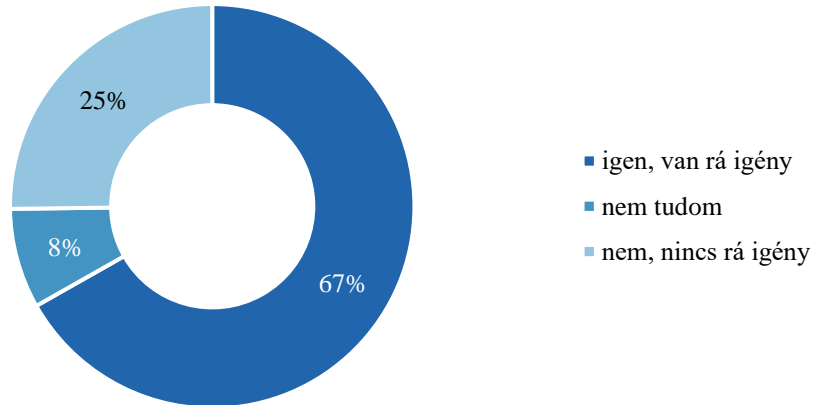
Az adatokból látható, hogy a **HR vezetők majdnem fele szerint van igény államilag szervezett képzésre**, míg 12% a bizonytalanok aránya és 40% körüli azoké, akik nem tartanak igényt alkalmilag szervezett képzésre. Érdeemes a kérdést tovább vizsgálni a vállalat mérete alapján.

2.58. Az állami szervezésű képzések iránti igény a HR vezetők megítélésé szerint, cégméret alapján



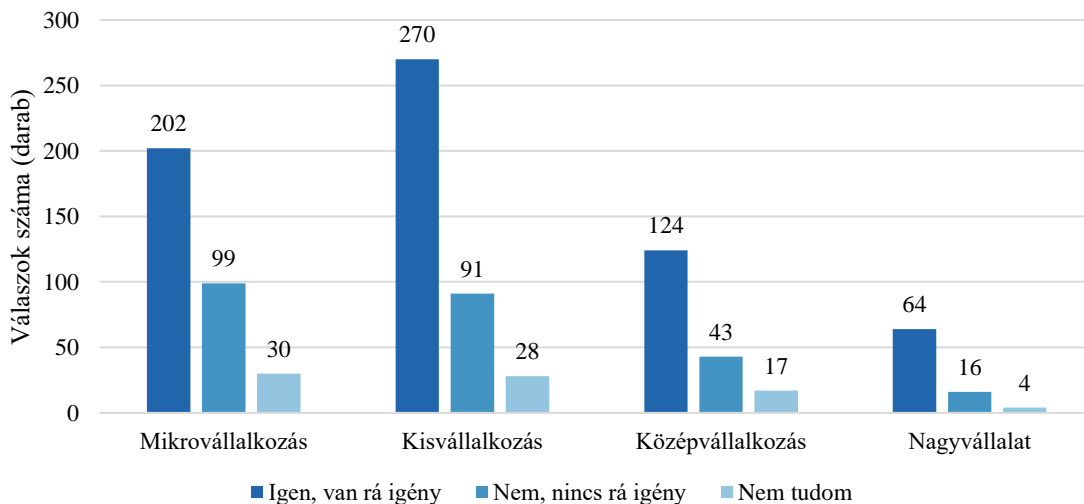
Az adatokból látható, hogy a **kisvállalkozók HR vezetői a többi vállalattípustól eltérően nagyobb igényt támasztanak az államilag szervezett képzésekkel szemben.**

2.59. Államilag támogatott képzések iránti igény a HR vezetők megítélése szerint



Az államilag támogatott képzésre nagyobb az igény, mint az államilag szervezett képzésekre. Azon belül is a HR vezetők nagyobb arányban fogalmazták meg ezt az igényt. Ismételten érdemes lehet a kérdést vállalatméret alapján is kibontani:

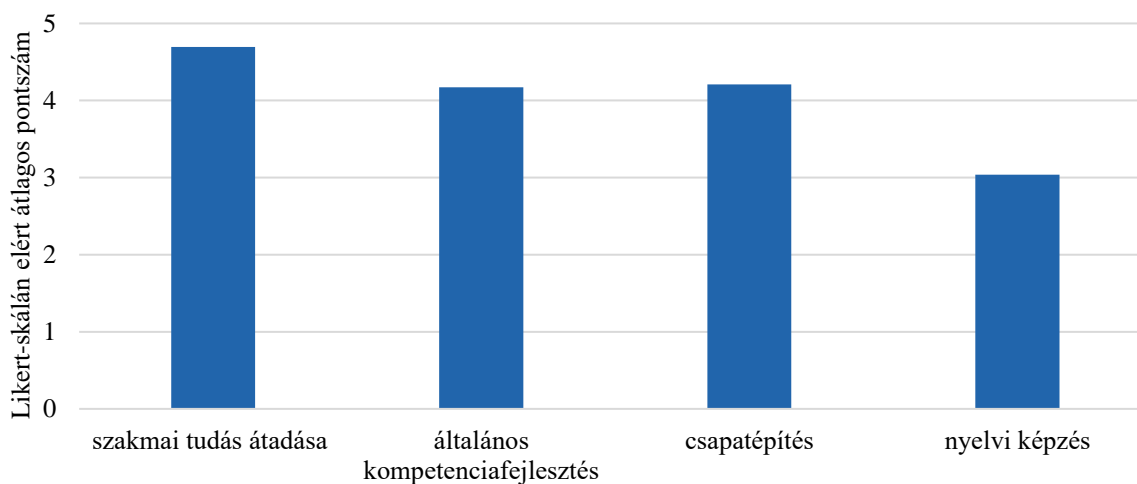
2.60. Államilag támogatott képzések iránti igény a HR vezetők megítélése szerint, cégméret alapján



Az adatok alapján elmondható, hogy a **nagyvállalatok HR vezetői nagyobb arányban utasítják el az államilag támogatott képzéseket**, míg a felsővezetők körében minden más cégtípusnál magasabb az államilag támogatott képzések iránti igényt nem tartók aránya. A legnagyobb arányban a kisvállalkozások tartanak igényt államilag támogatott képzésre.

A felsővezetők válaszainál is vizsgáltuk a vezetői és dolgozói továbbképzések céljait, annak értékelését. A HR vezetők válaszai alapján a vezetői képzések céljait a következő ábra szemlélteti:

2.61. A vezetői továbbképzések céljainak megítélése

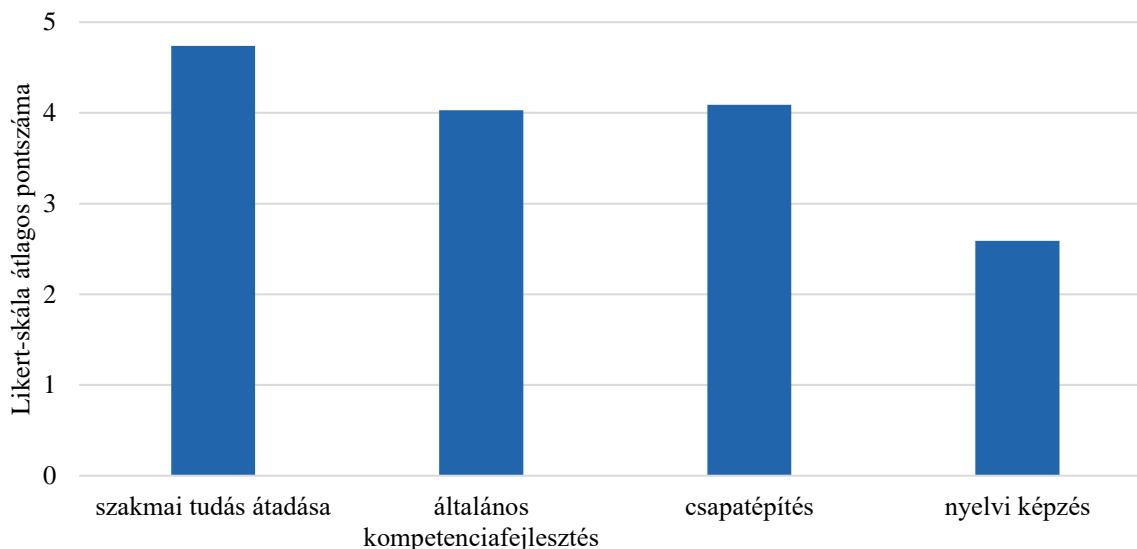


Az eredmények alapján elmondható, hogy **a szakmai tudás átadása általánosan jellemzi a vezetői továbbképzéseket**. Emellett az általános kompetenciafejlesztést és a csapatépítést is fontosnak érzékelik, azonban ezekben az esetekben valamivel magasabb a válaszok szórása. A nyelvi képzés a vállalatok csupán egy részénél jelenik meg fontos célként, általánosságban nem mondható el, hogy a HR vezetők fontosnak találnák ezt a típusú (tovább) képzést. A nyílt válaszok alapján kiemelendő, hogy a **vezetők kommunikációs készségeinek, valamint vezetői kompetenciáinak** (pl. döntési együttműködő képesség, stresszkezelés, együttműködés stb.) **fejlesztése itt is visszatérő elem**. Érdekes kiemelni, hogy egyes vállalatoknál megjelenik a **jogszabályi környezetben való navigációra való képesség fejlesztésének igénye**, valamint a **fenntarthatóság és a digitalizáció** irányába mutató készségek kialakításának szándéka is.

Ezek a válaszok is arra utalnak, hogy **a vezetők képzését alapvető jelentőségűnek gondolják a HR vezetők**. Más kutatásokból is ismert, hogy a hazai kkv-k termelékenység növekedésének alapvető feltétele a vezetői tudás bővítése. A válaszokból az is látható, hogy a vezetői továbbképzések során egyszerre kell törekedni a szakmai tudás és az alapkompenciák fejlesztésére. Olyan programot érdemes kialakítani, amelyben a szakmai ismeretet korszerű, képességfejlesztésen alapuló pedagógiai eszközökkel lehet átadni. Ugyanakkor a nyelvi képzés jelentősen leértékelődött a vezetői preferenciák tekintetében, aminek valószínű oka, hogy a vezetői körbe belépő új generáció már képzés szinten beszél idegen nyelveken.

A vezetők képzési céljainak megítélésének vizsgálata után térjünk ki a beosztotti képzésekre, amelyet a következő ábra mutat:

2.62. A beosztottak továbbképzésének céljainak megítélése



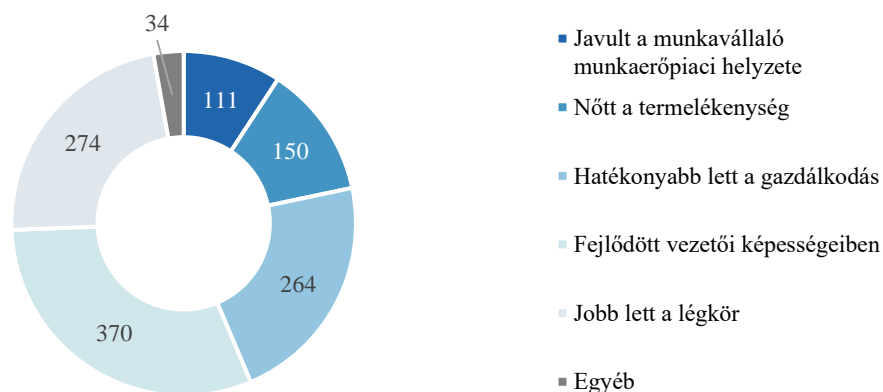
Az értékek alapján csakúgy, mint a vezetői képzéseknél **az elsődleges a szakmai tudás átadása**, amelyet a csapatépítés, az általános kompetenciafejlesztés, majd a nyelvi képzés követ. **A szabad szavas „egyéb” válaszoknál a következők jelentek meg:**

- értékesítés,
- PR, online marketing (pl. social média videók készítése),
- motiváció növelése,
- konfliktuskezelés,
- kommunikációs ismeretek bővítése,
- önálló munkavégzés,
- informatika,
- mentális fejlesztés

A válaszok alapján a szakismeretek mellett előtérbe kerülnek a **versenyképességhez szorosan köthető ismeretek** (pl. értékesítés, PR, marketing), hiszen a kkv-k számára a működőképességük biztosításának alapját a piac (termék vagy szolgáltatás) adja. Annak megtartása, bővítése, változások követése, folyamatos és időigényes munkát igényel, így a cégek ilyen jellegű anyagi vagy szolgáltatási (pl. üzleti tanácsadás) támogatása hatással van a foglalkoztatásra (pl. munkaerő megtartás, új munkaerő felvétele), illetve a gazdaságra (termelékenység növelése, költséghatékony gazdálkodás kialakítása) egyaránt.

A képzési célok megítélését követően megvizsgáljuk, hogy a közelmúltban lezajlott képzéseket, azok hatását milyen módon ítélik meg a HR vezetők:

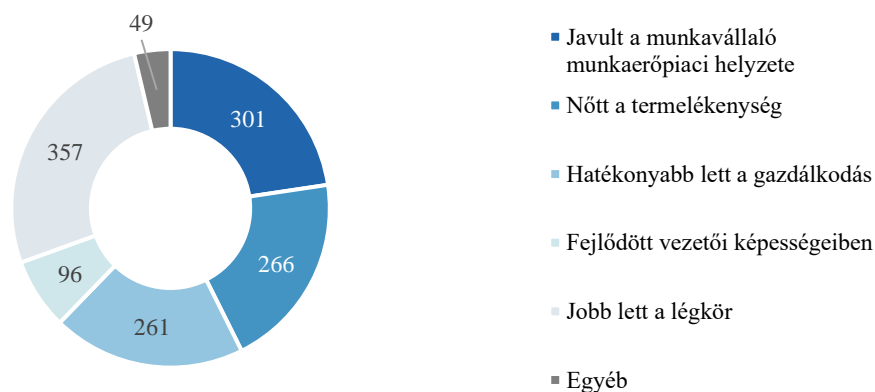
2.63. A vezetői továbbképzések hatásának megítélése



Ami a vezetői továbbképzések hatását illeti, az adatok szerint emellett, hogy a **vezetők képességei fejlődtek**, a **vállalat légköre** is sok esetben **pozitívan változott**, emellett a **gazdálkodás hatékonysága is nőtt**. Az „egyéb” kategóriában többször említették a kommunikáció és a vállalati együttműködés javulását, valamint a jogszabálykövetési kultúra fejlődése ugyancsak több vállalatnál előfordult. Fontos kiemelni, hogy mivel a válaszok megítélésén és nem mérlegadatokon alapulnak, ezért ezek inkább tekinthetők a HR vezetők, illetve részben a vállalati vezetők attitűdjére vonatkozó információknak. Ez alapján megállapítható, hogy a válaszadók harmada érzékelte elsődleges hatásként a hatékonyság növekedését, míg szintén körülbelül harmada a légkör javulását emelte ki. A legnagyobb arányában pedig a személyes vezetői képességek fejlődését jelölték meg.

HR vezetői szinten a beosztotti továbbképzés eredményeinek megítélését a következő ábra mutatja:

2.64. Beosztotti továbbképzések hatásának megítélése



A válaszok szerint a beosztotti képzések legnagyobb hatása a **munkahelyi légkör pozitív irányú változása volt**, majd ezt követi a **munkavállalók munkaerő-piaci helyzetének javulása**, de a termelékenység növekedésének tapasztalata is 20%-ot tesz ki. Az „egyéb” kategóriában főként a beosztottak kompetenciáinak fejlesztését, szakmai ismereteinek bővítését, új termék előállítását, és a kínálatbővülést adták meg szabadszavas válaszként. A rangsor elején álló munkahelyi légkör arra enged következtetni, hogy a cégek többsége az ilyen jellegű képzéssel **aktívan tehet a munkaerő megtartásáért, növelhetik a munkavállalók lojalitását**, de emellett a munkahelyi légkör hosszú távon **hatással lehet a cég termelékenységének növekedésére és a gazdálkodás hatékonyságának javítására is**.

A HR vezetői kérdőív tapasztalatait összegezve alapvetően hasonló következtetésekre juthatunk, mint amelyeket a felsővezetők esetében megállapítottunk: a képzések fontosságának megítélésénél jóval alacsonyabb arányban valósítanak meg képzéseket a cégek. Igaz, a felsővezetői kérdőív kitöltőinél magasabb arányokat tapasztalhatunk, amely talán azt mutatja, hogy esetükben nagyobb arányban értük el azokat a válaszadókat, akik a kérdésben valóban kompetensek.

Szintén párhuzamot figyelhetünk meg a felsővezetői kérdőívben tapasztaltakkal a megvalósult továbbképzések érzékelt eredményeiben, cég életére gyakorolt hatásaiban.

A HR vezetői kérdőívek legfontosabb következtetése viszont az lehet, hogy ezen cégek körében abban a tekintetben is eltérést tapasztalhatunk az attitűdök és a gyakorlat között, hogy **a HR vezetők fontosabbnak érzik a vezetői képzések megvalósulását, ám mégis a dolgozói továbbképzések megvalósítását preferálják**. Ahogy erre utaltunk, ennek számos körülmény állhat a háttérben, viszont mégis egy olyan jelenséget figyelhetünk meg, amely **egy középvezetői szinten érzékelt problémára mutat rá**, és amely összhangban van a felsővezetői kérdőívek kapcsán levont következtetésekkal.

FELELŐS MUNKAVÁLLALÓI ATTITÚDOK MEGJELENÉSE A KUTATÁSBAN

A tanulmány ezen fejezetében a felelős munkavállaló fogalom meghatározására, a programban történő elhelyezésére, a felelős munkavállalói attitúd megnyilvánulásának, meghatározásának lehetőségeinek feltérképezésére vállalkozunk a kutatás eredményeinek tükrében, amelynek célja a felelős munkavállalói attitúd kialakításának és fejlesztésének program- és szolgáltatási rendszer szintű megalapozása.

A munkaviszony létesítése, fenntartása

A munkaviszony létesítésének folyamata

A **felelős foglalkoztatói szemlélettel** bíró munkáltató számára a **munkavállaló értéket képvisel**, aki képes anyagi javakat és szolgáltatásokat előállítani, illetve a termelékenységet növelni. Az emberi erőforrással történő megfelelő gazdálkodás a társadalom és gazdasági rendszer hatékony működését szolgálja. **Az emberi erőforrással történő gazdálkodás, az erőforrás fejlesztése, a fejlesztés során megszerzett tudás és tapasztalat, annak gyakorlati életbe történő átültetése átgondolt szervezeti munkát igényel.** A munkaerő munkáltatóhoz történő belépését egy nagyon komoly munkaerő-gazdálkodási terv felállítása előzi meg. Ezek alapján meghatározásra kerül a szervezet üzleti stratégiájával összhangban álló munkaerő-szükségletet, a munkaerő mennyiségi és minőségi szempontjait, a munkakörök specifikációját, illetve a munkakörök ellátásához szükséges elengedhetetlen kompetenciákat, ismereteket.

A munkaerő kiválasztási folyamatának első állomása a **toborzási feladatok ellátása**. A toborzás célja a szervezet igényeinek megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása a jelentkező üres álláshelyek betöltése érdekében. Tehát nemcsak a potenciális munkavállalók elérése, hanem azok tényleges jelentkezésre való rábírása. Fontos megtalálni azt a csatornát, ahol a potenciális munkavállalók elérhetőek és akik ténylegesen a szervezetnél szeretnének dolgozni.

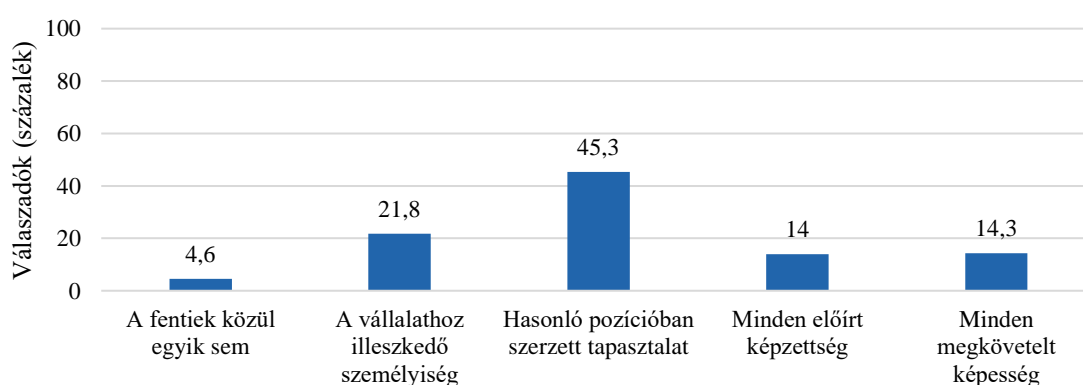
A KSH statisztikai adatai alapján **2022. I. negyedévéhez mérten** a nemzetgazdasági ágak több mint felében **csökkent a pótlólagos munkaerő iránti kereslet**, a legnagyobb abszolút csökkenés a feldolgozóiparban, a kereskedelemben, a tudományos és műszaki tevékenység területén, valamint a közigazgatásban jelentkezett. A pótlólagos munkaerő iránti kereslet mérséklődésének egyik oka a harmadik országbeli állampolgárok növekvő foglalkoztatása: tavaly nyáron több, unión kívüli ország tekintetében is enyhültek az onnan érkezők

munkavállalásának feltételei, aminek következtében folyamatosan nőtt a külföldi munkavállalók száma, 2023. I. negyedévében 2022. I. negyedévéhez képest 14%-kal, 87 ezer főre.

Az összes álláshelyhez viszonyítva az adminisztratív szolgáltatások területén – idetartoznak a munkaerő-kölcsönzők is – volt a legmagasabb a betöltésre váró álláshelyek aránya (5,1%), de jelentős volt a munkaerőhiány az egészségügy, szociális ellátás területén is (3,7%). Országosan az összes álláshely 2,5%-a várt betöltésre, ami 0,2%-kal alacsonyabb érték, mint 2022. I. negyedévében.

Több ágazatban igen jelentős probléma, hogy a munkáltatók nem találnak megfelelően képzett munkavállalókat, így már nem is a megfelelő szakismeretre helyeződik a hangsúly, **inkább a szervezethez illeszkedő személyiség az irányadó munkaerő felvételénél**. Ezt támasztja alá a kutatásunk során felvett Eurofound kérdőív toborzási szempontokra irányuló kérdése is. A beérkezett válaszok alapján a toborzási szempontoknál a legnagyobb arányt, 45,3%-ot a **hasonló pozícióban szerzett tapasztalat** adja, ezt követi a vállalathoz illeszkedő személyiség (21,8%), majd a minden megkövetelt kompetencia (14%) és ezt követi a minden előírt képzettség (13,9%). Ez a munkaerő keresési adat is alátámasztja, hogy a munkaerőpiacon **súlyos munkaerőhiány van** és az adott munkakörhöz, **adott szervezeti kultúrához a legjobban illeszthető munkavállalót keresik a munkáltatók**. A szakmai fejlődés, képzés lehetőségének biztosítása munkafelvétel esetén már itt dekódolva van több munkáltató részéről.

2.65. A toborzás során figyelembe vett legfontosabb szempont



A munkaerő kiválasztása

Az üres álláshelyre jelentkezők közül a szervezethez leginkább illeszkedő személy kiválasztására igen nagy hangsúlyt kell fektetni. Napjainkban a **kiválasztási folyamat**

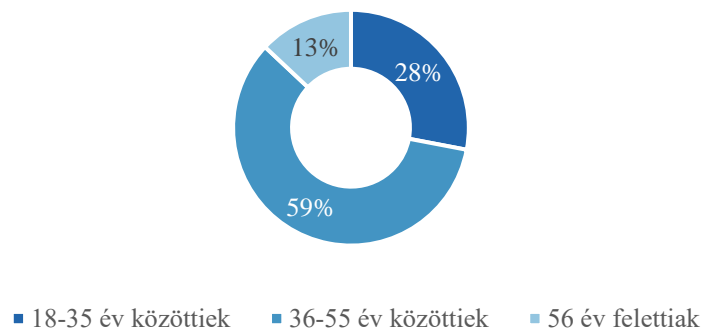
időtartama lerövidült, amelynek oka, hogy nincs idő a többlépcsős, hosszú kiválasztási folyamatra, mert a cégek elveszíthetik a számukra legoptimálisabb jelöltet. A kiválasztási folyamatban résztvevő személyeknek így egy letisztított, egylépcsős rendszerben kell gondolkodniuk, ahol a fő szempont a munkakörhöz, szervezeti kultúrához leginkább megfelelő jelölt megtalálása, valamennyi aktív korcsoporthoz tartozók közül. A kiválasztási szempontrendszer felállításánál, rangsorolásánál a toborzásnál már említett hangsúly eltolódása (prioritás szervezethez, feladathoz legjobban illeszhető jelölt) láthatóvá válik, amelyet a kutatási eredmények is alátámasztanak. De az eredmények vizsgálata előtt nézzük át a gyakori kiválasztási kritériumokat:

- **Kompetencia:** érdemes megvizsgálni a jelölt készségeit, képességeit, ami szükséges a munkája ellátásához, illetve érdeklődési körét, vonzódását az adott munkakörhöz kapcsolható feladatoknál.
- **Képesítés, tapasztalat:** jelölt képzettségének és tapasztalatának vizsgálata, hogy mennyire felel meg a pozíció követelményeinek, illetve, ha nem, akkor annak vizsgálata, hogy rendelkezik-e megfelelő kompetenciával, érdeklődéssel, és a képesítési hiány pótolható-e.
- **Szervezeti kultúrához illeszkedés:** jelölt mennyire illeszkedik a vállalat kultúrájához és értékeihez. Ez befolyásolhatja hosszú távon a jelölt szervezetnél történő ottmaradását és a teljesítményét.
- **Kommunikáció:** képes-e a kollégákkal/ügyfelekkel/partnerekkel jó kapcsolatot kiépíteni, képes-e tisztán, hatékonyan kommunikálni.
- **Motiváció, elkötelezettség:** ki kell deríteni, hogy a jelölt mennyire motivált és elkötelezett a pozíció iránt, hiszen ezzel prognosztizálni tudjuk, hogy mennyire lesz hosszú távon sikeres és elégedett a munkájával.
- **Alkalmazkodóképesség:** egy adott munkahelyi környezetben gyakran kell alkalmazkodni a változásokhoz, szükséges a gyors reagálás, az új helyzethez történő alkalmazkodás.
- **Csapatban való munkavégzés:** ha a jelölt csapatban fog dolgozni, fontos felmérni a csapathoz való illeszkedését, együttműködési készségeit. Képes-e hatékonyan együttműködni másokkal és hozzájárulni a célok eléréséhez.

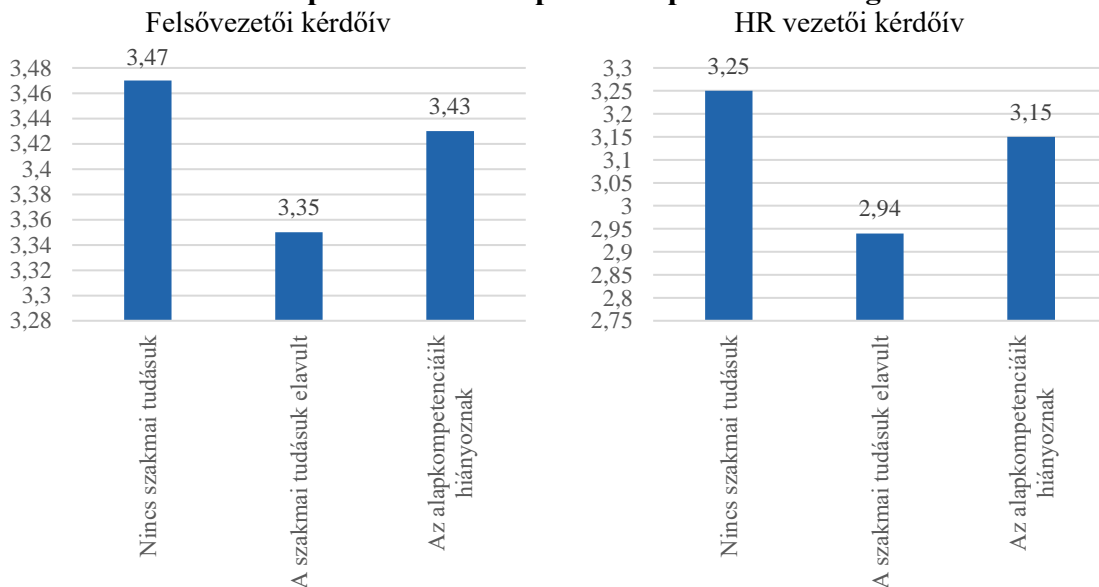
A kutatás során megvizsgáltuk, hogy a cégeknél dolgozók korcsoport szerinti összetétele hogyan alakul. A vizsgálat alapján láthatóvá vált, hogy **az aktív korú népességből a legnagyobb csoportot a 36-55 év közötti korosztály alkotja (59%)**, amelyet a 18-35 év közötti korosztály követ 28%-kal. A Boomerekkel és az X generációhoz tartozó, 56 év feletti

korosztályal is számolnak a munkáltatók, amit a 13%-os átlag is mutat. Az értékek jól tükrözik, hogy a munkaerőpiacon jelen lévő, aktív korú népességben belül **négy generáció** (Boomerek, X, Y, Z¹) **van jelen a munkaerőpiacon**. A generációk közötti eltérések, értékek, igények összehangolását kiemelt szempontként kell kezelni a munkáltatóknak. A szervezethez és feladathoz legjobban illeszthető egyént választják ki, ha látja a munkáltató, hogy képes és el is akarja végezni a feladatot, azzal a tényezővel számolva, hogy át- vagy tovább kell képezni a dolgozókat. A kutatás során kapott visszajelzések alapján mindenképpen meg kell említenünk, hogy a generációs sokszínűség miatt az értékek, igények összehangolása igen nagy kihívást jelent a munkáltatók számára.

2.66. A dolgozók korcsoport szerinti megoszlása



2.67. A belépő vezetőkkel kapcsolatos problémák megítélése

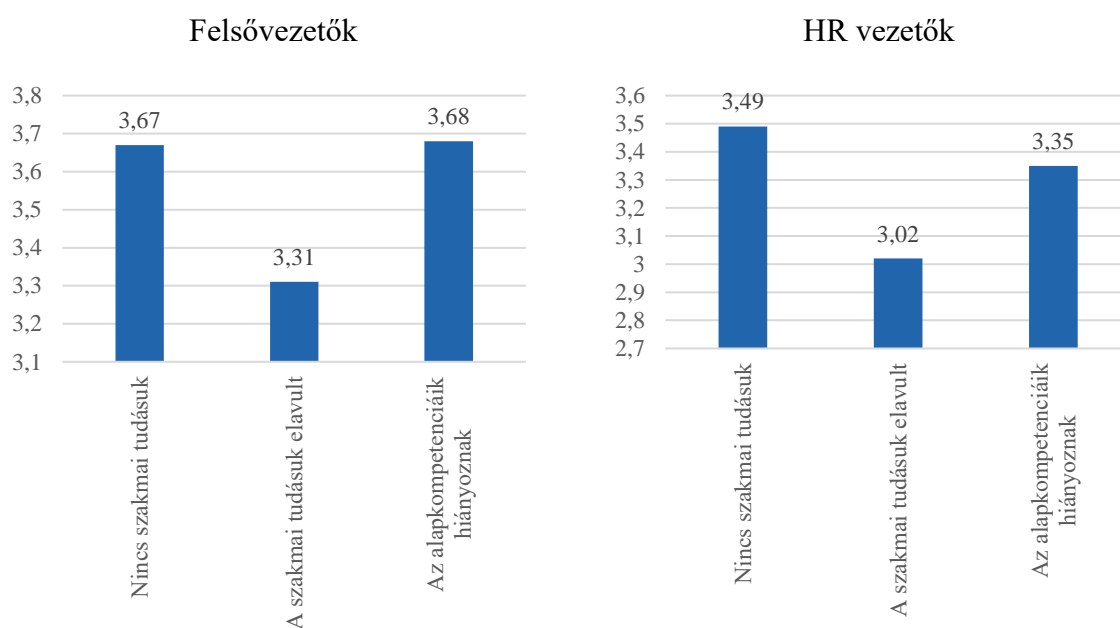


- ¹ Boomerek: 1946-1964 közötti időszakban született korosztály
- X generáció: 1965-1980 közötti időszakban született korosztály
- Y generáció: 1981-1995 közötti időszakban született korosztály
- Z generáció: 1996-2010 közötti időszakban született korosztály

A kutatás során a felsővezetői és a HR vezetői kérdőívek felmérték, hogy melyek a belépő vezetőknél felmerülő legjelentősebb problémák (irányított választípusok közül választhattak a cégek, a következők szerint: van szakmai tudásuk, vagy elavult szakmai tudásuk van, vagy alapkompenciák hiányoznak és egyéb). A kérdésekre a válaszokat egy ötfokozatú Likert-skálán mértük. A válaszadás alapján láthatóvá vált, hogy a felsővezetők esetében **az átlagérték közel 3,5 körüli értéket mutat a „nincs szakmai tudás”, illetve az „alapkompenciák hiánya”** válaszok esetén, de az „elavult szakmai képzettség” is 3,3 körüli értéken áll. A HR vezetők szerint valamennyi válaszlehetőség esetében az érték 3 körüli.

Ugyanezen kérdést a felsővezetői és HR vezetői kérdőívnél, valamint a beosztotti szinten is felmértük, ahol az átlag szintén magas, valamennyi válaszadásnál 3 feletti értéket kaptunk. A „nincs szakmai tudásuk” 3,7/3,5, az „alapkompenciák hiányoznak” 3,7/3,4 értéke mutatja, hogy **jelentős problémával állunk szemben.**

2.68. Az új belépő dolgozókkal kapcsolatos problémák megítélése



Ezek az értékek mutatják, hogy **a felmerülő hiányokat** (szakismeret, készség) a **belépéskor már kezelnie kell a cégeknek**, azaz képzésekkel, kompetenciafejlesztéssel a megfelelő szintre fel kell hozniuk a munkavállalókat.

A munkaerő kiválasztásának folyamatánál látható, hogy a meghirdetett üres álláshelyek esetében a cégek a jelentkezők előszűrésénél azonosítják a számukra legalkalmasabb jelentkezőt. Az adatok jól tükrözik, hogy ennél a fázisnál elsősorban a releváns tapasztalatot, készségeket veszik figyelembe, majd csak ezt követően az oktatási háttérrel, azaz a végzettséget.

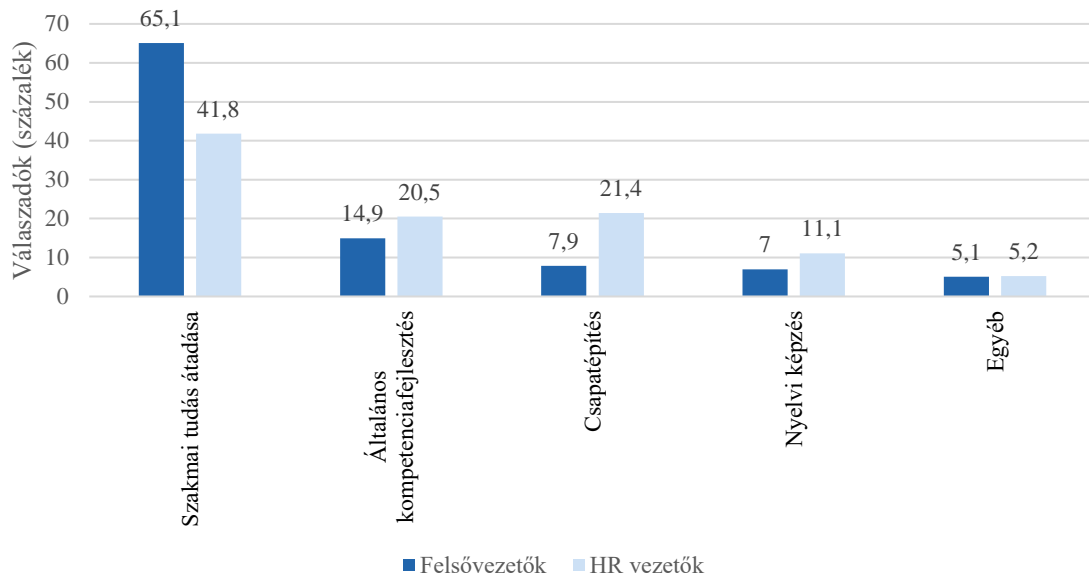
Az interjúztatás során megvizsgálják a jelentkezők személyiségét, képességeit, tapasztalatait, és a szervezetnél alkalmazott értékelési módszerek alapján a szakmai kompetenciák, készségek alapján meghozzák a döntést. A döntésnél jól látható a vizsgált adatok alapján, hogy ha nincs meg a megfelelő szakmai tudása a jelöltnek, de a képességei, személyisége, tapasztalatai alkalmasak arra, hogy a munkakört ellássa, akkor a **cég a felvétel mellett dönt és hajlandó a belépő dolgozó fejlesztésébe befektetni**, azaz át- vagy tovább képezni, hogy a feladat az általa elvártak szerint kerüljön elvégzésre. A cégek ezirányú döntését támasztja alá a kutatásnak azon kérdésére adott válasz, hogy terveznek-e a jövőben továbbképzéseket a beosztottak és a vezetők esetében, amely már a humán erőforrás befektetésébe irányul, azaz a munkaerő-fejlesztési szakaszát foglalja magába.

Munkaerő-fejlesztés

Ahogy a korábbiakban láthattuk, a vezetők képzése esetében a **szakmai tudás hiányára és a kompetenciafejlesztésre összpontosítanak a cégek**. Ezeket, illetve a felsővezetői és a HR vezetői kérdőíveket ismételten összegezve elmondhatjuk, hogy 46%-ot képviselnek a szakmai tudás átadását szolgáló képzések, amit az általános kompetenciafejlesztés (19,6%) követ és csak fél százalékpontos lemaradással a csapatépítő tréning (19,1%). **A szabad szavas válaszádnál pedig a következők merültek fel nagyobb számban:**

- a vezetői kompetenciafejlesztést,
- kríziskezelést,
- konfliktuskezelést és problémamegoldást,
- asszertív kommunikációt,
- innovatív gondolkodásmódot,
- munkajogot,
- szervezetfejlesztést,
- szupervíziót jelölték a cégek.

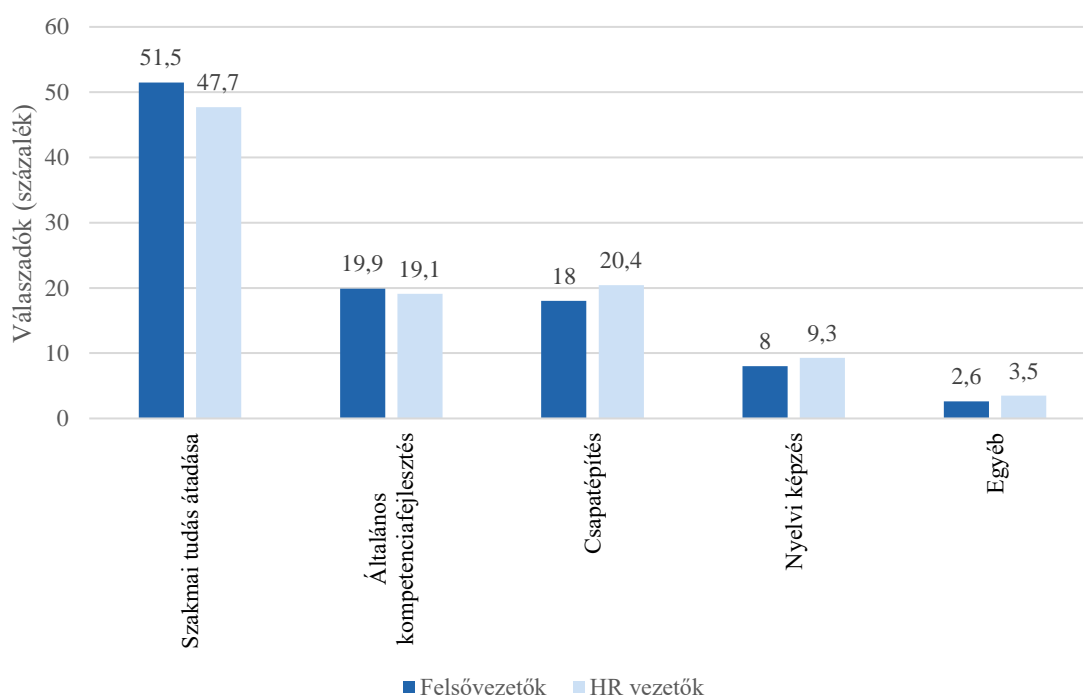
2.69. Vezetői továbbképzési tervek felsővezetők és HR vezetők esetében



A beosztottak esetében is a szakmai tudás hiányára és a kompetenciafejlesztésre összpontosítanak a cégek, amelyet a kutatásban résztvevő cégektől beérkezett válaszok is mutatnak. A kutatási kérdőívben (felsővezetői és HR) - mivel több választ is megjelölhettek a cégek -, ezért az összes válasz alapján látható, hogy 49%-ot képviselnek a szakmai tudás átadását célzó képzések, amit a kohézió erősítését szolgáló csapatépítő tréning követ (19,7%) és csak 0,4%-os lemaradással az általános kompetenciafejlesztés (19,3%). **A szabad szavas válaszadásnál a következő gyakori képzéseket nevezték meg többen is:**

- digitális kompetenciafejlesztés,
- informatika,
- innovatív gondolkodást segítő,
- asszertív kommunikáció,
- konfliktuskezelés.

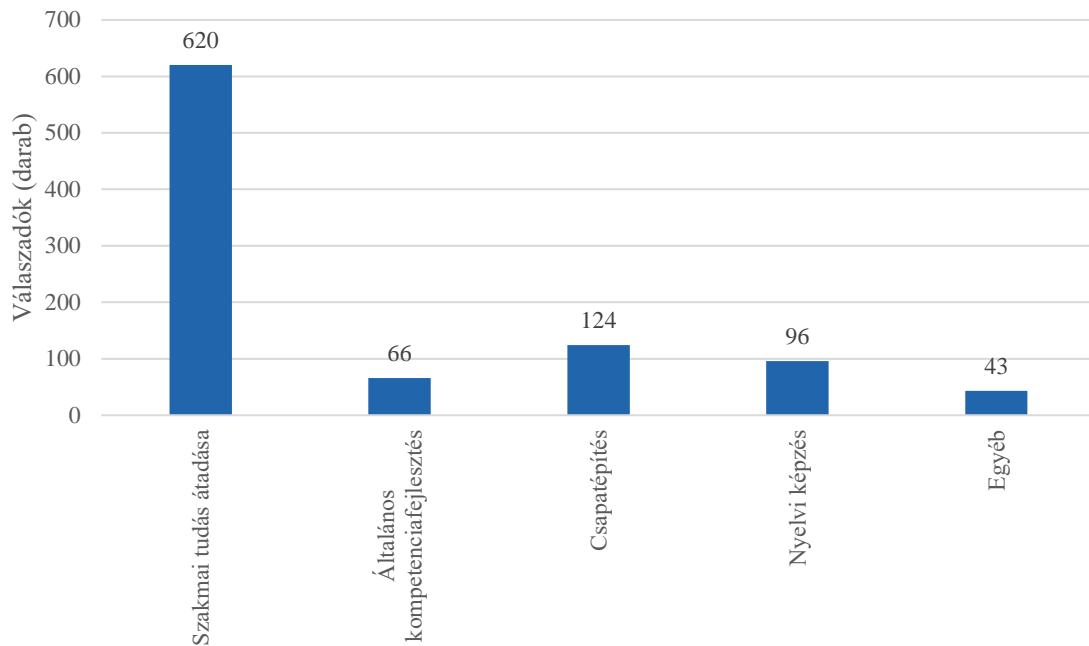
2.70. Beosztotti továbbképzési tervek felsővezetők és HR vezetők esetében



A kutatás során felvett beosztotti kérdőív adatai szinergiát mutatnak a szakmai tudás és csapatépítés fontosságának szempontjából a vezetőktől felvett kérdőív adataival, viszont a kompetenciafejlesztésre irányulóan nem mutatnak olyan igényt, amit a vezetői kérdőívek feldolgozásánál kaptunk. Ez mutatja, hogy **a dolgozók a szakmai ismeretek bővítését, az együtt gondolkodást és a csapatmunkát tartják fontosnak**. Viszont igen nagy az eltérés az általános kompetenciafejlesztés esetében, ami feltételezi, hogy **vagy nem ismert számukra az ebből származó többlethaszon, vagy nem tartják olyan fontos fejlesztendő területnek**, mint a szakterületekhez kapcsolódó ismeretek bővítését. A 949 dolgozótól beérkező válaszok alapján látható, hogy 65% igényli a szakmai tudás átadására irányuló képzést, amelyet a csapatépítés követ 13%-os válaszaránnyal, a nyelvi képzés 10%-ot kapott, az általános kompetenciafejlesztés pedig mindössze 7%-os értéket mutat. **A szabad szavas válaszoknál előforduló válaszok a következők voltak:**

- asszertív kommunikáció,
- konfliktuskezelés,
- informatika,
- digitális kompetenciafejlesztés,
- marketing

2.71. A beosztottak képzési igénye



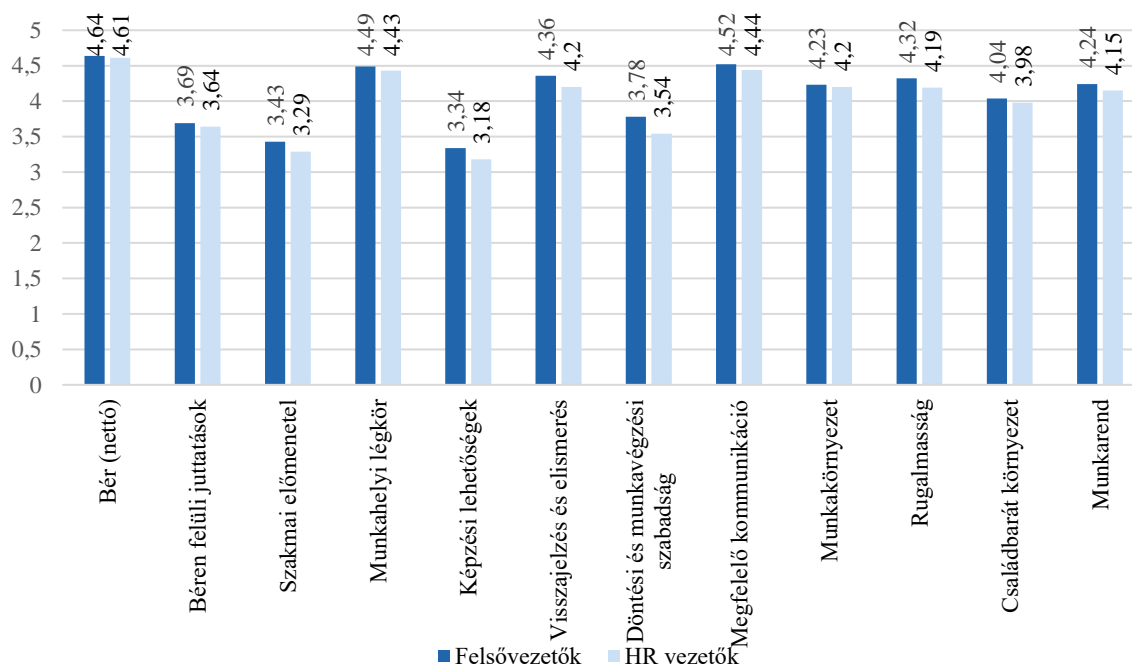
A munkaerő megtartása

Magyarország mai munkaerőpiacán kialakult és már ismertetett strukturális munkanélküliség miatt a keresleti és a kínálati oldal kiegyensúlyozatlanná vált. Ebben a gazdasági környezetben, **bizonyos ágazatokban a munkáltatók nagyon nehezen találnak megfelelő szakembert**, így a **munkaerő megtartása** központi tényezővé vált a hazai munkáltatók számára. Szembe kell nézniük ezzel a problémával, és ki kell dolgozniuk olyan stratégiákat, amellyel a munkavállalóikat hosszú távon meg tudják tartani.

A kutatási kérdőívünkben megvizsgáltuk, hogy a mai magyar munkaerőpiacon a munkáltatók milyen intézkedésekkel tudják a cégnél tartani munkavállalóikat. A kutatásnál ötfokozatú Likert-skálát használtunk. Az átlagszámítás alapján megállapítható, hogy a felsővezetői és HR vezetői kérdőívek esetében a legmagasabb, 4,6-os pontozást kapta a **bér** (fizetés nettó összege), amit a **megfelelő kommunikáció** 4,5/4,4-es, **munkahelyi légkör** 4,4-es, majd igencsak magas pontozással a visszajelzés és elismerés 4,3/4,2-es követ, de fontos a rugalmasság is, amit a 4,3/4,1-es értékelés is mutat. Az adatok alapján látható, hogy a fizetés még mindig domináns tényező, azonban a megfelelő kommunikáció, a jó munkahelyi légkör, a visszacsatolások és elismerések is rendkívül fontos tényezővé váltak a mai munkaerőpiacon.

Ezen adatok is alátámasztják, hogy csak a **bérezés már nem visszatartó erő, nem elégséges ahhoz, hogy a cégnél maradjon a munkavállaló.**

2.72. A munkaerő megtartását szolgáló eszközök felsővezetők és HR vezetők általi megítélése



A képzés szerepe a munkavállaló és munkáltató kapcsolatában

A képzés fogalma és szerepe a munkavállaló és munkáltató kapcsolatában

„A képzés során az elsajátított ismeretek gyakorlati alkalmazása segítségével megfelelő általános és speciális műveleti formulák, tevékenységek alakulnak ki az egyénben. A képzés meghatározott irányú speciális oktatásként is értelmezhető.” (Réthy, 2003: 12.)

„A képzés az oktatással szorosan összefüggő tevékenység, egységben valósul meg az iskolai munkában. Hármass feladatról van szó: ismeret → művelet → képesség. A képességek fejlesztése nem elkülönült szakaszokban, hanem a folyamat egészében történik.” (Gaál és Jászi é. n.)

„A képzés az a tevékenység, amelynek során (keretében) az elsajátított ismeretek gyakorlati alkalmazása történik, amelynek segítségével kifejlesztjük (fejlesztjük) a készségeket, a

jártasságokat és a képességeket, kialakítjuk a kompetenciát. /Lásd még: képesség, kompetencia, oktatás, szakoktató/” (Poór é. n. a)

Képzés a munkáltató működésében:

„A sikeres vállalati stratégia kötelező eleme a folyamatos képzés” (Nyisztor, 2019)

„A munkaerőpiac változásai nemcsak a munkavállalókat, de a munkáltatókat is egyre nagyobb kihívások elé állítják. (...)

Egy munkavállaló már nem annyi időt tölt el egy cégnél, mint korábban: ez a legfontosabb változás. (...) nincs idő arra, hogy a munkavállaló több év alatt tanuljon be egy munkakörbe. A vállalatoknál eltöltött idő csökkenéséből egyben az is következik, hogy meglehetősen erős fluktuáció jellemzi a piacot. A mostani generáció (...) tagjai például elvárják, hogy a munkahely fejlődési lehetőséget is biztosítson, rugalmas munkaidővel, folyamatos visszajelzéssel kiegészülve, ugyanakkor szívesen dolgoznak rövid távú projekteken, hasznosítják a gyakorlatban új ismereteiket. Mára a cégek jelentős része belátta, amennyiben szeretné megtartani a munkavállalót, akkor muszáj képeznie őket. (...)

A frissen végzett munkavállalónak rengeteg mindent kell nagyon rövid idő alatt megtanulnia, ez pedig képzési és mentorálási rendszer nélkül szinte lehetetlen. (...)

A tudástranszfer sebességének értéke – a korábban említett szempontok miatt – nagyban felértékelődött.” (Nyisztor, 2019)

„Általánosan elmondható, hogy egy vállalat nem képes kinevelni a felsőoktatásból érkező, elsőkörös munkavállalókat, ha nincs egy stabil és jól működő, cégen belüli képzési rendszere.” (Nyisztor, 2019)

Nyisztor József felhívja a figyelmet arra, hogy bár a kkv-k még talán nem látják át ezt a folyamatot, és nincs elkülönített humánerőforrása a képzési- és munkaerőfejlesztési rendszerek működtetésére, azonban hosszú távon a fluktuációból adódó kiesések, költségek is megtérülnek a megfelelő munkaerőfejlesztési- és képzési rendszerek működtetésével.

A képzés helye a humánerőforrás fejlesztésben

„Emberi erőforrások fejlesztése:

- *Az emberi magatartás célirányos befolyásolását jelenti.*

- *Lényegét a tervezett szervezeti továbbképzések adják.*
- *Humán erőforrás fejlesztés alatt a tervezett személyzetfejlesztést értjük.*
- *Folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására.*

Az emberi erőforrás fejlesztés céljai:

- *A versenyképesség növelése.*
- *A rugalmasság növelése.*
- *A motiváció és az integráció növelése.*
- *Képzett alkalmazotti gárda biztosítása.*
- *Az egyéni igények figyelembevétele.*

A képzési stratégia megvalósításának lépései:

- *Kezdeményezés és tervezés*
- *Az alapszemlélet, képzési irányelvek megfogalmazása*
- *A jelenlegi helyzet felmérése*
- *Átvilágítás és elemzés*
- *A jövőkép kialakítása*
- *Az akciótervek kidolgozása*
- *A képzési stratégia megfogalmazása” (Matiscsákné Lizák, 2011)*

A kérdőívek felvétele alkalmával nyert vélemények, válaszok alapján megfogalmazhatjuk, hogy a kutatási programban a „képzés” fogalmát sokféleképpen értelmezik a megkérdezettek (vezetők, HR-vezetők és munkavállalók): például a betanító képzésüket nem sorolják a képzések közé, vagy egy cég kijelentette, hogy képzéssel ők nem foglalkoznak, hiszen egy képzőcéggel kapcsolatban állnak, oda küldenek mindenkit, (egy másik kis cégnél) semmilyen erőforrás nem áll rendelkezésre képzés szervezéséhez, indításához, pályázathoz.

Fontos azonban itt megfogalmaznunk, hogy tekintettel arra, hogy a Felelős Munkavállaló szemszögéből vizsgáljuk a kutatás adatait, a képzés tágabb értelmezését is használjuk (képessé tenni valakit valamire), valamint – tekintettel arra, hogy felnőttekről (munkavállalókról) van szó – a felnőttképzés az a fogalom, amely a munkaerő-fejlesztés részeként a Felelős Munkavállalói attitűd kialakításához és fejlesztéséhez hozzájárul.

Felnőttképzés

„Általánosságban: felnőttek (18. életévét betöltött, cselekvőképes) iskolarendszeren (közoktatás - szakképzés - felsőoktatás) kívüli képzése. A felnőttképzési tevékenység lényeges ismérvei, kritériumai:

1. szervezettség,
2. célirányosság,
1. kompetencia kialakítása vagy -fejlesztése,

A fenti három elemnek együttesen kell érvényesülnie ahhoz, hogy felnőttképzési tevékenységnek minősüljön egy képzési és oktatási szolgáltatási tevékenység.”

(Orbán, 2023)

„A gazdaságban és a munkaerőpiacon gyorsuló ütemben zajló technológiai változások (az ún. Ipar 4.0 és a digitalizáció) ráirányították a figyelmet a munkaerőpiac igényeit gyorsan lekövetni képes képzési rendszer iránti gazdasági igényre. Ezt felismerve 2019-ben döntött a Kormány – a szakképzési rendszer mellett – a felnőttképzési rendszer több lépcsőben történő megújításáról.” (A felnőttképzés megújítása, 2020.: 2.)

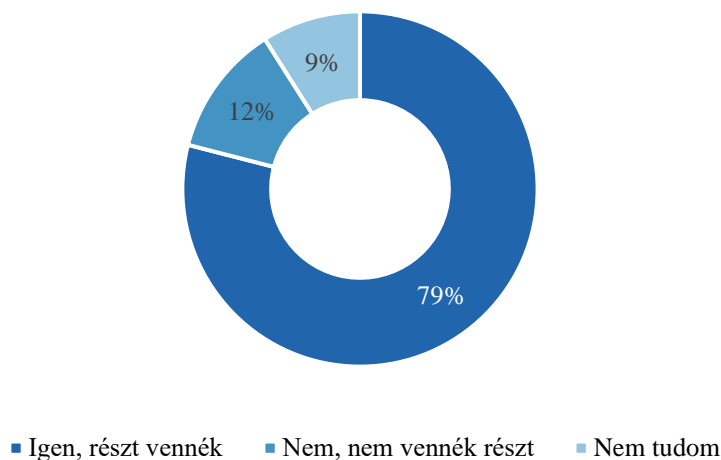
A Kormány az idézett tájékoztatójában megfogalmazza, hogy mely területeken kívánja „megreformálni”, fejleszteni, javítani a (felnőtt) képzési rendszert:

- kínálat orientáltság
- folyamatszabályozott
- túlzott adminisztratív terhek
- alacsony részvételi arány
- belső képzések nem jelennek meg a rendszerben

Ezen problémák/területek a kutatási programban is fókuszba kerültek.

Munkavállalói oldalról a kutatási programunk szempontjából fontos terület a képzéseken való részvételi szándék. Fentebb bemutatott részvételi arányokon túl a kutatási programban a részvételi szándékra is rákérdeztünk.

2.73. Munkáltató által szervezett, de nem kötelező továbbképzésen történő részvételi hajlandóság



Látható, hogy a **megkérdezettek több mint háromnegyede részt venne képzésen.** Mindezen túlmenően – a kérdésből adódóan – még hozzá olyan képzésen, amelyet a munkáltatója szervez, ráadásul nem is kötelező. Természetesen ez nem zárja ki (és erre vonatkozóan nincs információnk), hogy más képzésen ne vennének részt szívesen, azonban arról pozitív képet ad ez a válaszarány, hogy a munkahelyükön, az ottani **további karrierjüket érintő (fejlesztő) képzésekbe (is) szívesen bekapcsolódnának.**

Ebből látható, hogy van igény a (tovább) képzésekre, elképzelhető, hogy az alacsony részvétel a felnőttképzésben nem az igények hiányát jelenti. Okozhatja az alacsony részvételi szándékot a képzések magas ára, a színvonala, a szervezett(len)sége vagy akár a hasznosulásának kérdésessége is.

A Kormány a részvételi arányt az alábbiakban megfogalmazott módon kívánja növelni:

„Stratégiai cél a felnőttképzésben részt vevő személyek számának növelése, hiszen – ahogy az a fentiekben bemutatásra került – a felnőttképzésben Magyarországon részt vevő személyek száma nemzetközi összehasonlításban alacsonynak minősül. Az új finanszírozási eszközök bevezetése (pl. diákhitel, ösztöndíj), valamint a tényleges munkaerő-piaci keresletnek megfelelő, hasznosítható kompetenciákat adó képzések megjelenése növelheti a felnőttképzésben való részvétel iránti igényt, és ezáltal nőhet a képzésekben részt vevő személyek száma.” (A felnőttképzés megújítása 2020.: 8.)

A fentiek alapján **anyagi ösztönző rendszerrel** és hasznosítható, a **munkaerőpiac igényeire építő képzésekkel** igyekszik a részvételi arányt növelni.

A **felelős munkavállalói attitűd tekintetében** vizsgálva a képzési hajlandóságot fontos rávilágítani a munkavállalók/potenciális képzésben résztvevők jellemzőire, amelyek megléte, fejlettsége segíti a képzés iránti igényt és a részvételi hajlandóságot, nem utolsósorban a megfelelő képzés megalapozott, felelős és tudatos kiválasztását, előre vetítve annak hasznosítását és a pályatervbe, karrierbe való beépítését:

- megfelelő önismeret
- pálya/életterv
- tudatosság

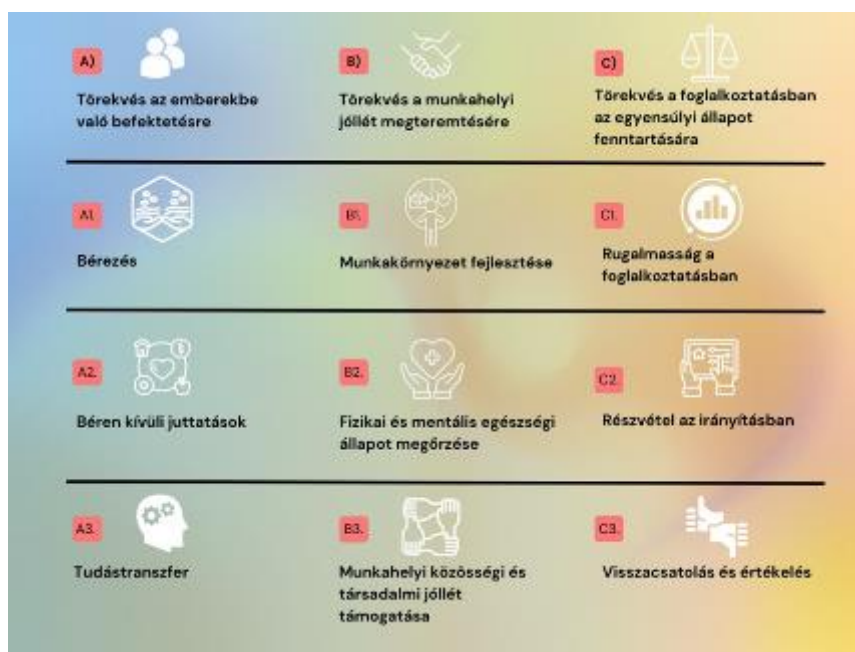
Itt is **megfogalmazódik a szolgáltatás iránti igény**, hiszen a munkaerő – felelős munkavállalóvá – fejlesztésével a tudatosság, a fejlődési igény a munkavállalóban kialakítható, fokozható és így a munkáltató sikeressége, eredményessége, fejlődése is előrevetíthető.

Képzés helye a felelős foglalkoztató oldalról

Ha a felelős foglalkoztatást a vállalatok, munkáltatók oldaláról közelítjük meg, akkor gyakorlatilag **egy olyan stratégiát írhatunk le**, amelynek vezetői beavatkozásai **együttesen szolgálják a vállalati eredményességet és a munkavállalók jóllétét**, valamint ezek fejlődését. A hazai tapasztalatok alapján a felelős foglalkoztató szemlélet megjelenésének elsődleges területei:

- a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése a munkaerő megtartása és munkára való képességének megőrzése érdekében
- a közösség- és csapatépítés a vállalati identitás és a kooperációs készségek növelése, valamint a belső konfliktusok csökkentése érdekében
- Képzés, képességfejlesztés, tehetséggondozás az egyéni életvezetés és vállalati innováció, valamint eredményesség érdekében
- egészségmegőrzés és prevenció programok az egészséges munkavállalók érdekében
- munkavállalói érdekképviselői csatornák fejlesztése és a részvétel biztosítása a korporatív szemlélet érdekében

2.74. A felelős foglalkoztatás dimenziói



A magasabban képzett munkavállaló nemcsak magasabb hozzáadott értéket képes előállítani, számos más módon (innovatív javaslatokkal, kreatív megoldásokkal, alacsonyabb hibaaarányal stb.) is **segíti a befektetés megtérülését**, éppen ezért a felelős foglalkoztató törekszik a képzési, továbbképzési ösztönző rendszer kiépítésére, használatára, a munkavállalók általános kompetencia szintjének emelésére.

Ez sokféle formában nyilvánulhat meg, belső szakirányú képzésekkel vagy alapképzettség fejlesztéssel, az idősebbek és a fiatalabbak között szervezett két irányú tudástranszfer szolgáltatásokkal, külső képzők bevonásával, nyelvi képzésekkel, tematikus és általános életvezetést segítő tréningekkel stb.

Fontos a folyamatos képzés, ismeretátadás és az olyan vállalati kultúra kialakítása, amelyben a munkatársak bizalommal fordulnak vezetőikhez dilemmáikkal. Ennek többféle szintje lehet, például az új belépők képzési csomagjának összeállítása, de a vezetői workshopokat is fel lehet használni a vállalatnál a kapcsolódó visszacsatolások és szükséges beavatkozások érdekében.

A felelős foglalkoztató nemcsak a meglévő munkavállalók képzésével segíti elő az értékes munkaerő fejlesztését, megtartását, hanem már a nappali rendszerű képzésben résztvevő, **potenciális munkavállalói körrel is együttműködésre törekszik**, részt vesz a duális képzésekben vállalati partnerként. A Magyar Kormány által preferált duális képzésben a fiatalok elméleti oktatása az oktatási intézményben, a gyakorlati képzések pedig a választott

gazdálkodó szervezetnél folyik. Duális hallgatóként így bepillantást nyernek a tanulók a választott cég működésébe, megismerik a vállalati kultúrát, valamint a legkiválóbb szakemberektől tanulhatják meg a szakma fortélyait, tanulmányaik befejezésekor pedig már olyan szakmai gyakorlattal rendelkeznek, amely számos előnyhöz juttatja őket a karrier elindításában, a vállalat pedig „tapasztaltabb” munkavállalóhoz juthat. Mentor program, kapcsolódó juttatások segíthetik a képzésen keresztüli befektetés megtérülését is.

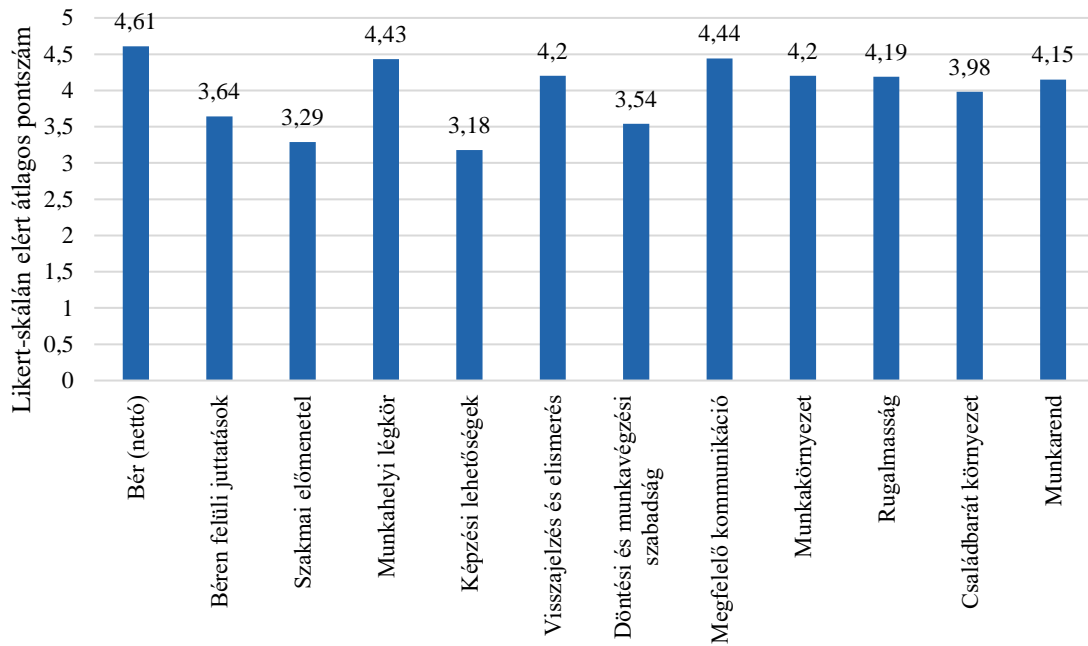
Jelen tanulmány relevanciáját alátámasztva, az emberi erőforrásba való anyagi befektetés mellett kiemelt szerepe van a felelős foglalkoztatóknál a jelenlegi, illetve a majdani munkaerő tudásába való befektetésnek, illetve a **tudástranszfer programok működtetésének**.

A tanulmány alapjaként szolgáló kutatásban résztvevő szervezetek nem mindegyike minősített felelős foglalkoztató, ám a vállalati kultúrán belüli képzés, továbbképzés, a munkaerő fejlődési lehetőségeit vizsgálva, **mind vezetői, mind HR vezetői szinten egyértelmű jelei mutatkoznak a témában való széles tapasztalásnak és a felelős foglalkoztatás sokszor még nem tudatos jelenlétének**.

A munkáltatók kérdéseinkre adott, a korábbiakban a részletesen és alaposan ismertetett válaszai alapján elmondhatjuk, hogy a szervezetek jelentős része igényli a munkavállalók nyitottságát az új ismeretek befogadását.

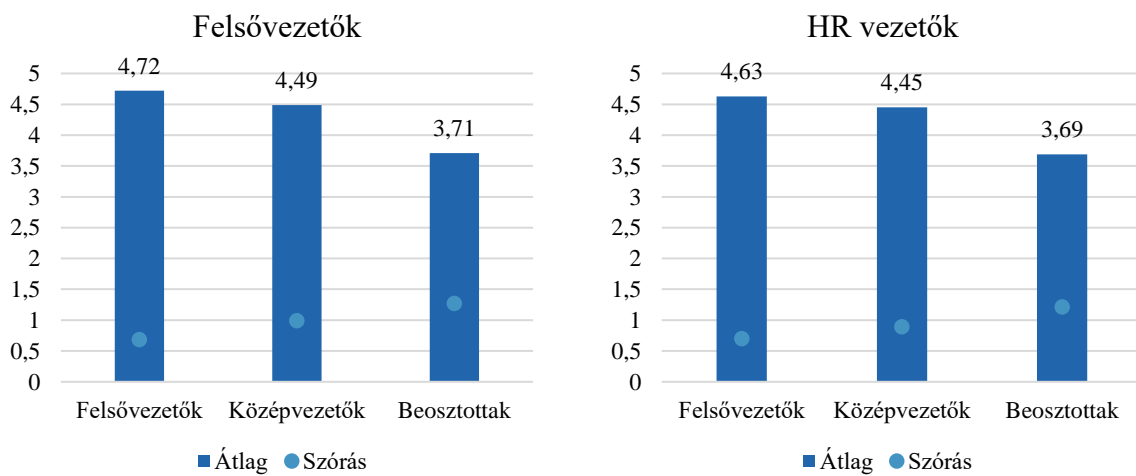
A megkérdezett munkáltatók a munkavállalók bevonása és megtartása érdekében tett intézkedései, úgymint a bérezés, béren kívüli juttatás, munkakörnyezet és munkahelyi légkör fejlesztése, munka-magánélet egyensúlyát figyelembe vevő munkarend kialakítása mellett a szervezeten belül elérhető képzések is színesítik a felelős munkavállaló fejlődési és egyben jólléti lehetőségeit.

2.75. A munkavállalók megtartását szolgáló eszközök HR vezetők általi megítélése



A továbbképzések fontosságát vizsgálva, mint ahogy az a már bemutatott HR és cégvezetői kérdőívek során felszínre került, a vizsgálatba bevont cégek életében **minden szervezeti szinten fontos a továbbképzés**, legyen szó vezetőről, beosztottról, illetve azok szakmai, digitális vagy az egyén kompetenciáit fejlesztő fejlődési lehetőségről.

2.76. A digitális kompetencia megítélése felsővezetők és HR vezetők szerint



Összességében ezen eredmények ismételt nyomatékosítása azért fontos számunkra, mert a szervezetek vezetőitől érkező válaszok megmutatták, hogy az emberi erőforrásba való anyagi befektetés mellett kiemelt szerepe van a jelenlegi, illetve a majdani munkaerő tudásába való befektetésnek, illetve a **tudástranszfer programok működtetésének és az ehhez szorosan kapcsolódó felelős munkavállalói jelenlétnek.**

Ez alapján elmondhatjuk, hogy a **felelős munkavállaló az, aki ismerve tudását, kompetenciáit, felfigyel és élni tud a szervezet kínálta fejlődési lehetőségekkel, jelenlegi és hosszú távú egyéni és szakmai fejlődését szem előtt tartva.**

A képzések helye a felelős munkavállalók tulajdonságainak dimenzióiban

Az előzőekben megfogalmazottaknak megfelelően érdemes lehet röviden megvizsgálni azt is, hogy a felelős munkavállalásnak milyen más dimenziói lehetnek, így figyelmet fordítva arra, hogy ezen belül hol helyezkedhet el a képzési fókusz.

Ha a felelős foglalkoztatóvá válás minősítésének 9 dimenzióját megvizsgáljuk, a képzések az A3) -as dimenzióban, vagyis a Tudástranszferben kaphatnak helyet. Amennyiben ezeket a dimenziókat lefordítjuk, a képzéseket a felelős munkavállalók esetében ugyancsak az A3) -as dimenzióban helyezhetjük el azokat. Ez alapján **egy felelős munkavállalónak nyitottnak kell lennie és törekednie kell az önfejlesztésre.**

2.77. A felelős munkavállaló lehetséges 9 dimenziója

Törekvés a munkaképességek fejlesztésére	Törekvés a munkahelyi jól-jét megteremtésére	Törekvés a foglalkoztatásban az egyensúlyi állapot fenntartására
A1) Pontos meghatározott, reális bérigény megfogalmazása	B1) Munkakörnyezet rendben tartása, környezet megóvására való törekvés	C1) Rugalmasság méltányolása
A2) A béren kívüli juttatási igények pontos megfogalmazása	B2) Rekreációs tevékenységekben történő tudatos részvétel	C2) A vállalat ügyei iránti nyitottság, támogató részvétel
A3) Önfejlesztésre való nyitottság, törekvés	B3) Munkahelyi és társadalmi felelősségvállalás	C3) Visszacsatolás és értékelés

Képzések szerepe a felelős munkavállaló oldaláról nézve

A képzések, továbbképzések és a munkaerő-fejlesztés jelentősége és szerepe több szempontból is megközelíthető. Értelmezhető egyrészt a munkáltató oldaláról, hiszen a képzések és munkaerő-fejlesztés révén a munkavállalók **olyan friss tudáshoz juthatnak, amely javíthatja a versenyképességüket**. Ez megoldást jelenthet a már többször említett strukturális munkaerőhiány kezelésére. Hosszú távon beleértve ebbe azt is, hogy ha új feladatok vagy módszerek jelennének meg a termelésben vagy szolgáltatásban, a szervezetek működésének termelékenységére, valamint hatékonysága nem javítható (vagy nem fenntartható) máshogy, csupán a már meglévő munkaerő stratégiai szintű tervezésével, a munkaerőbázis fejlesztésével. Ez rendkívül tudatos HRM rendszert igényel az egyes szervezetek részéről, amelynek részét kell képeznie a munkaerő fejlesztésének, a munkavállalók képzésének. Továbbá csökkenti a kiválasztási folyamatokkal járó, a munkavállaló ismeretlenségéből származó kockázatokat is: **képzésekkel a legalkalmasabb belső jelöltek érhetnek el magasabb pozíciókat, amely főként megbízhatóság tekintetében lehet kiemelendő szempont.**

Nem elhanyagolható, különösen felelős munkavállalói oldalról, hogy számukra is rengeteg előnnyel járhat a saját képességeikbe, ismereteikbe történő befektetés. Egyrészt a friss szakmai ismeretek **javíthatják a munkavállalók munkaerőpiaci helyzetét**, vagyis könnyebben elhelyezkedhetnek. Másrészt, az előző gondolatokhoz kapcsolódóan hipotetikusán állíthatjuk, hogy a képzések révén a munkavállalók magasabb pozícióba juthatnak, javulhat a bérezésük. Jóllehet, az elvégzett felmérés tapasztalatai ezt az állítást a gyakorlatban inkább cáfolják: mind felsővezetői, mind HR vezetői, mind beosztotti szinten, magas szórás mellett, de közepesnél is alacsonyabba értékelték a válaszadók ezeknek a valószínűségét saját karrierútjuk tekintetében. Ugyanakkor ez egy attitűdmérő kérdés volt, így gyakorlati szempontból továbbra is kérdéses ennek a valószínűsége, ennek bizonyítására további vizsgálódásokra lehet szükség.

A képzések jól értelmezhető hasznosulása mellett a továbbképzések pozitív hozadécai között tarthatjuk számon azt is, hogy általuk **megnőhet a munkavállalók munkájukkal kapcsolatos elégedettsége, munkahelyi jólléte** (well-being). Ez több okból fakadhat: egyrészt a képzések közvetlenül tartalmazhatnak olyan elemeket, amelyek hozzájárulhatnak egy jobb munka-magánélet egyensúly kialakításához, (különösen az emberekkel foglalkozó szakmák esetén) a kiégés megelőzéséhez. Másrészt a képzéseknek, munkaerő-fejlesztésnek köszönhetően a munkavállalók a rájuk nehezedő feladatokat eredményesebben láthatják el, megfelelhettek a munkahelyi elvárásoknak, amely hozzájárul a munkahelyi stressz

csökkentéséhez, a munkahelyi jóllét megteremtéséhez, ez pedig a tágabb környezetre (munkakörnyezet és család) is pozitív hatást gyakorol.

Összességében elmondható, hogy a képzésekbe való bekapcsolódás iránti nyitottság egy felelős munkavállaló számára elengedhetetlen tulajdonság, amely révén a munkavállaló képessé válik nem csak saját helyzetének a javításához, hanem a szervezeti célok hatékonyabb eléréséhez is tevékenyen hozzájárul.

A „Munkaerőpiac kihívásaihoz igazodó képzési és munkaerőt fejlesztő támogatási program előkészítéséhez” című kutatási program első vizsgálatának eredményei, ahogy már többször is utaltunk rá, egyértelműen alátámasztják, hogy a szervezetek és a munkavállalók többségében fontosnak gondolják a munkavállalók folyamatos képzését. Különösen igaz ez a magasabb, valamilyen vezetői beosztásban lévő alkalmazottak esetében, azonban összességében valamennyi szervezet-hierarchiai szinten magas értékelést kapott a beosztottak továbbképzése. Mégsem mondható, hogy e tekintetben konszenzus lenne a munkáltatók részéről, amelyet a magasnak mondható szórás jelez. Vannak tehát olyan szervezetek, amelyek életében nincs kiemelt jelentősége a továbbképzéseknek, amely fakadhat szemléletmódból, valamint fakadhat abból is, hogy az elvégzett feladatokhoz kapcsolódóan nincs szükség új ismeretek elsajátítására.

Képzések jelentése a felelős munkavállaló fogalmának relációjában

A kutatás eredményeire támaszkodva és a magyarországi képzési rendszer fogalmi keretei alapján **azokat a tevékenységeket nevezhetjük képzéseknek, amelyek célorientáltak,** vagyis jól körülhatárolható, pontosan értelmezhető tevékenységek. E célnak a foglalkoztatás szempontjából kell értelmezhetőnek lennie. Tehát **azt kell szolgálnia, hogy az elvégzett képzésnek köszönhetően a munkavállaló képessé váljon a vállalat, szervezet életébe minél eredményesebben történő bekapcsolódásra,** mind szakmailag, mind személyiségét tekintve. Ennek köszönhetően azok hosszútávon várhatóan nem csak a munkavállalók munkaerőpiaci helyzetét javítják, hanem a szervezet termelékenységének, valamint hatékonyságának növekedéséhez is hozzájárulhatnak.

Ezzel együtt **felelős munkavállalói oldalról** a törvényben szabályozott, formális képzésértelmezésnél, ahogy arra már utaltunk, **tanácsos lehet rugalmasabbnak lenni.** Vagyis nem kizárólag a képzőszervek által tartott, hivatalos akkreditáción átesett képzéseket érdemes e körbe foglalni, amelyek a Felnőttképzési törvény hatályait teljes mértékben kimerítik. Különösképp azért nem, mert a kutatás eredményeként kirajzolódik, hogy a cégeknek gyakran

nincs igényük ilyen jellegű képzésekre, esetleg olyan speciális ismeretre van szükségük, amely az említett formában nem is elsajátítható. Emellett ezek gyakran idő- és pénzigényesek, amely a munkáltatók számára többletköltségek megjelenését és a munkaerő kiesését eredményezik. Igaz, a munkáltatók között jelentős eltérés figyelhető meg, mennyire érzékelik ezeket komoly problémának.

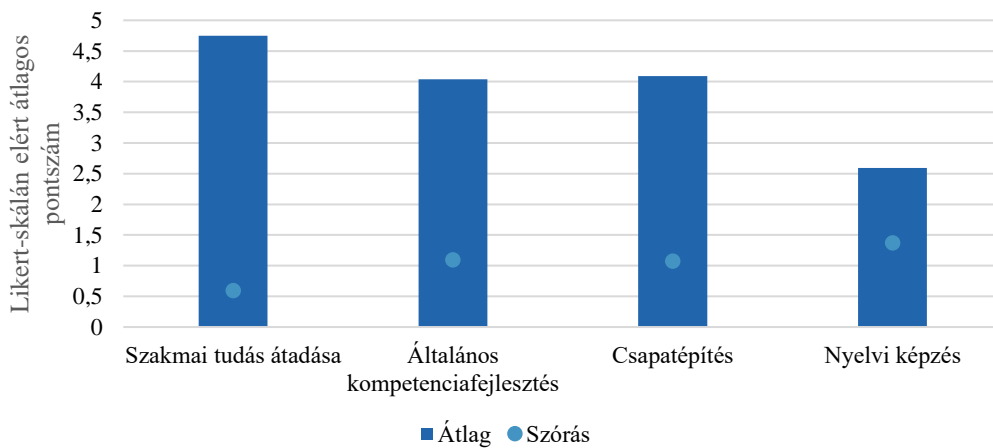
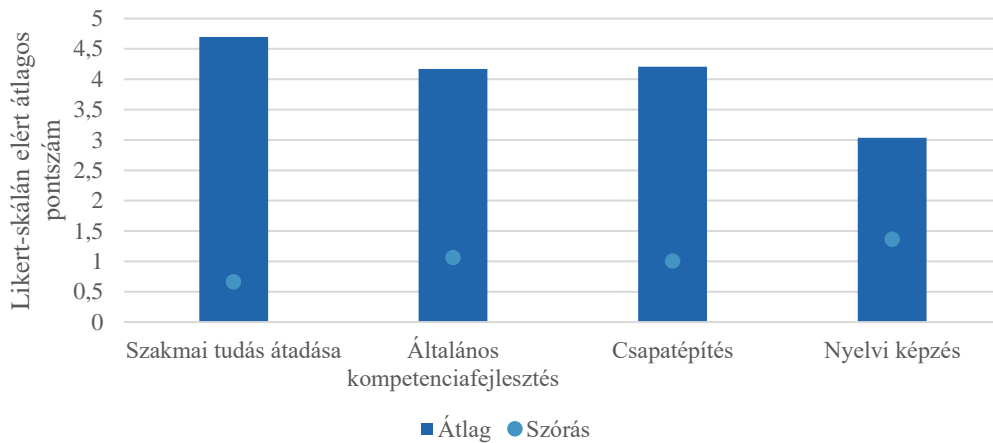
Ezen felül a gyakorlati tapasztalat azt is mutatja, hogy **a vállalkozások gyakran jól működnek belső képzési tevékenységek megvalósításával is**. Vagyis sok esetben elégséges egyetlen személy képzése, magasabb szintű képesítése, és általa megtörténhet a többi munkavállaló fejlesztése is.

A vizsgált képzési területek a felelős munkavállalók szempontjából

A vizsgálat a képzéseket alapvetően négy területre bontva vizsgálta, amelyek a következők: szakmai képzés, általános kompetenciafejlesztés, csapatépítés, nyelvi képzés. Valamennyi terület más és más módon járulhat hozzá ahhoz, hogy felelős munkavállalóról beszélhessünk.

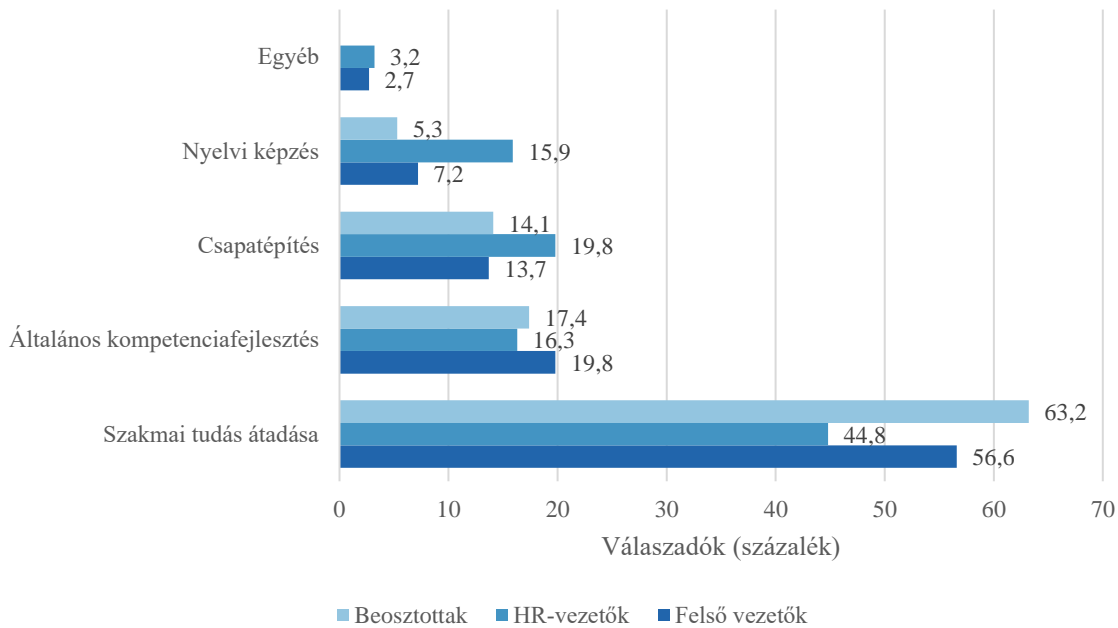
A kutatás eredményei alapján kirajzolódik, hogy a felsorolt négytípusú képzés közül a munkáltatók és a munkavállalók véleménye alapján legfontosabbak a szakmai tudás átadásáról szóló képzések, vagy röviden **szakmai képzések**. Mind a felsővezetői, mind a HR vezetői kérdőívek esetén azt figyelhetjük meg, hogy azok **kiemelt prioritást jelentenek**. Továbbá a jövőbeli képzési tervek is jelentős részben a szakmai képzésekre irányulnak. A felsővezetők a vezetői továbbképzéseket egyértelműen ilyen irányba szerveznék meg, míg a HR vezetők, a vezetők és a beosztottak számára is a képzések szélesebb skálájában gondolkodnak, miközben természetesen a szakmai képzések a legfontosabbak.

2.78. A vezetői (felső) és dolgozói (alsó) továbbképzések célja



Ezekkel van összhangban az is, hogy maguk a **munkavállalók is főként a szakmai képzések irányába nyitottak**, függetlenül attól, hogy a szervezeti hierarchia mely szintjén helyezkednek el: a beosztottaktól a felsővezetőkhöz leginkább a szakmai képzéseken vették részt a munkavállalók. Igaz, abban tapasztalható eltérés, hogy a többi képzési terület iránt milyen érdeklődés mutatkozik. Magasabb szervezeti szinten ugyanis a munkavállalók nyitottabbak olyan képzésekre is, amelyek általánosabb fejlesztést jelentenek (pl. kompetenciák fejlesztése, nyelvi képzés).

2.79. A megkérdezettek képzési igényei felsővezetői, HR vezetői és dolgozói szinteken



Összegezve a vizsgálat eredményeit, elmondható, hogy a szakmai képzéseknek kiemelt szerepe van a munkaerő-fejlesztés szempontjából, mind a munkáltatói elvárások, mind pedig az igények tekintetében. A szakmai képzéseket figyelembe véve elmondható, hogy ez a terület a legjelentősebb. **A felelős munkavállaló oldaláról megközelítve, az ilyen irányú képzések iránti nyitottságnak kulcsfontosságúnak kell lennie.** Ehhez szükséges lehet, hogy valamilyen definícióval lássuk el a fogalmat, vagyis meghatározzuk, hogy mely képzések a legfontosabbak a felelős munkavállalói attitűdök kialakítása során. Az imént bemutatott, képzéssel kapcsolatos fogalommagyarázatra támaszkodva ezeket a következőképpen értelmezhetjük:

A szakmai képzések azok a munkaerő-fejlesztő tevékenységek, amelyek során az adott munkavállaló képessé válik az általa végzett munkafolyamatok maradéktalan ellátására, képessé válik felmérni, hogy az egyes munkafolyamatok miként kapcsolódnak egymáshoz, és összefüggésben látni a rá bízott teendőket.

Ezekbe beletartozhat a képzések széles skálája: akár a formális, iskolai rendszerben végezhető képzések is, amelyek során egy munkavállaló akár egy teljesen új szakmát szerezhet, és ezzel egy teljesen új munkakör betöltésére is alkalmassá válhat. De beletartozhatnak olyanok is, amelyek csupán a szakismeretek elavulását előzik meg, új technológiák használatára készítik fel. Legyenek azok megtartva akár a felnőttképzés jogszabályi kereteinek megfelelő képzések alkalmával, akár a cégen belüli képzések során.

A második csoportot az **általános kompetenciafejlesztés** alkotja. A kérdőívek és adatfelvételek tanúsága szerint **komoly problémát jelent, hogy a munkavállalók egy része még a legalapvetőbb kompetenciákkal sem rendelkezik**. A számszerűsíthető, kvantitatív adatok alapján viszonylagos magas szórás mellett a kitöltők jellemzően közepesre értékelik a belépő munkavállalók (beleértve a vezetői pozícióba érkező személyek) kompetenciahiányát is.

Ami a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos képzési gyakorlatot és attitűdöket illeti, **ennek a képzési típusnak a jelentősége** – mint korábban láthattuk – **másodlagos**. Bár viszonylag magas szórás mellett mind a felsővezetők, mind a HR vezetők fontosnak tartják az ilyen jellegű képzéseket, ám ezekből kevesebb valósul meg, és a képzési célok között is másodlagos jelentőségűek a szakmai képzésekhez képest, bármely munkavállalói szintet nézzük. Igaz, az ilyen jellegű képzések megbecsültsége az egyes szinteken nem egyforma: a magasabb pozícióban dolgozó munkavállalók (felsővezetők, de különösen a középvezetők) nyitottabbak az általános kompetenciafejlesztésre, míg **a beosztott munkavállalók között ez a legkevésbé kedvelt képzési típus**. Az esetlegesen megvalósuló, nem kötelező képzések közül ilyeneken vennének legkevésbé részt önszántukból.

Utóbbi eredmény azért tekinthető problémának, mert a cégek által közölt kvalitatív információk meglehetősen beszédesek a munkavállalók kompetenciáit tekintve. **Számos cég tapasztalja, hogy sok esetben akár a legalapvetőbb személyes kompetenciák is hiányoznak**, amely gyakran a foglalkoztatás ellehetetlenítését is eredményezi. **Ez leginkább azokra a cégekre jellemző, amelyek alacsonyabb iskolai végzettséget, vagy azt egyáltalán nem igénylő munkakörben foglalkoztatnak embereket**. Helyzetük ez alapján sokszor elválaszthatatlan a társadalmi hátrányaiktól, amely viszont egy speciálisabb megoldási igényt feltételez, így nem kezelhető egy általános, felelős munkavállalói fogalom belül. Emiatt célszerű a képzés és munkaerő-fejlesztés relációjában az Európai Unió által meghatározott, az egész életen át tartó tanulás fogalmához kapcsolódó – és így a felelős munkavállalói dimenziók idevágó eleméhez is kötődő – **kulcskompetenciák** (anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai és természettudományos kompetencia, digitális kompetencia, a tanulás tanulása, személyközi és állampolgári kompetenciák, vállalkozói kompetencia, kulturális kompetencia) **fejlesztésére vonatkozó törekvéseket, képzéseket középpontba helyezni**. Így összegezve az általános kompetenciafejlesztés fogalmát a felelős munkavállaló viszonylatában a következőképpen írhatjuk le:

Az általános kompetenciafejlesztés céljait szem előtt tartó képzésről abban az esetben beszélhetünk, amennyiben az elvégzett formális vagy nem formális tevékenység célja, hogy javítsa a munkavállaló kulcskompetenciáit.

Ezek fejlesztése alapvető fontosságú ahhoz, hogy egy munkavállaló sikeresen alkalmazkodjon a munkaerőpiaci változásokhoz – értve ez alatt akár az álláskeresést, akár a szervezeten belül a versenyképességének megtartását. **Nem elhanyagolható továbbá, hogy e nyolc kompetenciát az alapján határozták meg, hogy ezek a legfontosabbak ahhoz, hogy a munkavállalók bekapcsolódhassanak az élethosszig tartó tanulásba.** Így azt feltételezhetjük, hogy ezek fejlesztésével a munkavállalók nem csak feladataik elvégzéséhez kaphatnak stabilabb háttérrel, hanem ahhoz is, hogy az általánosságban fontosabbnak megítélt szakmai képzésekbe eredményesebben bekapcsolódhassanak.

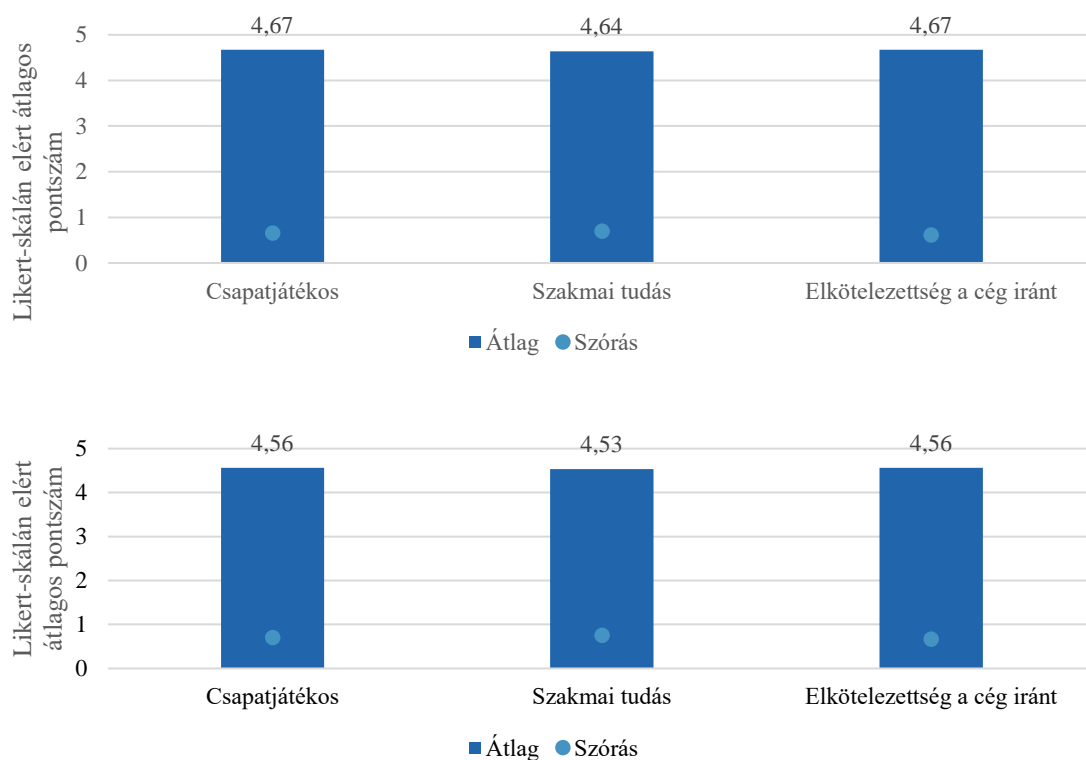
A **csapatépítő tréningek** a kérdőív alapján meghatározott képzési típusok harmadik csoportját alkotják. A vizsgálat eredményei alapján a legtöbb csoport esetében egy, az általános kompetenciák fejlesztéséhez hasonló megítélésű képzési területről van szó. Értve ez alatt azt, hogy a csapatépítő tréningeket az előzőkkel körülbelül megegyező fontosságúnak gondolják a felsővezetők és a HR vezetők egyaránt, valamint a továbbképzési tervek között is körülbelül azzal azonos mértékben jelenik meg e képzési forma. Ezen felül az önkéntes részvételi hajlandóság is megközelítőleg megegyező a felsővezetők és a HR vezetők esetében az előző képzéstípussal. **Csupán a vezetői pozícióval nem rendelkező munkavállalóknál tapasztalhatjuk azt, hogy a csapatépítő tréningek iránti igény magasabb a kompetenciafejlesztésnél megjelenő igényeknél.**

Ez alapján azt láthatjuk, hogy a **csapatépítő tréningeknek**, ha korlátozott mértékben is, de **van helyük és jogosultságuk**, hogy a **felelős munkavállalói attitűdökben** az ilyen irányú képzések felé való nyitottság szerepeljen. Kiemelten fontos viszont, hogy a csapatépítő tréningek valódi képzésekként funkcionáljanak, és ne csupán a szabadidő eltöltésére alkalmas eseményekként.

Így ennek keretében a **csapatépítő tréningek alatt a felelős munkavállalók szempontjából azokat az eseményeket érthetjük, amelynek köszönhetően a munkavállaló megérti, hogy milyen módon működik a szervezet, képessé válik átlátni a szervezetben betöltött szerepét és munkatársainak pozícióját.** Valamint azokat a képzéseket sorolhatjuk még e képzéstípushoz, amelyek kiemelt hangsúlyt fektetnek az együttműködési kompetencia különböző összetevőinek fejlesztésére.

Fontos szempont lehet e képzéstípus esetén, hogy az imént megemlített igen jól körül határolható célok mellett a **csapatépítő tréningek** előnye, hogy az azokon kialakuló személyes kapcsolatok hatékonyan **hozzájárulhatnak a szervezet iránti lojalitás kialakításához, valamint megerősítéséhez**. Ez csökkentheti a fluktuációt, javíthatja a munkahelyi kultúrát, segíthet a szervezeti célokkal való azonosulásban, amelyek nem csupán hatékonyabb munkavégzéshez vezethetnek, de kapcsolatban állnak (állhatnak) a felelős munkavállalók más ismérveivel is. Ilyen módon egy kifejezetten fontos képzéstípusról lehet szó. Ezt erősíti, hogy a kutatás tapasztalatai alapján a cégek vezető munkatársai a lojalításban egy kifejezetten fontos munkavállalói erényt látnak.

2.80. Munkavállalói erények megítélése a felsővezetők (felső) és a HR vezetők (alsó) szerint



A kutatási program kérdőívében meghatározott képzési típusok között az utolsót a **nyelvi képzések** alkotják. Ahogy azt már bemutattuk, a felmérés eredményei alapján **a hazai kkv szektor számára a legkevésbé jelentős területről van szó**. Ennek lehetséges okait is érintettük. A felelős munkavállalói megközelítésből e kérdés abból a szempontból válhat fontossá, hogy egy **speciális tudásról van szó**, amelynek megléte, valamint fejlesztése csak bizonyos munkakörökben indokolt. Ez viszont felveti azt a kérdést, hogy egy általános felelős munkavállalói értelmezésbe a nyelvi képzéseknek bele kell-e tartozniuk. Mivel a kérdőívre

adott válaszok alapján a jövőben a várható képzések körülbelül egytizede nyelvi képzés lesz, így azt mondhatjuk, hogy egy kellően nagy jelentőségű képzéstípusról van szó, hogy az azok iránti nyitottságot a felelős munkavállalók kapcsán relevánsnak tekintjük. Ezt támasztja alá az is, hogy esetleges nemzetközi kapcsolatok kialakítása során elengedhetetlen ismeretről van szó: **a (vezető) munkavállalók nyelvismerete nélkül egy cég olyan korlátokba ütközhet, amely teljes mértékben lehatárolja a fejlődési lehetőségeit, képtelenné válik a nemzetközi piacon való megjelenésre és az exporttevékenységre.**

A képzéstípus definícióját a következőképp határozhatjuk meg: **Nyelvi képzések alatt a felelős munkavállalók szempontjából azokat a tevékenységeket érthetjük, amely segítségével a munkavállaló olyan releváns idegen nyelvi tudáshoz és nyelvhasználati képességhez jut, amelynek köszönhetően a szakmai tevékenysége során hatékonyabban láthatja el a feladatait.** Vagyis nem tartoznak ebbe bele az általános idegen nyelvi képzések, tréningek, kizárólag a munkavégzéshez köthetők.

Az egyes képzési típusok egymáshoz való viszonya és kapcsolódása

Érdeemes lehet az egyes, imént bemutatott képzési típusokat egymás viszonylatában is vizsgálni, ugyanis mint látható volt, azok több szálon is kapcsolódnak egymáshoz.

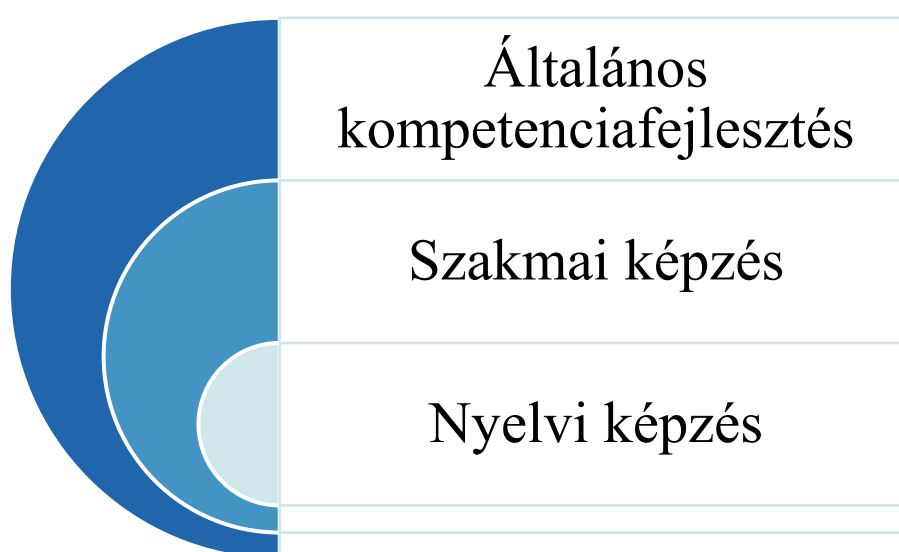
Ha az egyes képzési típusokat a munkáltatók szemszögéből kívánjuk megvizsgálni, akkor elmondható, hogy a legfontosabbnak a szakmai képzések tekinthetők. Erre van a legnagyobb igény, ezzel kapcsolatban tervezik a munkáltatók a legtöbb képzést, és e képzési típus iránt mutatkozik meg munkavállalói oldalról is a legnagyobb nyitottság. A szakmai képzéseket körülbelül azonos súllyal követik az alapkompenciák fejlesztését szolgáló képzések, valamint a csapatépítő tréningek. Míg végül a legkevésbé fontos, mind munkáltatói, mind munkavállalói oldalról a nyelvi képzések csoportja.

Amennyiben nem a kérdőív eredményei által felállított preferencia-sorrendet vesszük figyelembe, hanem mintegy a tölcser elv alapján **a legtágabb, legalapvetőbb képzési típust szeretnénk megkeresni, akkor figyelmünknek az általános kompetenciák fejlesztése felé kell fordulnia.** A kulcskompetenciák fejlesztésének **célja, hogy az egyes személyek képessé váljanak az egész életen át tartó tanulásba történő bekapcsolódásra.** Vagyis az általános kompetencia fejlesztése elengedhetetlennek tűnik ahhoz, hogy a munkavállalók megfelelő attitűdökkel és képességekkel rendelkezzenek ahhoz, hogy más jellegű képzésekbe, például a legmagasabbra értékelt szakmai képzésekbe eredményesen bekapcsolódjanak.

Másrészt a kompetencia fejlesztése során már eleve **számos olyan tevékenység megvalósulhat, amely más képzési területek céljait is lefedi.** Így például a személyközi kompetenciák fejlesztése része lehet egy csapatépítő tréningnek, míg az idegen nyelvi kommunikáció egyértelmű átfedést mutat a nyelvi képzések céljaival.

Természetesen más képzési területek viszonylatában is megfigyelhetőek átfedések, hiszen például a felelős munkavállalók szempontjából a nyelvi képzések csupán a szakmai képzések keretein belül értelmezhetők.

2.81. A képzéstípusok egymáshoz való viszonya

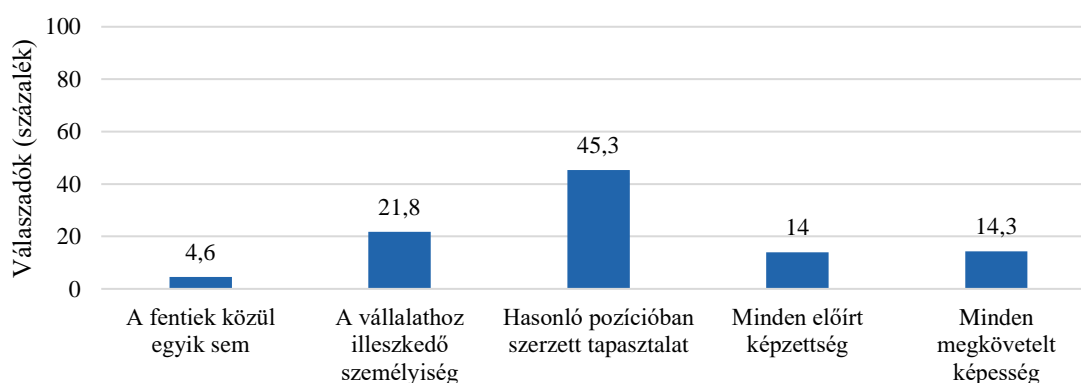


Mindez azt mutatja, hogy **a különböző képzések, képzéstípusok jelentős összefüggéseket mutatnak,** amennyiben viszont, mint felelős munkavállalói magatartást akarjuk a képzéseket értelmezni az azok iránti nyitottságot, valamint az azokon való eredményes részvételt tekinthetjük prioritásnak. Így a legfontosabb képzéstípusnak e tekintetben a kompetenciafejlesztést nevezhetjük. Mégsem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy mind a munkavállalók, mind a munkáltatók részéről a legnagyobb igény és nyitottság a szakmai képzések iránt mutatkozik, így ezek jelentőségével is számolni kell.

Más szempontokat is mérlegelhetünk, ha a képzéstípusokat egymáshoz szeretnénk viszonyítani. A magyarországi gazdaságban folyamatosan nő a rutin/betanított munkakörben dolgozó munkavállalók aránya, míg a kreatív munkakörben foglalkoztatottak aránya ezzel párhuzamosan csökken. A pontos megoszlásra vonatkozó megállapításokat nehéz tenni, az egyes felmérések eltérő számokat mutatnak (az egyharmadtól a közel 50%-ig), azonban a

trendekben valamennyi kimutatás egységes képet fest. Ráadásul a betöltetlen pozíciókra vonatkozó korábbi vizsgálatok tanúsága szerint a végzettséget nem igénylő munkakörök aránya igen magas, amelyből feltételezhetjük, hogy e trendekben nem történt jelentős változás, a tendencia ugyanaz maradt. Mindez a képzések tekintetében azért fontos, mert ezek a **munkakörök jellemzően nem igénylik a folyamatos szakmai képzést**. A kutatás kvalitatív tapasztalatai alapján az ilyen munkakörökhöz kapcsolódó tudás átadása egy belépéskor történő belső képzéssel biztosítható, folyamatos további képzést nem igényel. Bár a felmérés alapján nehéz ezt az összefüggést vizsgálni, talán a kutatási programhoz kapcsolódó Eurofound kérdőív egyes eredményei alapján következtethetünk arra, hogy valóban nem kizárólagos jelentőségű, hogy a munkavállalók kellő szakismerettel rendelkezzenek. Így például ezzel lehet összefüggésben, hogy a hasonló pozícióban szerzett tapasztalatot követően a második legmagasabb kiválasztási szempontot a vállalathoz illeszkedő személyiség adja.

2.82. A toborzás során figyelembe vett legfontosabb szempont



Ezzel együtt a kutatás kvalitatív eredményei alapján ezekben a munkakörökben **komoly problémát jelent a megfelelő általános képességekkel rendelkező munkavállalók felvétele**. Számos cég fogalmazott meg azzal kapcsolatos panaszt, amelyről már volt is szó, hogy az alapkompenciák (kulcskompetenciák) hiányoznak a munkavállalók részéről. Esetenként ennek a termelékenységre gyakorolt negatív hatása is van. Különösen kiemelkedő tapasztalat ez az említett betanított- vagy rutinmunkát végző munkavállalók körében, akik súlya (miképpen arról már szó volt) növekvő jelentőségű a magyarországi foglalkoztatottakon belül. Így számosságuk és a termelékenységre gyakorolt hatásuk következtében is elmondható, hogy bár mind a munkavállalók, mind a munkaadók körében a legelfogadottabb, legrelevánsabb képzési típust a szakmai képzések jelentik, felelős munkavállalói értelemben nem, vagy nem csak ezeknek a képzéstípusoknak kell kiemelt jelentőséget tulajdonítani. **Sokkal jelentősebb pozitív**

hatást gyakorolhat a termelékenységre a munkavállalók általános képességeinek fejlesztése.

A Felelős Munkavállaló a kutatás eredményei alapján

A Felelős Munkavállaló tudatos, megfelelő önismerettel rendelkezik, célját megfogalmazza, alkalmas és kész a munkavállalásra, ismeri a munkaviszony dimenziót, azokban jól mozog vagy nyitott ezen képességre.

Társaságunk foglalkoztatás elősegítése területén végzett szakmai tevékenysége során tapasztalható a felelős foglalkoztatói minősítési rendszer működésével járó foglalkoztatói felelős gondolkodás és felelős munkaerő gazdálkodás kialakulása, fejlődése, valamint az elhelyezkedést segítő komplex szolgáltatási rendszer működtetése a kevésbé tudatos álláskeresői attitűd; kompetenciahiányok, fejletlen ön- és pályaismeret, munkavállalásra való alkalmasság alacsony szintje.

A Felelős Foglalkoztató Unió², a munkáltatói fórumok a felelős foglalkoztatói attitűd működését és fejlesztését segítő felületek működése alatt a foglalkoztatói jó gyakorlatok, munkaerőgazdálkodási folyamatok tapasztalatainak megosztása során felszínre kerültek a munkaerő toborzásával, kiválasztásával, beillesztésével és megtartásával kapcsolatos foglalkoztatói nehézségek, amelyek nem orvosolhatók pusztán a felelős foglalkoztatói eszköztárral.

Mindezek mellett **a munkaerőpiac fokozódó lendületes változásai megerősítették a rugalmas alkalmazkodóképesség, valamint a foglalkoztatás minőségi javításának igényét:** a felelős foglalkoztató munkaerő igénye felelős munkavállalóval legyen betölthető. Megfogalmazódott a felelős munkavállaló fogalma és a felelős munkavállalók iránti igény.

A felelős munkavállalóvá válás egy folyamat. Mint ilyennek, a képzés elengedhetetlen, szerves része.

² A felelős foglalkoztatói jó gyakorlatok megléte – legyen szó az Év Felelős Foglalkoztatója pályázaton történő jó gyakorlatok bemutatásáról vagy a minősítés megszerzéséről - különböző, realizálható előnyökkel járhat. Többek között a pályázaton részt vett vagy minősített szervezetek számára elérhető a Felelős Foglalkoztatói Unió tagság lehetősége, ami egy tanulásra, tapasztalatcserére, együttműködések kialakítására létrehozott online munkáltatói közösség. A közös értelemzési keret, a közös „ügy” és az aktív bevonódás pedig lehetővé teszi az elkötelezettek közös hálózatba, kooperatív unióba szervezését, mely a későbbiekben akár szervezeti motorja is lehet nemzeti szinten a felelős foglalkoztatással kapcsolatos szemléletformálásnak. A közösség a jó gyakorlatok és munkaerőpiacot szorosan érintő témákban cserélhetnek tapasztalatot.

A felelős munkavállalói attitűd főbb dimenziói

A tudatos, felelősségvállaló felnőtt hajlandó és kész tetteinek következményeivel számolni, azokat vállalni. Ismeri magát, szükségleteit, céljait képes megfogalmazni, határait meghúzni.

„Az egyén saját tulajdonságairól, képességeiről, ezek szintjéről, állapotáról alkotott, értékelésen alapuló kép, amely lehet reális (valós helyzetet tükröző), túlértékelő (a valósnál magasabb szintűnek értékeli önmagát) és alulértékelő (a valósnál alacsonyabb szintűnek értékeli önmagát). Mindenki számára az önmaga reális értékelése, a reális önismeret a fontos, így tud megfelelni önmaga és a közösség elvárásainak. A reális önismeret alapján az egyén el tudja dönteni, hogy egy követelménynek meg tud-e felelni, feladatait el tudja-e látni, egy adott munkakört el tud-e látni (Pl.: pályázat!) Ehhez szükséges az önértékelés az ember kritikai önmegítélése, szakmai értéke, erkölcsi arcúlatá tekintetében egyaránt. A reális önismereten alapuló önértékelés képezi alapját a tettek nagyobb mértékű önálló irányításának, ellenőrzésének az önnevelésnek is.” (Poór é. n. b)

„A helyes önismeret magában foglalja képességeink és lehetőségeink felismerését, ismeretét, a testi-lelki és társas valósághoz való értő igazodást, az alkalmazkodás egyéni és társas szempontból leghasznosabb ránk szabott módjainak ügyes megtalálását, az öröme és teljesítményre, alkotó kibontakozásra érett és változtatásokra nyitott életvezetés megvalósítását.” (Bagdy 1981, idézi Titkos, 2021: 21.)

Az önismeret fejlesztése az élet minden területén fontos. Különösképpen megmutatkozik a szintje és ezáltal fontossága minden olyan választásban, ahol a környezet valamely feltételrendszeréhez viszonyítva kell az önmagunkról kialakított reális képet vizsgálnunk.

Például pályaválasztás, munkavállalás, karriertervezés.

Az „önmagunkról alkotott kép nagymértékben meghatározza a pálya megválasztását. (Szilágyi, 2011). Arra mutatott rá, hogy a személyes tulajdonságok ismerete elősegíti az eredményes alkalmazkodást, a személyiséghez illeszkedő pálya választását. Az öndefiníció a személy önmagáról kialakított képét jelenti, azt, hogy az egyén hogyan határozza meg önmagát, mit gondol arról, hogy milyen ember ő maga. Az „én” -re (szelfre) vonatkozó tudás ugyanakkor rendkívül komplex. Például a külső megjelenésre vonatkozóan is jellemezni tudjuk magunkat, van valami elképzelésünk az értelmi képességünkről, arról, hogy mennyire vagyunk

szorgalmasak vagy kitartóak stb. A különböző helyzetekben, szerepekben különböző szelfrészletek jelennek meg, az élet különböző területein sok-sok egymástól eltérő énünk nyilvánul meg. A szelfkomplexitás azokat az „én” -eket jelenti, amelyeket az emberek a különböző helyzetekben, tevékenységekben és kapcsolatokban fejlesztenek ki. A szelfkomplexitás egyénenként különbözik. Minél érettebb a személyiség, annál magasabb az énrészek száma, és annál differenciáltabban tudja azokat használni a személy” (Dávid, Nyitrai és Podráczky, 2018: 50.)

(Karrier) Tervezés

Peterson, Sampson és Lentz elmélete alapján a karriertervezés az:

- önismeret vagy öndefiníció (értékek, érdeklődés, képességek)
- munkaerő-piaci ismeretek (képzési és álláslehetőségek áttekintő és specifikus ismerete)
- döntéshozatali készségek (annak megértése, hogy milyen jellemzőkkel is jár egy tipikus döntéshozatal) határozzák meg az egyén karrieresélyeiről való gondolkodását, a karrier tervezésének az alapját.

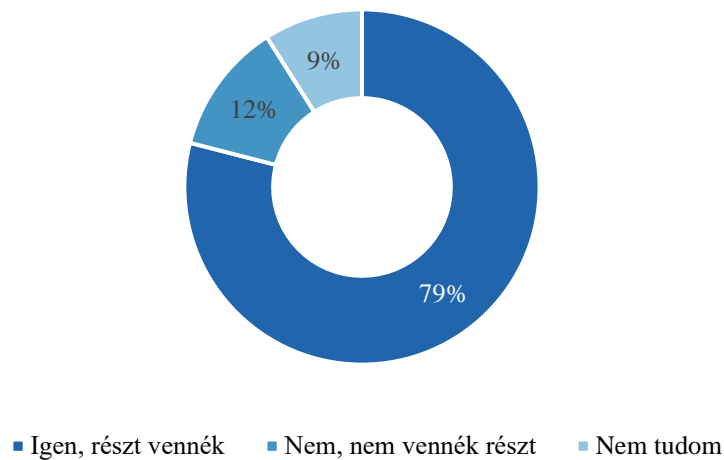
„Az önmagát képviselő emberek jellemző attitűdjei Zunker szerint:

- *van jövőképe;*
- *felelősséget vállal a jövőjéért;*
- *a munkával kapcsolatos elavult nézeteket elutasítja;*
- *a bizonytalanságot elviseli;*
- *fogékony az új ötletekre, csekély félelem a változástól;*
- *kevés garanciát feltételez a jövőre”.*

(Budavári-Takács 2011: 32.)

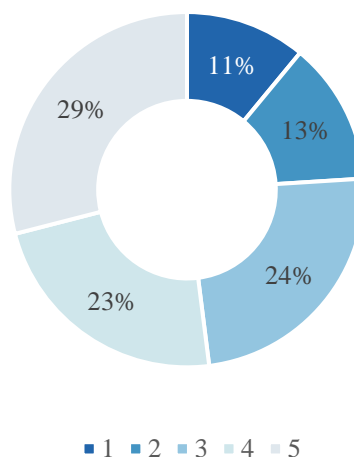
Mindenképpen a felelős munkavállalói attitűdre utal azon – munkavállalók számára feltett – kérdésre adott válasz, hogy részt venne-e munkáltatója által szervezett képzésen a jövőben?

2.83. A Munkáltató által szervezett, de nem kötelező továbbképzésen történő részvételi hajlandóság



Felelős munkavállalói dimenziók szempontjából a magas részvételi szándék arról ad képet, hogy a megkérdezettek a munkáltatójuknál szervezett képzésen részt vennének, jövőjüket a cégnél képzelik el, és szeretnének fejlődni. Ha még a „nem tudom” választ adókkal is számolunk (akik elképzelhető, hogy egy megfelelő képzésre igent mondanának), akkor csupán 10% alatti azok aránya, akik nem vennének részt képzésen.

2.84. A képességek és szakismeretek fejlesztési lehetőségeinek megítélése (1 egyáltalán nem elégedett, 5 teljes mértékben elégedett)

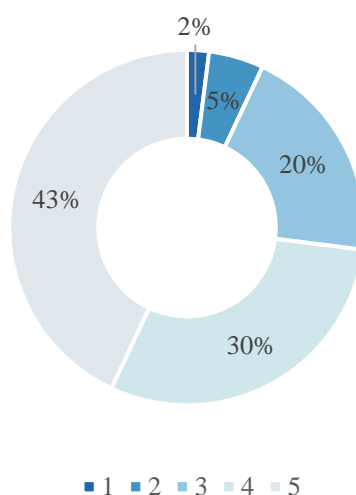


A megkérdezett munkavállalók több mint fele nagyon- vagy teljesen egyetért azzal, hogy a céges képzések által elegendő lehetősége van szakismereteinek és képességeinek fejlesztésére.

Alapvetően a kérdés megválaszolásának képessége felelős munkavállalói attitűdről tanúskodik, hiszen a megválaszolóhoz át kell gondolni, meg kell tudni fogalmazni az igényeiket és összevetni azzal, hogy a képzések során ezen igényeik mentén lehetőségük van-e fejlesztést kapni, fejlődni.

Nem érkezett tanácsadói visszajelzés arra vonatkozóan, hogy a kérdés megválaszolása nehézséget okozott volna. További érdekes kérdés, hogy hogyan alakul ez az elégedettség annak függvényében, hogy a megkérdezett munkavállaló részt vett-e képzésben.

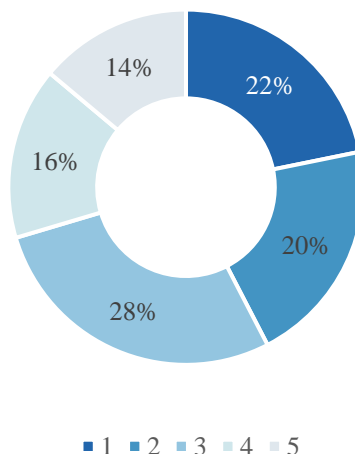
2.85. Képzésen résztvevők képességeinek és szakismeretinek fejlődésének megítélése a munkáltatók által szervezett képzések által (1 egyáltalán nem fejlődött, 5 teljes mértékben)



Ezekből az adatokból kiolvasható, hogy a megkérdezett, képzésben részt vett munkavállalók nagyon nagy arányban úgy nyilatkoznak, hogy elegendő lehetőséget biztosítanak a munkáltatói képzések képességeik és szakmai ismeretük fejlesztésére. (73% nagyon vagy teljes mértékben így gondolja). Feltételezhető, hogy ahol a munkáltató szervez/biztosít képzést, az megfelelő mértékben járul hozzá a képességek és szakmai ismeretek fejlesztéséhez.

Fontos észrevennünk, hogy – bár nagyon kis százalékban – de a képzésben részt vettek 2 illetve 5%-a az egyáltalán nem vagy csak kis mértékben tartja elegendőnek a munkáltatói képzéseket.

2.86. Akik nem vettek részt képzésen, mennyire értenek egyet azzal az állítással, hogy a munkáltatói képzésekkel elegendő lehetőségük van képességeik és szakismereteik fejlesztésére? (1 egyáltalán nem, 5 teljes mértékben)



Látható, hogy a képzésben nem részesült megkérdezett munkavállalók 27%-a ezzel elégedett is (4-es és 5-ös érték együtt). Arra vonatkozóan nincs ismeretünk, hogy munkakörük betöltéséhez milyen szakmai képzettségre, valamint kompetenciákra van szükség, ettől függetlenül ez az arány magas. Itt is **felmerül a szolgáltatás igénye és lehetősége**, ha csak a minimális – információnyújtási – szintre gondolunk.

Szolgáltatások

A tanácsadás definíciója az Európai Tanácsadási Társaság (European Association for Counselling) megfogalmazása szerint. (EAC, 2002): „*A tanácsadás: egy interaktív tanulási folyamat, amely az egymással szerződő tanácsadó(k) és a kliens(ek) között jön létre, legyenek azok egyének, családok, csoportok vagy intézmények, amely a szociális, kulturális, gazdasági és/vagy érzelmi kérdésekben holisztikus megközelítést alkalmaz.*”

„*A tanácsadás olyan interperszonális, elméleti alapú, etikai és jogi normák által irányított szakmai tevékenység, amelynek jellemzője, hogy viszonylag rövid távú, intenzívebb eljárásokat és dinamikus módszereket alkalmaz. Fő célja a pszichológiailag alapvetően egészséges személyeknek segíteni fejlődési és szituációs problémáik megoldásában, azaz ‘életszerepeinek optimalizálásához’ és kibontakozásához is segítséget nyújt a döntésekben, változásokban, krízisekben, a problémahelyzetekben való segítségnyújtás mellett. Nem a korrekció*

tevékenységet, a hiányok elrendezését, a súlyos dezintegrációt tekinti céljának (mint a terápia), hanem a személyiség kibontakoztatását. A professzió legfőbb jellegzetessége a komplexitás, jellemzője az interdiszciplináris jelleg, a holisztikus megközelítés” (Szabó, 2019)

„A pályaválasztás és munkavállalási tanácsadás a XX. században válik fontossá, mert az emberek, gyerekek és munkát keresők egyre kevésbé tudnak eligazodni a szakmák világában. Ma a világon kb. 10 000 féle foglalkozást tartanak számon és több ezerre tehető a szakmai felkészülést és végzettséget igénylő foglalkozások száma.” (Márkus 2013: 87.)

A pályaaorientációs tevékenység a munka-pályaválasztást támogató humán szolgáltatás. A pályaaorientációs tanácsadásnak részesei lehetnek az iskoláskorú fiatalok, de az állásukat elvesztő felnőttek is. A pályaaorientáció célja az egyén igényeinek megfelelő információk átadása. Ez a szolgáltatás fontos az **egyén szükségleteinek, érdeklődésének, képességeinek megfelelő pálya megtalálása és a pálya eléréshez szükséges út támogatására**, valamint a már nem pályakezdők esetében az új állás megtalálásában való támogatásra is. Az elmúlt időszakban a szakmai életút egészét végig kísérő pályatanácsadás szemlélete jelenik meg. Az Európai Unió dokumentumaiban is megtalálhatjuk már ezt a megközelítést. Így például az Európai Tanács és a tagállamok kormányainak, a Tanács keretében üléselő képviselői által kialakított, a pályaaorientációnak az egész életen át tartó tanulási stratégiáiba való fokozottabb integrálásáról 2008-ban kiadott állásfoglalásában is.

„Borbély-Pecze (2009) szerint ezzel a pálya-, karrier- és munkatanácsadás egyrészt kilép az oktatásügy szűk világából, és bekerül a munkahelyekre, illetve a szabadidő eltöltésének helyszíneire. Másrészt integrálódik az alkalmazott pszichológia, a tanácsadás más területeivel, a mentálhigiéniai, életvezetési tanácsadásokkal.” (Márkus 2013: 88.)

A munkanélküliség megjelenésével annak kezelése érdekében fontos eszközévé válik a tanácsadás. Az FIt (1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról) fogalmazta meg és szabályozta először jogszabályi szinten a tanácsadást, mint humán szolgáltatást:

„3. § (1) A törvényben meghatározott célok megvalósulását állami foglalkoztatási szerv segíti elő.

(4) Az állami foglalkoztatási szerv tevékenységét humánszolgáltatásként, a munkanélküliség lélektani és társadalmi összefüggéseinek figyelembevételével végzi.”

Ennek értelmében a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat a munkaerőpiaci/foglalkoztatást elősegítő szolgáltatások nyújtására munkavállalási tanácsadókat alkalmazva működteti szolgáltatási rendszerét.

A 30/2000 (IX. 15.) GM rendelet a munkaerőpiaci szolgáltatásokról és az ahhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról szabályozás a „munkaerőpiaci szolgáltatások” definíciót használja:

„Munkaerő-piaci szolgáltatások:

Munkaerő-piaci és foglalkozási információ nyújtása,

Munka-, pálya-, álláskeresési, rehabilitációs, helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás”

Az új rendelet (100/2021. (II. 27.) Korm. rendelet a foglalkoztatást elősegítő szolgáltatásokról és támogatásokról) új fogalmat: „foglalkoztatást elősegítő szolgáltatás” vezet be, és a tanácsadás definícióját – felülvizsgálható módon – direktebbé teszi.

A kutatási programunk során nyert adatok és tapasztalatok alapján megfogalmazhatjuk, hogy a **szolgáltatási rendszereknek szükséges megújulniuk**: a munkanélküliség kezelésére, foglalkoztatás elősegítésére az állami rendszerek által biztosított rendszereken túlmenően szükséges – az azzal szakmailag megegyező, azonban – a foglalkoztatást támogató, segítő, így a foglalkoztatás ideje alatt is elérhető szolgáltatási rendszerekké válniuk, **az önismeretet, a tudatosságot, az egyéni felelősségvállalást tartva fókuszban**.

Visszanyúlunk így a tanácsadás korábbi megfogalmazásához, ahol a „tanácskérő” önállósága, önálló döntése az, ami a tanácsadó által segítséget, támogatást kap. (A tanácsadó nem dönt.) Fontosnak tartjuk továbbá a **coach szemléletű tanácsadást**, az erősségekre fókuszáló, támogató, kísérő és motiváló funkcióját a tanácsadónak.

A szolgáltatás (tanácsadás) elengedhetetlen eleme az alábbi alrendszereknek:

- Oktatás
- Képzés
- Foglalkoztatás

Alapozzuk ezt leginkább a szöveges, a kérdőív felvétele során az interjúalanyok által megfogalmazottakra, hiszen a kutatási programunkban a szolgáltatásra vonatkozó kérdések többnyire csak közvetve jelentek meg (például csapatépítés értelmezése). Azonban a kérdőív felvételek során elhangzott beszélgetésekből nyert információk alapján elmondhatjuk, hogy **az alábbi területeken (szó szerint is) kimondottan szükség van a szolgáltatásokra**.

- Felelős munkavállalóvá válás
- Képzés
- Munkaviszony egész folyamata
 - o toborzás
 - o kiválasztás
 - o beillesztés
 - o munkaerő megtartása
 - o kilépés

Minden folyamatban egyrészt **a tudatosság segítésének igénye**, másrészt az adott szakasz (felvétel, betanulás, beilleszkedés, megtartás) során felmerülő problémák, magánéleti elakadások, nehézségek leküzdésében való támogatás iránti igény merült fel.

Példák:

- fiatal munkavállaló speciális jellemzői – beillesztése más generációs munkacsoportba;
- (alap- és szakmai) kompetenciafejlesztés;
- önismeret;
- lojalitás kialakítása, kialakulásának segítése;
- karriertervezés segítése (tudatosítás) a hosszútávú együttműködés érdekében – képzés, munkaerő-fejlesztés;
- kommunikáció segítése;
- magánélet elakadásainak kezelése (válás, gyermeknevelés, egészségi probléma).

EUROFOUND KÉRDŐÍV

Termelékenység

A **termelékenység az egyik legfontosabb mutatószám a vállalatok számára**, ami megmutatja, hogy mennyi erőforrást használnak fel ahhoz, hogy előállítsák termékeiket vagy szolgáltatásaikat. A magasabb termelékenység azt jelenti, hogy a vállalatok hatékonyabban használják fel a rendelkezésükre álló erőforrásokat és kevesebb költséggel tudnak előállítani egységnyi output mennyiséget (Halpern, 2020). A termelékenység **fontos szerepet játszik a vállalatok sikerességének és versenyképességének javítása szempontjából is**, mivel a hatékony erőforrás-felhasználás és a hatékony működés lehetővé teszi, hogy jobban

teljesítsenek a piacon, megerősítsék pozíciójukat és versenyelőnyhöz jussanak a versenytársaikhoz képest (Valent, 2017).

A 2022-es termelékenységi jelentés szerint **a hazai vállalatok termelékenységi mutatói** még úgy is csupán **az uniós átlag 62 százalékán álltak**, hogy 2017 és 2021 között kiemelkedő mértékben növekedett a létszámalapú munka termelékenysége. Ezzel az értékkel a 27 tagállam rangsorában **az utolsó harmadban foglalunk helyet, a V3 országoktól is némileg lemaradva**. Mindez azért is különösen aggasztó, mert a magyar gazdaság fenntartható felzárkózásához elengedhetetlen az intenzív növekedési stratégiára való átállás az eddigi extenzív növekedési modelltől. Ahhoz, hogy ez az átállás sikeres lehessen és a magyar gazdaság versenyképes maradjon, ahhoz a következő években **a termelékenységnek tovább kell javulnia a jelenlegi szintjéről, amihez elengedhetetlenek a további infrastrukturális és munkaerő-piaci fejlesztések**.

A termelékenység számos tényezőtől függ, amelyek közül a legfontosabbak a **munkaerő és a termelési folyamatok hatékonysága, a felhasznált technológia, az innovációs teljesítmény, továbbá a szervezeti kultúra és a vezetési stílus** (Mankiw, 2016). Colombo és Stanca (2008) tanulmányukban rámutattak, hogy a termelékenység növelésében mindezek mellett kiemelt jelentőséggel bír a **munkaerő megfelelő képzettsége** is. Kutatásukban 2002 és 2005 közötti olaszországi adatokon vizsgálták a képzések munkatermelékenységre gyakorolt hatását. Az ehhez felhasznált regressziós modelljükkel megállapították, hogy a képzés 1 százalékos növekedése az egy munkavállalóra jutó hozzáadott érték 0,07 százalékos növekedésével járt együtt minden egyéb tényező változatlansága mellett. Emellett a bérekre gyakorolt hatást is szignifikánsan pozitívnak találták, bár ennek mértéke csak fele akkora volt, mint amit a képzések esetén mértek. Colombo és Stanca eredményeit támasztják alá Konings és Vanormelingen 2015-ös publikációjának következtetései is. A szerzők 170 000-nél is több belgiumi cég 1997 és 2006 közötti időszakból származó adata alapján jutottak arra a következtetésre, hogy **a képzések jelentősen növelték a munkavállalók határtermelékenységét**, jobban, mint a béreket. Egy képzett munkavállaló átlagosan 23 százalékos termelékenységi és 12 százalékos bérprémiumot tapasztalt, amely hatása a szolgáltatási ágazatban valamivel nagyobb volt, mint a feldolgozóiparban. A képzések mellett szól az is, hogy **a képzettebb és tájékozottabb munkavállalók olyan versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalatok számára, amelyet a konkurens cégek csak nagy nehézségek árán tudnak leküzdeni**. Sepulveda (2005) szerint azonban nem minden képzés egyformán hatékony. Az amerikai cégek bevonásával folytatott kutatásának egyik legfontosabb

következtetése, hogy csak a munkahelyi képzések növelik a termelékenységet ágazati szinten, míg a munkahelyen kívüli képzési programoknak nincs ilyen pozitív hatásuk.

Az oktatás mellett a **humán erőforrás-menedzsmentnek is jelentős szerepe van a vállalatok termelékenységének alakulásában**. Ezt igazolja, hogy Koch és McGrath (1996) szerint azon vállalatok között magasabb a termelékenység, ahol tudatosan tervezik a jövőbeni munkaerőigényeket és nem utólagosan reagálnak a szervezetet érintő változásokra. Emellett azok a vállalatok, amelyek hatékony toborzási és kiválasztási politikába fektetnek, szintén jobb munkatermelékenységet tapasztalnak (Lam és White, 1998). A toborzási gyakorlatoknak azért lehet jelentős hatása a vállalatok termelékenységére, mert az új munkavállalók minősége és alkalmassága nagymértékben befolyásolhatja a munkahelyi teljesítményt. A megfelelő toborzási stratégiák alkalmazása tehát kulcsfontosságúnak tűnik, mivel lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy képzett és motivált munkaerőt vonzzanak magukhoz, ami az alábbi csatornákon keresztül fejtheti ki jótékony hatásait:

1. **Képzettség és tapasztalat:** A hatékony toborzási folyamatok lehetővé tehetik a vállalatok számára, hogy olyan munkavállalókat találjanak, akik megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkeznek a munkakörük betöltéséhez. A jól képzett és tapasztalt munkavállalók hatékonyabban és eredményesebben teljesíthetnek, ami növelheti a termelékenységet.
2. **Szervezeti kultúrához való illeszkedés:** A megfelelő toborzási technikák segíthetnek kiválasztani olyan munkavállalókat, akik nemcsak a szakmai követelményeknek felelnek meg, hanem a vállalat kultúrájával és értékeivel is könnyen azonosulni tudnak, ezzel biztosítva a hatékonyabb munkavégzést.
3. **Motiváció és elkötelezettség:** A megfelelő toborzási stratégiák révén a vállalatok olyan munkavállalókat vonzhatnak magukhoz, akik motiváltak és elkötelezettek a munkájuk iránt. A magas munkamorál és elkötelezettség hozzájárulhat a hatékonyabb és termelékenyebb munkavégzéshez.
4. **Jövőbeni igények tervezése:** A jól kidolgozott toborzási folyamatok lehetővé tehetik a vállalatok számára, hogy olyan munkavállalókat találjanak, akik nemcsak a jelenlegi igényeiket elégíthetik ki, hanem hosszú távon is hozzájárulhatnak a szervezet fejlődéséhez és növekedéséhez. Ez segítheti a versenyképesség és a piaci pozíciók fenntartását, rövid és hosszabb távon egyaránt.

Hall és Goodale (1986) szerint a HR gyakorlatok szélesítése elsősorban akkor válik szükségessé, amikor 1) hiányoznak a munkaerőpiacról a megfelelően képzett munkavállalók, 2) a szervezeten belül megváltoznak a munkavállalókkal szemben támasztott elvárások, 3) a

munkavállalók teljesítménye kiegyenlítetlen. **A három felsorolt szempontból az első kettő a hazai vállalkozásokat is széles körben érinti**, a munkaerőhiány ugyanis folyamatosan növekszik, ahogyan a gazdasági szerkezetváltásból adódó új elvárásoknak is meg kell felelniük, ha biztosítani szeretnék versenyképességüket.

A magyarországi munkaerőhiánnyal kapcsolatban Hornyák (2022) készített összefoglaló elemzést. Mint kifejti, 2022-ben a korábbi évek konjunktúrájának következtében eddig még **soha nem látott magasságokba emelkedett a munkaerőhiány**. Bár ezt átmenetileg enyhítheti a jelenlegi visszafogott gazdasági környezet, tovább súlyosbítja a helyzetet, hogy a munkavállalók egyre inkább külföldi munkalehetőségeket keresnek, ami miatt a munkaerőpiac a jövőben még tovább gyengül. A munkanélküliség a magas munkaerőhiány ellenére sem tudott érdemben csökkenni, ez azt jelzi, hogy a munkaerőpiacon jelentős munkaerőkínálati és keresleti eltérések vannak jelen. Az is látható, hogy **a hazai munkaerő-tartalék nem képes kielégíteni a gazdasági szereplők igényeit**, vagyis a vállalatok egyre nehezebben találnak megfelelő munkavállalókat, ami a termelékenységre és a gazdasági növekedésre is kihatással van. A munkaerőhiány problémájának **kezeléséhez átfogó gazdaságpolitikai lépések szükségesek, beleértve ebbe az oktatás és képzés fejlesztését, a munkaerő-mobilitás elősegítését**, a munkavállalók megtartását célzó intézkedéseket, valamint a vállalatok szervezeti és HR kultúrájának szélesítését.

A gazdasági szerkezetváltás a gazdaság összetételének és struktúrájának hosszú távú átalakulását jelenti, amely során új munkakörök jöhetnek létre, míg mások eltűnhetnek vagy megváltozhatnak. A humánerőforrás-menedzsment feladata ebben a folyamatban, hogy együttműködjön a vállalat vezetésével és stratégiai döntéshozóival annak érdekében, hogy felmérje az új munkaerő-piaci igényeket és az alkalmazottak képzési szükségleteit (Sorko, Rabel és Richter, 2016). **A gazdasági szerkezetváltás során a munkavállalóknak új készségekre és kompetenciákra lehet szükségük**, így az ebből fakadó nehézségek leküzdésében fontos szerep juthat a HR mellett az oktatásba és képzésbe történő befektetésnek is. Ez segíthet a vállalatoknak új szakmai ismeretekkel és kompetenciákkal rendelkező munkaerőt létrehozni, ami hozzájárulhat versenyképességük növeléséhez és termelékenységük javításához is. **Azok a vállalatok tehát, amelyek beruháznak munkavállalóik fejlesztésébe, jobban felkészülhetnek az új kihívásokra és képesek lehetnek hatékonyabban alkalmazkodni a változó piaci feltételekhez.**

Amint ebben a fejezetben bemutattuk, a termelékenység növelése felé tett fontos lépés mind a humántőke, mind a humánerőforrás-menedzsment fejlesztése. Tanulmányunk további részében ezért arra a kérdésre keressük a választ, hogy ezen dimenziók mentén milyen

tapasztalatok és gyakorlatok vannak jelen a hazai vállalati szektorban, különös tekintettel a munkavállalók képzésére, képességeire és toborzására vonatkozólag. Reményeink szerint ezzel megalapozhatjuk a termelékenységi fordulat érdekében szükséges szakpolitikai viták és döntések eredményességét.

Eurofound

Az Eurofound, avagy Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért egy uniós ügynökség, amely elsődlegesen a szociális helyzettel, foglalkoztatással, munkaügyi politikával foglalkozik. Az 1975-ben létrehozott szervezet célja, hogy olyan ismereteket juttasson el az Unióban működő, célcsoportoknak tekinthető intézményeknek, kormányoknak, munkáltatóknak, szakszervezeteknek, civil társadalmi szervezeteknek, amelyek felhasználásával az említett területeken felelős, kutatásokon alapuló, megalapozott döntéseket hozhatnak.

Az Eurofound kérdőívet **kitöltők száma összesen 1070 fő**, akik Magyarország területén működő **kkv-k vezető munkatársai**, vagyis ügyvezetők, illetve olyan középvezetői (főként HR) beosztással rendelkező munkatársak, akiknek rálátása van a cég emberi erőforrására, esetlegesen a szervezet humán erőforrás-menedzsmentjével kapcsolatos jogkörrel is rendelkezik.

A kérdőív összesen tizennégy kérdést tartalmazott, amelyek többségében **zárt, attitűdfelmérést szolgáló kérdések voltak**. A kérdések többsége egy **ötfokozatú skálát** tartalmazott, amely segítségével az egyes kérdésekre vonatkozóan értékelni kellett a kérdőív kitöltőinek a saját vállalatuknál foglalkoztatott munkavállalókat. A 10. kérdés ez alól kivétel, amely során az értékeket a munkáltatóknak maguknak kellett megadniuk. E kérdés elemzése során a következetesség érdekében a többi kérdésnél található felosztás alapján határoztuk meg a kategóriákat.

A kérdőív utolsó, 14. kérdése a vizsgálat szempontjából nem releváns, így ezzel nem foglalkozunk az elemzés során.

A kérdéseket ennek megfelelően a következő nagyobb egységeken belül vizsgáljuk meg: megpróbálunk felrajzolni bizonyos munkavállalói csoportokat, amelyek aztán a további kérdések elemzése során bontásos értelmezésre is lehetőséget nyújtanak. Ezt követik azok a kérdések, amelyek alapján betekintést nyerhetünk abba, hogy miként látják a munkáltatók saját alkalmazottaik képességeit, végezetül pedig harmadik egységként megvizsgáljuk, hogy milyen

toborzási gyakorlat jellemzi a munkáltatókat. Az egyes blokkokban történő elemzést követően pedig törekszünk az azok közötti összefüggések és következtetések összegző jellegű feltárására.

Az elemzés során igyekszünk feltárni a teljes populációra vonatkozó eredményeket. Ennek köszönhetően a munkáltatók munkaerő képzettségével kapcsolatos attitűdjeit vizsgálhatjuk meg. Így **a kutatási program jelen blokkjába bekapcsolódó cégekről mintegy általános képet kaphatunk**, megismerve azoknak a legfontosabb jellemzőit a munkaerő képzettségére vonatkozóan. Valamint egy olyan adatsort, amely nemzetközi térben is összehasonlíthatóvá teszi a magyarországi munkavállalók képességeit, illetve az ehhez kapcsolódó cégvezetői attitűdöket, **megteremtve a kutatás nemzetközi beágyazottságának lehetőségét**. Jelen tanulmányban ugyanakkor csak az adatok hazai környezetben történő elemzését végezzük el, a nemzetközi kitekintést egy későbbi tanulmány keretében publikáljuk.

Ezzel párhuzamosan a kérdőív **bontásos elemzését** is végrehajtjuk: mivel az Eurofound nem vett fel olyan változókat, amelyek segítenék az összetettebb elemzést, munkavállalói profilokat rajzolunk fel a 10. kérdésben meghatározott szempontok szerint, amelynek köszönhetően a munkavállalók képességeire vonatkozó mélyebb struktúrát is feltárhatunk. Másfelől pedig **klaszterelemzést** hajtunk végre, amellyel a kiválasztott jellemzők mentén szegmentálni tudjuk a mintába került cégeket. A klaszterek kialakításához az ún.: **k-means eljárást** alkalmazzuk. Annak érdekében, hogy lefusson az algoritmus, eltávolítjuk a hiányzó értékeket tartalmazó sorokat, ami után 993 egyedi megfigyelésünk marad. A számítások során 13 változót használunk fel, ezek többsége kategorikus változó, amelyeket a one-hot encoding segítségével átkódoljuk. Az optimális klaszterszám megtalálásához **gap statisztikát, elbow és average silhouette módszert** is alkalmazunk. Mind a három említett módszer 3 klasztert javasol, amit figyelembe véve végezzük el a további számításokat.

A klaszterezéssel és a 10. kérdés alapján létrehozott csoportok közötti átfedés olyan mértékű, hogy a két módszerrel kapott eredmények gyakorlatilag megegyeznek, csak minimális eltéréseket tapasztalunk. Ez azt bizonyítja, hogy a 10. kérdés által feltárt munkakomplexitás messze a legerősebb csoportosító szempont, a további bevont kérdések nem nyújtanak érdemi információt a vállalati profilok kialakításához. A klaszterezés a minta teljes varianciájának 76,4%-át magyarázza, ez az érték valamivel magasabb ugyan, mint amit a 10. kérdéssel történő csoportosítással kapunk, de az egyszerűbb értelmezhetőség kedvéért a továbbiakban mégis ennek mentén folytatjuk elemzésünket.

A munkavállalói profilok a munkáltatók szerint

Ahogy a bevezető részben is olvasható, a kérdőívben szereplő kérdések egyik nagy csoportját azok a kérdések adják, amelyekből a **munkavállalók profiljáról kaphatunk pontosabb képet**. Ezek azért fontosak, mert lehetőséget teremtenek arra, hogy bizonyos változók mentén vizsgáljuk a kérdőív többi kérdéseire érkezett válaszokat. Így mintegy képet kaphatunk e kérdésekből az egyes típusú cégekre vonatkozóan, még akkor is, ha magához a kérdőívhez nem kapcsolhatóak olyan változók (pl. cégméret, tevékenység stb.), amelyek segíthetnék a nagy általános kép részleteiben történő lebontását.

A munkavállalók profilját felrajzoló kérdések közül az első, legfontosabb mutató, hogy a munkavállalók milyen jellegű munkát végeznek. A kérdőív három kategóriába csoportosítja a munkavállalókat:

1. olyan munkavállalók, akik magas fokú komplexitásra és autonómiára támaszkodva végzik a munkájukat;
2. olyan munkavállalók, akik szelektív komplexitásra és autonómiára támaszkodva végzik a munkájukat;
3. olyan munkavállalók, akik utasítás és ellenőrzés alapján végzik a munkájukat, vagyis rutinmunkát, betanított munkát végeznek.

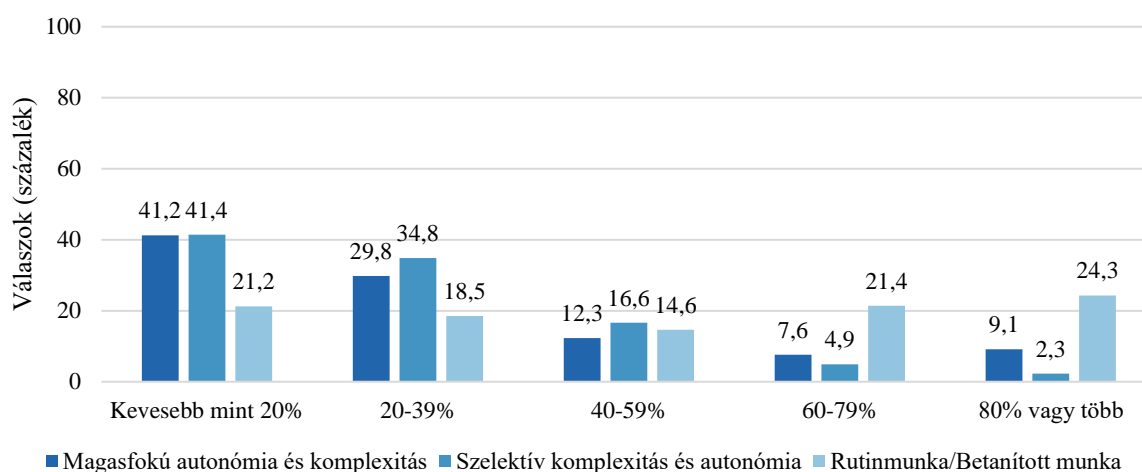
Általánosságban elmondható, hogy **a cégek nagy része foglalkoztat rutinmunkát végző munkavállalókat**. Sőt, a vállalkozások egy igen jelentős része, mintegy negyede kizárólag, vagy szinte kizárólag (legalább 80%-ban) olyan munkavállalókkal rendelkezik, akik utasítás és ellenőrzés alapján dolgoznak. Ezzel szemben nagyon kevés az olyan cég, ahol a munkavállalók hasonló arányban magas fokú autonómiára támaszkodva végeznék feladataikat, mindösszesen 9%. Ebből azt olvashatjuk ki, hogy **a kutatás során elért cégek**, ha nem is tükrözik a teljes hazai foglalkoztatási képet, mégis **visszaigazolják** azokat az egyéb eredményeket, amelyek szerint **a magyar munkaerőpiacon magas (ráadásul folyamatosan növekszik) a rutinmunkát, vagy betanított munkát végző munkavállalók aránya**, míg a magasabb komplexitású, gyakran nagyobb önállóságot igénylő kreatív munkát végző munkavállalók száma alacsony, illetve folyamatosan csökken is. (Fülöp, 2018)

Ezzel együtt az is kirajzolódik, hogy bár vannak olyan cégek, amelyek kizárólag, vagyis 100%-ban rutinmunkát végző alkalmazottal rendelkeznek (összesen 26 darab), azonban jellemző, hogy legalább néhány alkalmazottjuk szelektív vagy magas fokú komplexitásra és autonómiára támaszkodva dolgozik. **Tehát a legtöbb szervezet legalább olyan mértékben**

hierarchizálnak tűnik, hogy néhány fős vezetői (ez lehet akár csoportvezető, valamilyen középvezetői alkalmazott stb.) **réteggel rendelkezik.**

Ezek a csoportok a bontásos elemzés során kiemelt jelentőségűek lesznek. A válaszok szűrt vizsgálata során a következő bontások mentén próbáljuk meg a vizsgálat mélyebb rétegeit feltárni: azokat a cégeket vesszük figyelembe, amelyek alkalmazottainak legalább két harmada egy-egy csoportba tartozik. Így mikor például azt vizsgáljuk, hogy az egyes kérdések hogyan érvényesülnek azokban a cégekben, amelyek javarészt betanított vagy rutinmunkát végző munkavállalókat foglalkoztatnak, akkor azokra a cégekre gondolunk, amelyek alkalmazottjainak legalább 67%-a ebbe a csoportba sorolható.

2.87. A munkavállalók jellemzői a munkavégzés alapján

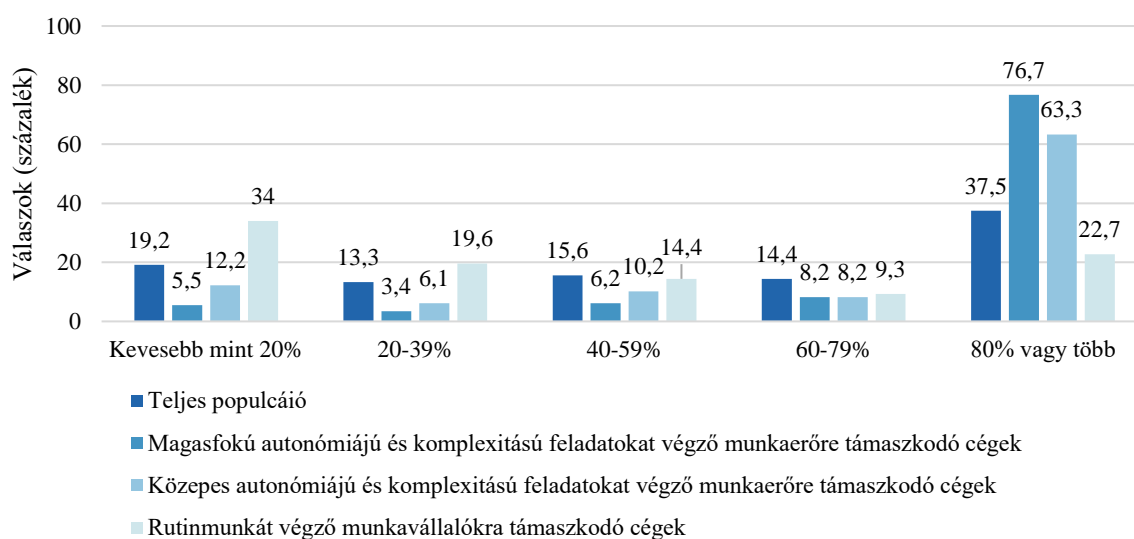


A rutinmunkát végző alkalmazottak magas aránya mellett érdekes, hogy a válaszadók 37%-a szerint csaknem valamennyi alkalmazottjának (80% vagy több) munkájához hozzátartozik a problémamegoldás. Ez viszonylag magasnak tűnik ahhoz képest, hogy milyen sok a rutinmunkát végző munkavállaló. Ez azért lehet, mert a rutinmunkát végzők viszonylagosan nagy csoportjának esetében a feladataihoz hozzátartozik valamilyen szintű problémamegoldás. Az olyan cégek, amelyek alkalmazottjainak legalább kétharmada betanított vagy rutinmunkát végez, 23%-a válaszolta azt, hogy a legtöbb (80% vagy több) alkalmazottjuknak a munkájához hozzátartozik a problémamegoldás. Eközben, nem meglepő módon, a túlnyomó többségében csak (legalább két harmadrészt) magas fokú autonómiával rendelkező, komplex feladatokat ellátó munkavállalókat foglalkoztató szervezetek 76%-ában a munkavállalók legalább 80%-ának hozzátartozik a problémamegoldás a munkaköréhez. Összességében ezek az eredmények kiegészítik egymást, és az a tendencia rajzolódik ki, hogy **a betanított munkásoknak**

jellemzően kevesebb olyan feladatot kell ellátniuk, amely problémamegoldással jár, ám bizonyos, ide tartozó munkakörök megkövetelhetik ezt is. Míg a magas fokú autonómiára támaszkodó munkavállalók esetén a problémamegoldás a mindennapos feladatvégzésükhöz tartozik. A főként közepes komplexitású munkát végző cégek válaszai leginkább a magas komplexitású feladatokat végző munkavállalókkal rendelkező cégekéhez hasonlítanak.

Közben azt is láthatjuk, hogy nagyon magas azon cégek aránya, amelyek esetében a szervezet csak egy részének feladatához tartozik hozzá a problémamegoldás. Vagyis a munkavállalók egy kisebb-nagyobb csoportjának csupán a feladatok végrehajtására kell törekednie, és a problémák megoldása csak egy a szervezeten belül meghatározott csoportot érint. Ez szintén azt erősíti, hogy a szervezetek viszonylagosan hierarchizáltak lehetnek, ami egyfajta középvezetői réteg megjelenésére utalhat.

2.87. Vállalatuknál mekkora azon munkavállalók aránya, akik munkaköréhez hozzátartozik a problémamegoldás?

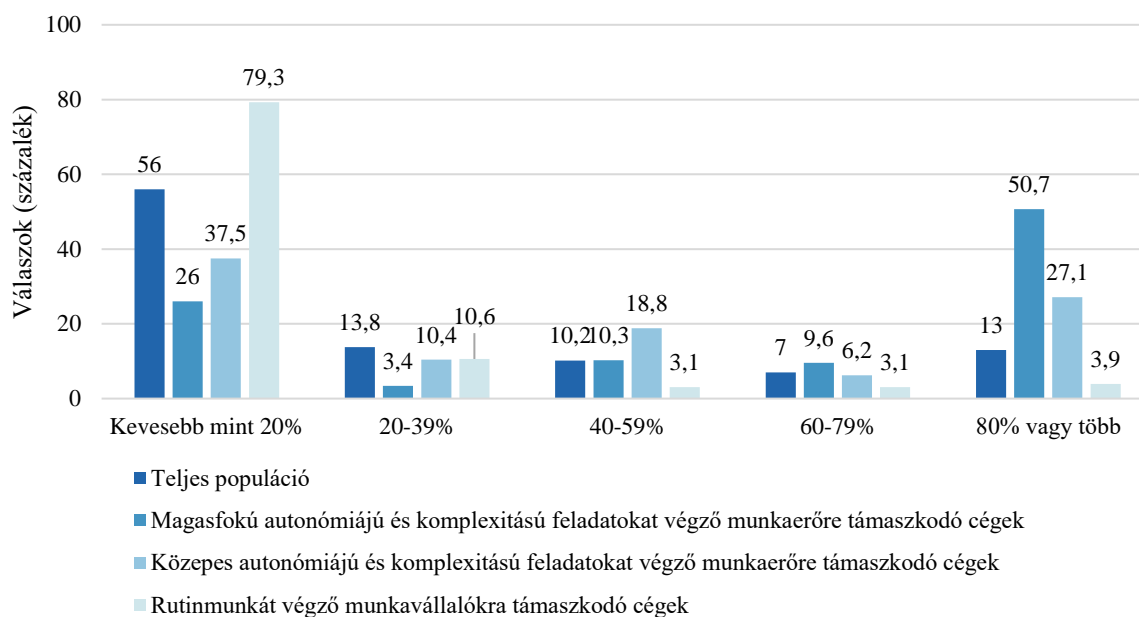


Sokkal egységesebb képet fest a munkavállalók munkarendjének kérdése. A válaszok alapján a cégek 56%-ában egyáltalán nincsenek, vagy csak nagyon kis mértékben (20% vagy kevesebb) vannak olyan munkavállalók, akiknek teljesen rugalmas lenne a munkavégzése. Ezzel szemben a cégeknek csupán 13%-a esetében fordul elő, hogy a munkavállalók túlnyomó többsége, vagy mindegyikük rugalmas munkavégzés mellett dolgozik, amelynek során saját maga ütemezi a tevékenységét. A válaszadó cégek fennmaradó körülbelül 1/3-a pedig kisebb vagy nagyobb arányban, de rendelkezik olyan munkavállalókkal, akik rugalmasan, maguk

ütemezve végzik a tevékenységüket, de emellett a munkavállalók, jellemzően nagyobb csoportja meghatározott időbeosztás és ütemterv szerint dolgozik.

Ennek kapcsán az iménti kérdéshez képest jelentősebb eltéréseket tapasztalhatunk a bontásos elemzés mentén. A főként (legalább 67%-ban) betanított, rutinmunkát végző munkavállalókat alkalmazó cégeknél, jellemzően 20%-nál kevesebb alkalmazottnak van lehetősége a munkaidő rugalmas beosztására, a tevékenység ütemezésére. Ezzel szemben - bár nem teljes a kontraszt - azon cégek fele, amelyek alkalmazottai többségében magas fokú autonómiára támaszkodnak, jellemzően rugalmas munkavégzést, vagy legalábbis a tevékenységek önálló ütemezését lehetővé teszik szinte minden munkavállalójuk számára. Érdekes azonban, hogy **a főleg nagyfokú önállóságra támaszkodó munkavállalókat alkalmazó cégek** körében jellemző, hogy a szervezet **tagjainak egy része teljesen meghatározott módon végzi a munkáját**. Így például az ilyen szervezetek negyedére igaz, hogy a munkavállalók kevesebb mint 20%-a ütemezheti a saját feladatait. Szintén igaz a közepes komplexitású munkát végző alkalmazottakkal dolgozó cégekre, hogy sok alkalmazott (37,5%) egyáltalán nem oszthatja be a feladatait és munkaidejét. Mindezekből több dolgot feltételezhetünk: Az egyik lehetséges magyarázat, hogy **bizonyos munkaköröket a munkáltatók magasabb autonómiával rendelkezőnek ítélnék meg, mint amilyenek valójában**. Egy másik, hogy ezek a munkáltatók jobban ragaszkodnak egy erősen ütemezett és szabályozott munkavégzéshez, és **vezetési stratégiájuk inkább autokrata jegyeket hordoz**. Vagyis, ezek a vezetők leginkább közvetlen utasításokkal irányítanak, és nehezebben tűrik, hogy a munkavállalók a munkafolyamatokba beleszóljanak. A harmadik lehetőség, hogy a magasabb autonómiával rendelkező munkavállalók egy csoportja nem rendelkezik a kérdésben említett önállóságot megteremtő munkaszervezési képességgel, amely egy komoly képességhiányt jelenít meg. Kérdéses, hogy a közepes és magas komplexitásúnak besorolható feladatok elvégzésében ez mennyiben akadályozza őket.

2.88. Vállalatuknál mekkora azon munkavállalók aránya, akiknek a munkaidejüket maguknak kell beosztaniuk, illetve saját maguknak kell ütemezniük a tevékenységüket?



Összegezve a munkavállalók profiljára vonatkozó kérdéseket elmondható, hogy rendkívül **magas a betanított/rutinmunkát végző munkavállalók aránya** a kérdőív kitöltésében résztvevő cégek körében. Ez összességében nem meglepő, hiszen az ilyen jellegű munkát végzők aránya egyébként is magas, illetve folyamatosan emelkedő tendenciát mutat a makrogazdasági statisztikákban. Ugyanakkor az is elmondható, hogy bár a kérdőív célcsoportját a kis- és középvállalkozások jelentették, nem a legkisebb, szervezetileg strukturálatlan cégeket sikerült megtalálnunk: az elvégzett munka jellege alapján **kevés az olyan társaság, amely ne rendelkezne legalább egy szűk középvezetői jellegű feladatkörrel felruházott munkavállalói csoporttal**. Ugyancsak a válaszadó cégek munkaerőprofiljához kapcsolódó kérdés, hogy a munkáltatók sok esetben úgy ítélik meg, hogy a munkavállalóik tevékenységéhez feltétlenül hozzátartozik a problémamegoldás. Beleértve ebbe azokat is, akik utasítás és ellenőrzés alapján végzik a munkájukat. Ebből azt feltételezhetjük, hogy **a munkáltatók sokszor a rutinmunkát végző munkavállalóktól is viszonylagosan összetettebb képességeket és készségeket várhatnak el**. Ez különösképp fontossá teszi azt a kérdést, hogy a rutinmunkát végző alkalmazottak képességeivel mennyire elégedettek a munkáltatók.

Szintén a munkavállalói profilok felrajzolásához kapcsolódik, hogy vajon milyen arányban van lehetőségük munkaidejük és tevékenységük önálló ütemezésére. Összességében **nem kifejezetten rugalmasak a munkahelyek**. Munkavállalói csoportok alapján az előzetes

várakozásoknak megfelelően a főként betanított munkát végző alkalmazottakat foglalkoztató vállalkozások esetében a legkisebb arányban van mód bármilyen jellegű flexibilitásra. Ennél érdekesebb, hogy a magas- és szelektív komplexitású és autonómiájú munkakörök esetében is viszonylag sok munkavállaló áll szoros ellenőrzés alatt. Ez vagy a munkavállalók készséghiányából fakad, vagy a munkáltatók alapvetően autokrata irányítási szemléletéből. Bármelyik is jelentkezik, az problémát jelenthet egy cég életében: **az önálló munkavégzéshez szükséges képességek pótlása érdekében kiadott utasítások és ellenőrzés a felettesektől vehetnek el olyan időt, amelyet a cég irányítására fordíthatnának.** Míg abban az esetben, ha ez a cégirányítási szemléletből fakad, a munkáltatóknak **számolniuk kell** azokkal a **hátrányos következményekkel**, amelyek általában jellemzik az ilyen gyakorlattal dolgozó szervezeteket. Nevezetesen, hogy a munkahelyi vezető távollétekor sokszor nagymértékben csökken vagy kedvezőtlenebb lehet a dolgozók munkamorálja, a motiváció pedig jóval alacsonyabb. (Szabolcsi, 2016)

A munkavállalók képességeinek megítélése

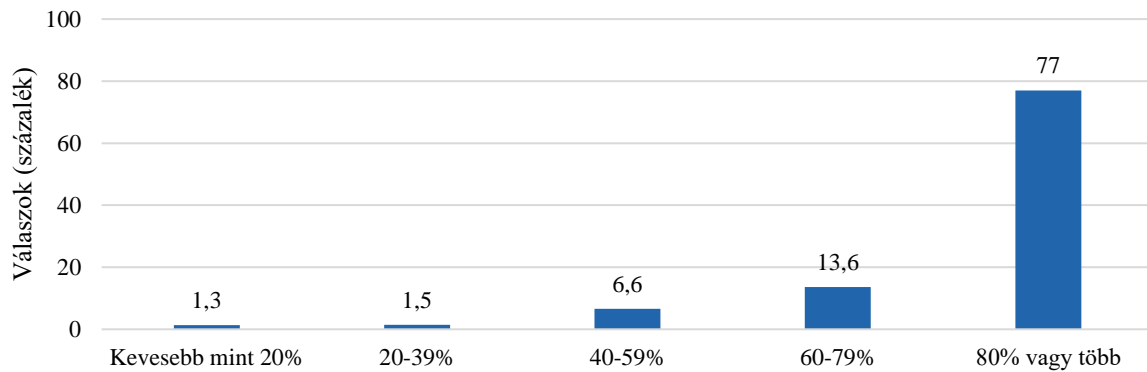
Számos tényező befolyásolhatja, hogy mitől lesz egy vállalkozás sikeres, vagy egyáltalán mitől nevezhetünk sikeresnek egy vállalkozást. Ugyanakkor az talán konszenzusosan megállapítható, hogy az egyik mutatója egy vállalkozás sikerességének, hogy képes-e versenyképes maradni. Ehhez több más tényező mellett a cégeknek megfelelő hatékonyságúnak kell lenniük, hogy biztosítsák termelékenységüket. Erre ugyancsak sok minden befolyással lehet: az automatizáció lehetősége, a vállalatérettség, valamint az adott szervezet humán erőforrásának képességei. A megfelelő készségek megléte - és ebbe nem csak a munkakörhöz szorosan kapcsolódókat kell felsorolnunk, hanem az alapvető számolási, írási, olvasási stb. képességeket, kulcskompetenciákat-, összefüggést mutat a vállalkozások termelékenységével, kiváltképp, ha magas készségigényű munkahelyről van szó (Termelékenységi jelentés, 2020).

Ennek megfelelően **kiemelten fontos** annak vizsgálata, **hogy a munkáltatók miként látják az alkalmazásukban álló személyek képességeinek meglétét**, hiszen, ha azok hiányoznak, összességében a szervezet hosszútávú versenyképességének fenntartása a kockázat.

Az előbbi gondolatokat figyelembe véve a teljes kutatás egyik legalapvetőbb és legfontosabb kérdése, **hogy miként értékeli a kérdőívet kitöltők a saját vállalatukban alkalmazott munkavállalók képességeit.** E kérdésnél nem arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkavállalók a szükséges iskolai végzettséggel rendelkeznek-e, hanem arra, hogy a feladataik

ellátásához szükséges valamennyi képességgel bírnak-e, így a munkakörükbe tartozó feladatokat maradéktalanul képesek-e ellátni? A válaszadók **77%-a állította, hogy a munkavállalójuk legkevesebb 80%-a rendelkezik valamennyi szükséges képességgel.**³ Mindez amellett, hogy egy kedvező adatnak tekinthető, azt is mutatja, hogy **a válaszadók egynegyede szerint a munkavállalóik egy szélesebb csoportja nem rendelkezik a munkakörének maradéktalan ellátásához szükséges képességekkel.**

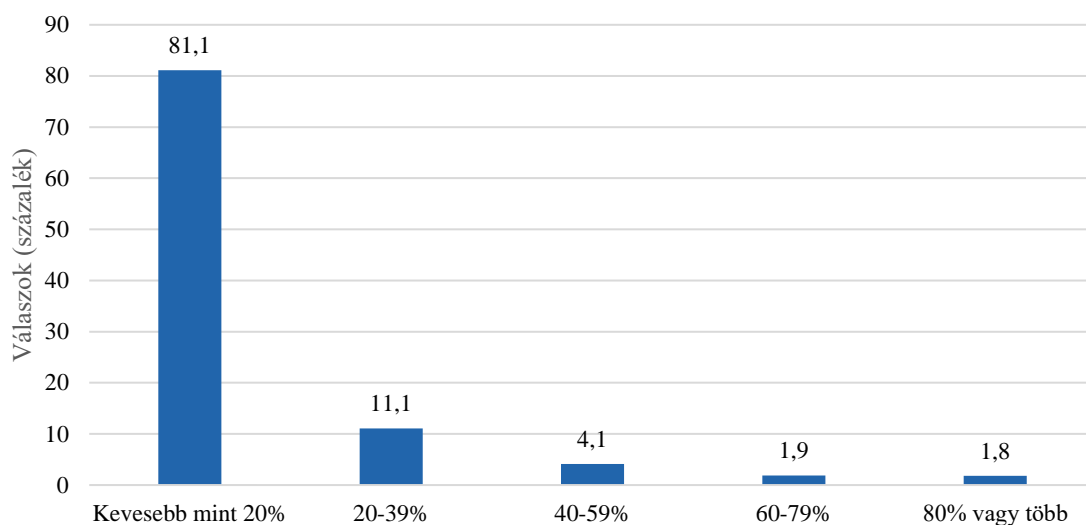
2.89. Vállalatuknál mekkora azon munkavállalók aránya, akik rendelkeznek a munka ellátásához szükséges képességekkel?



Megfordítva a kérdést azt láthatjuk, hogy a munkáltatók mintegy 80%-a mondta azt, hogy a munkavállalóiknak kevesebb, mint 20%-a nem rendelkezik a feladataik elvégzéséhez szükséges minden képességgel. Bár a különbség nem jelentős, **negatív megközelítésből vizsgálva kevésbé elégedetlenek a munkáltatók a munkavállalóikkal.** Azonban továbbra is jól körülrajzolható egy olyan réteg (a munkáltatók negyede, illetve ötöde), amely a munkavállalóival kapcsolatos elégedetlenséget fogalmazott meg.

³ Érdemes lehet kiemelni, hogy a válaszadók véleményét nem befolyásolták jelentős mértékben az esetleges újonnan felvett munkavállalók, ugyanis ez erre vonatkozó kérdésre szűrve a válaszokat, a fentihez hasonló eredmény jött ki. Így azok a cégek, ahol például 80%-nak vagy annál többnek jelölték meg a válaszadók az újonnan felvett munkaerőt, esetükben 70% jelölte azt, hogy a munkavállalók legkevesebb 80%-a rendelkezik a munka elvégzéséhez szükséges képességekkel.

2.90. Vállalatuknál mekkora azon munkavállalók aránya, akik kevesebb képességgel rendelkeznek, mint ami a munkájuk ellátásához szükséges lenne?

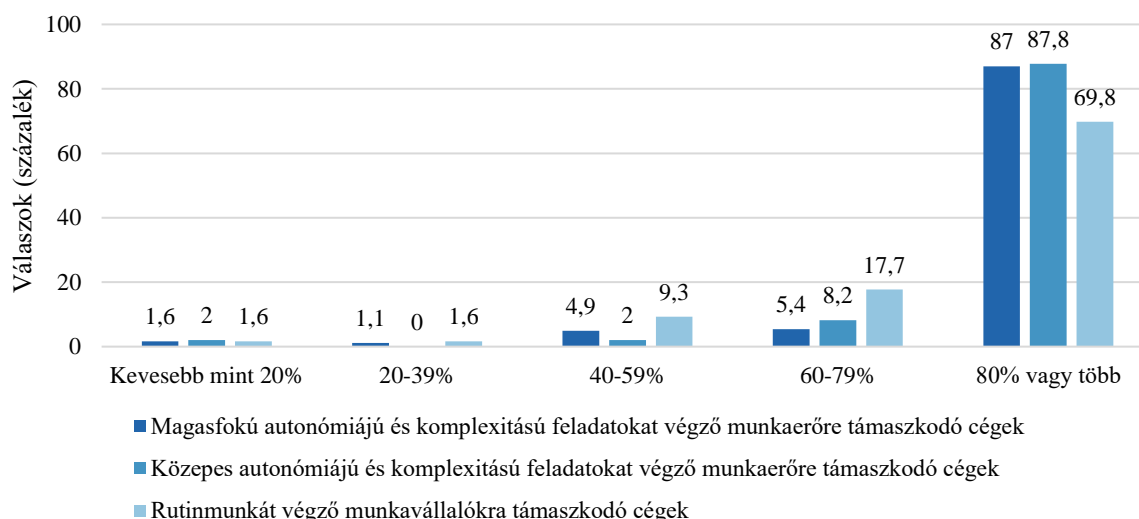


Az előbb bemutatott **munkavállalói profilok alapján** érdekes lehet, hogy kirajzolódik-e valamilyen trend, hogy mely munkavállalói csoportok képességeivel elégedetlenek leginkább a munkáltatók. Ha annak megfelelően szűrjük az egyes válaszokat, hogy a munkavállalók többsége vajon milyen jellegű munkát végez, **megfigyelhetünk bizonyos tendenciális eltéréseket**. Azon munkáltatók, akiknek az alkalmazottainak legalább 2/3-a magas fokú komplexitás alapján végzi a munkáját, úgy látják, hogy a munkavállalóik 87%-a rendelkezik a munka ellátásához szükséges valamennyi képességgel. Hozzájuk hasonló arányok rajzolódó ki azokon a munkahelyeken, ahol a munkavállalók többsége szelektív komplexitásra támaszkodva végzi munkáját. Szemben állnak ezekkel a csoportokkal a betanított vagy rutinmunkát végző munkavállalók. A korábban említett kritériumnak megfelelően, ahol a munkavállalók legalább 2/3-a ilyen jellegű munkát végez, azon szervezetek esetében a kitöltőknek csupán 70%-a gondolja úgy, hogy a munkavállalóiknak legalább 80%-a rendelkezik a munka elvégzéséhez szükséges minden képességgel.

Mindez azt mutatja, hogy **ahol** elsősorban az utóbbi csoport tagjai, azaz **rutin vagy betanított munkát végző alkalmazottak dolgoznak, nagyobb arányban jelenik meg a képességek hiánya**. Mivel esetükben a munka jellegéből fakadóan vélhetően nincsenek olyan feladatok, vagy kisebb arányban, amelynek elvégzéséhez speciális szakmai képességre, ismeretre lenne szükség (bár a problémamegoldás a körükben is, mint láthattuk jelentős). Feltételezhetjük, hogy a képességeinek rosszabb megítélése abból fakad, hogy a szociális kompetenciáik, munkaszocializációjuk stb. területén vannak lemaradásban. Ez **problémát**

jelenthet a mindennapi munkavégzés során, például a feladatok megértése, pontos végrehajtása tekintetében, esetleg a munkahelyi viselkedés, fegyelmezettség megtartásában, a konfliktusok kezelésében. Az ebből adódó szituációk kezelése pedig nem csak az érintett munkavállalók, hanem a feletteseik idejét is igénybe veszi, munkáját is hátráltatja, összességében **negatív hatással lehetnek az elvégzendő feladatokra**, illetve az elvégzett munka minőségére. A magasabb komplexitású feladatokat végző munkavállalók esetében, ahol szintén 10% fölötti arányban a munkavállalók jelentősebb csoportját érintik, ez nagyobb valószínűséggel jelentheti azt, hogy a rájuk bízott feladatok elvégzésében is nehézségekkel küzdenek. Ez megmagyarázhatja részben azt a korábbi megállapítást, miszerint a magasabb komplexitású munkát végző munkavállalók egy viszonylag széles csoportja miatt nem rendelkezik a gyakorlatban valódi autonómiával, és ennek megfelelően miért nem ütemezhetik a saját munkájukat.

2.91. Vállalatuknál mekkora azon munkavállalók aránya, akik rendelkeznek a munka ellátásához szükséges képességekkel?



Szorosan a munkavállalók képességeinek megítéléséhez kapcsolódó kérdés volt az, amelyben azt kívántuk feltárni, hogy a munkavállalóknak hány százaléka rendelkezik a feladatainak ellátásához szükséges több képességgel. Bár az előző kérdésnél kevésbé sarkalatos eredmény jött ki, azonban a **munkáltatók mintegy fele (46%) úgy véli, hogy az alkalmazottai legfeljebb a feladataik ellátásához szükséges képességgel rendelkeznek**. További 22% látja úgy, hogy a munkavállalóiknak körülbelül 20-39%-a rendelkezik több képességgel, és 15% gondolja úgy, hogy a munkavállalóinak megközelítőleg fele tudna nehezebb, összetettebb

feladatokat ellátni. Míg a válaszadók közel 10%-a látja úgy, hogy csaknem valamennyi alkalmazottja képes lenne egy magasabb szintű feladat ellátására.

Ha a munkavállalók imént említett csoportos lebontását nézzük, **a legrosszabb a betanított munkavállalókban rejülő potenciál megítélése.** Azokban a cégekben, ahol a munkavállalóknak legkevesebb 2/3-a rutinmunkát vagy betanított munkát végez, a válaszadók majdnem kétharmada (64%) gondolja úgy, hogy a munkavállalóinak túlnyomó többsége (legalább 80%-a) nem rendelkezik a feladatainak elvégzéséhez szükségesnél több képességgel. Ehhez képest a jelentős önállóságra támaszkodó munkavállalókat foglalkoztató cégek esetében egészen eltérő attitűdöket tapasztalhatunk, bár az ő megítélésük is vegyes. A legalább 2/3 részt nagyfokú önállóságra támaszkodó, komplex feladatokat ellátó munkavállalókat alkalmazó cégek vezetőinek csupán 29%-a látja úgy, hogy a munkavállalóinak legalább 80%-a több képességgel is rendelkezik, mint amit a munkája igényelne. Ezzel szemben 30% gondolja azt, hogy a munkavállalóinak kevesebb mint 20%-a rendelkezik a feladatainak ellátásához szükségesnél több képességgel.

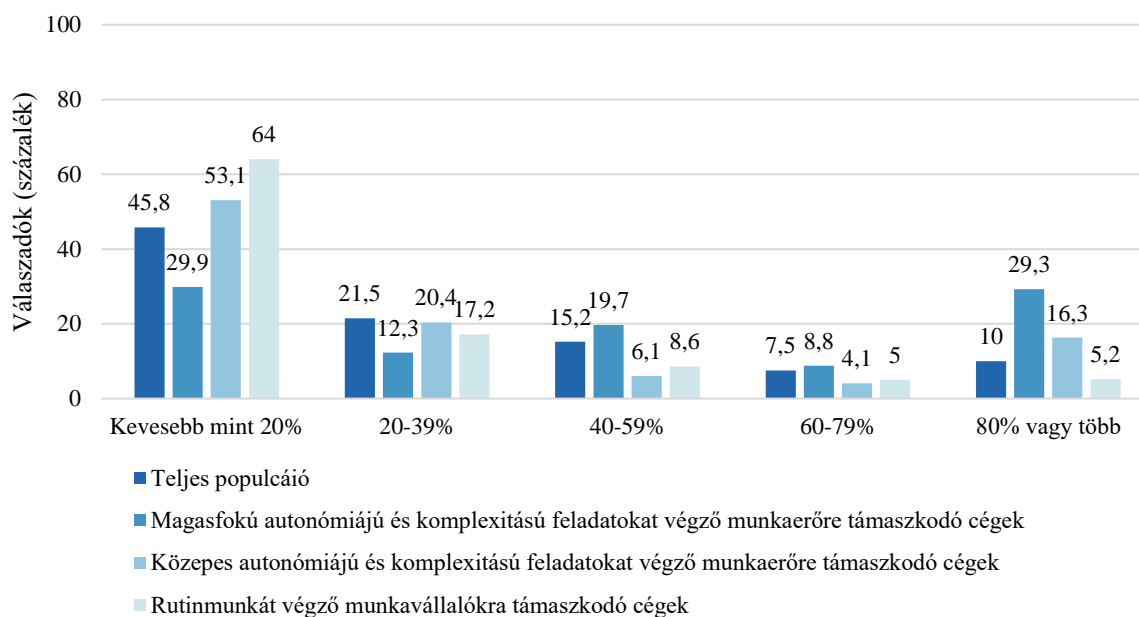
Összességében elmondható, hogy **a fenti mutatók a munkavállalók jelentős részénél egy viszonylagos egyensúlyi állapotot tükröznek.** Vagyis a munkavállalók többsége a képességeinek megfelelő beosztással rendelkezik. Ez szerencsés lehet a szervezeti oldalról, hiszen ez alapján a munkáltatóknak sikerült a toborzás során megtalálniuk éppen azokat a munkavállalókat, akikkel a szervezet megfelelően képes működni. Ráadásul ez az egyensúlyi szempont azért is fontos, mert nem csak az lehet a munkavállalók szemszögéből egy stresszor, ha az adott feladat a képességeik felső határait feszegetik, vagyis nem tudnak megfelelni a nekik támasztott elvárásoknak, hanem ennek az ellenkezője is: amennyiben a képességek kihasználatlanok, amennyiben egy munkavállalónak tartósan olyan feladatot kell elvégeznie, amelynél jóval több, vagy magasabb szintű tevékenység végrehajtására is alkalmas lenne. Ráadásul a túlzott elvárások, munkakövetelmények egyes kutatások szerint a legfontosabb stresszorok közé tartoznak (lásd például Dienesné Kovács, 2013).

Emellett viszont azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy e válaszok alapján arra is következtethetünk, hogy **a cégek mintegy negyedénél a munkavállalók egy számottevő, legkevesebb 20%-os csoportja,** de sok esetben még annál is több, egyszerűen **nem rendelkezik a feladatainak elvégzéséhez szükséges minden képességgel.** Ebből következik, hogy ez az arány rányomhatja a bélyegét mind a munkavállalók imént említett jóllétére, mind pedig a termelékenység hatékonyságára. Különösen igaz ez az olyan munkahelyeken, ahol az alkalmazottak egy jelentősebb csoportja rutinmunkát végez, azonban a magasabb autonómiával járó, kreatívabb jellegűnek feltételezhető munkakörök esetében is jól érzékelhető csoportról

beszélhetünk. Tehát olyan problémáról van szó, amelynek kezelésére mind munkavállalói, mind pedig termelékenységi szempontból is figyelmet kell fordítani. **Helyzetük munkaerőpiaci szempontból is lényeges:** esetleges. Ugyanis a vállalatok életében megjelenő nehézségek során **valószínűleg őket fogja legelőbb érinteni egy leépítés.** A megfelelő képességek hiányában viszont kérdéses, hogy vissza tudnak-e térni a munkaerőpiacra.

Ráadásul az imént bemutatott **egyensúlyi állapot korlátokat is teremt** a vállalkozások számára. A vizsgálatba bevont legtöbb vállalkozás e válaszok alapján **nem rendelkezik azzal a belső potenciállal,** vagy nem érzékeli annak meglétét, **amely alapot nyújthatna a vállalkozásban végzett tevékenység fejlesztésére,** esetlegesen ezen keresztül piaci előnyök megszerzésére. Az **innováció** a kkv szektor számára elengedhetetlen a napjainkban tapasztalható kiélezett gazdasági versenyben. Persze ebben az egyik legnagyobb nehézséget e terület számára épp az jelenti, hogy nehéz az innovációhoz szükséges tudást (és minden egyéb erőforrást) beszerezni, amely jelen kutatás eredményeiből is kirajzolódik. Éppen ezzel összefüggésben a vállalatok versenyképességének javításához a **szervezetten belülről kell megszereznie azokat az erőforrásokat, amelyek lehetővé tesznek olyan innovációkat, amelyek javítják a cégek piaci helyzetét.** Ezek között pedig megtalálhatjuk az emberi erőforrások képességeit is, beleértve akár a vállalkozások menedzsmentjének vállalkozói, együttműködési képességeit, valamint a munkavállalók új eljárások alkalmazására való képességét. Még akkor is, ha alapvetően ennek jelentőségében, a céges innováción belüli súlyában, különösen a kisebb vállalkozások esetén nem egyértelmű a szakmai konszenzus. (Rideg, Sipos és Lukovszki, 2022)

2.92. Vállalatuknál mekkora azon munkavállalók aránya, akik több képességgel rendelkeznek, mint amit a munkájuk igényelne?

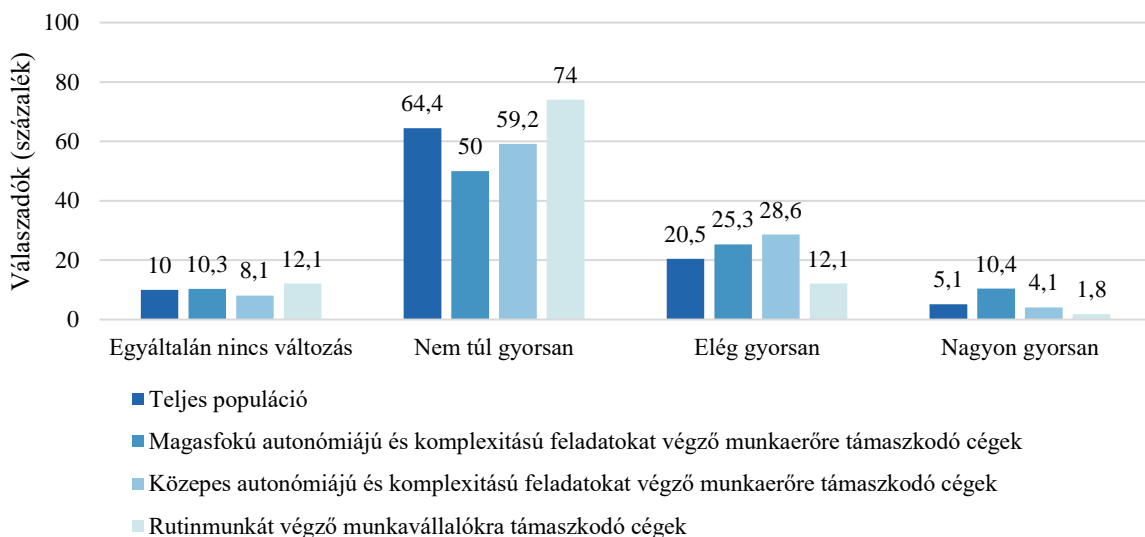


A fejlődési korlátokkal kapcsolatos felvetés valószínűségét erősíti az is, hogy **a legtöbb munkahely esetében valóban nincs is változás a termelés vagy a szolgáltatás folyamatában**: arra kérdésre, hogy milyen gyorsan változnak a munkavállalóktól elvárt ismeretek és képességek, a munkáltatók háromnegyede válaszolta, hogy azok nem túl gyorsan vagy egyáltalán nem változnak. Természetesen szektorális jellegű eltérésekből fakadó magyarázatok is lehetnek erre vonatkozóan, amelynek vizsgálatára az Eurofound kérdőív nem nyújt lehetőséget. Azonban azt is mutatja, hogy nincsenek hosszú távon sem jelentősebb változások a termelési, szolgáltatási gyakorlatban, **amelyből az innováció gyakorlatba történő átültetésének hiánya is következhet.**

E kérdés kapcsán ugyancsak szemmel látható különbséget figyelhetünk meg azon vállalkozások körében, ahol többségben magas autonómiára támaszkodó munkavállalók találhatóak és azok körében, ahol betanított munkások vannak. A nagyobb autonómiával rendelkező munkakörökhöz tartozó vállalkozásokban ugyancsak nem nevezhető túl gyorsnak a változás, 50% szerint nem túl gyors, míg a válaszadók 10%-a szerint egyáltalán nincs változás. Viszont az összes válaszadóhoz képest az ilyen vállalkozások mintegy 40%-a jelezte azt, hogy jelentős változások vannak, amelyet a munkavállalóknak nyomon kell követniük. Ezzel szemben a főként betanított munkát végző vállalatok esetében a „nagyon gyorsan” válasz elenyésző mértékben jelent meg, és az ilyen szervezetek csaknem 86%-ában egyáltalán nincs változás, vagy legfeljebb nagyon lassú. A főként közepes komplexitású munkát végző

munkavállalókkal dolgozó cégek tapasztalata szerint leginkább lassú változás figyelhető meg. Így azt láthatjuk, hogy a magasabb kvalitást igénylő munkakörökben nagyobb mértékben kell alkalmazkodnia a szervezeteknek és a munkavállalóknak a termelési, szolgáltatási változásokhoz, míg azon vállalkozások esetében, ahol főként betanított munkán alapuló termelés zajlik, ott lényegében nincs változás. Ez azért fontos megállapítás a korábban leírt vizsgálati eredmények fényében, mert ezek szerint több mint valószínű, hogy alapvetően nem a konkrét munkavégzéssel kapcsolatos változásokból fakadó képességbeli hiányokat tapasztalják a munkáltatók. Különösképpen nem a betanított munkaerő körében. Sokkal inkább **következtethetünk az általános képességek hiányára, valamint a munkavállalói attitűdökben esetlegesen fellelhető problémákra.**

2.93. Milyen gyorsan változnak vállalatuknál a munkavállalóktól elvárt ismeretek és képességek?



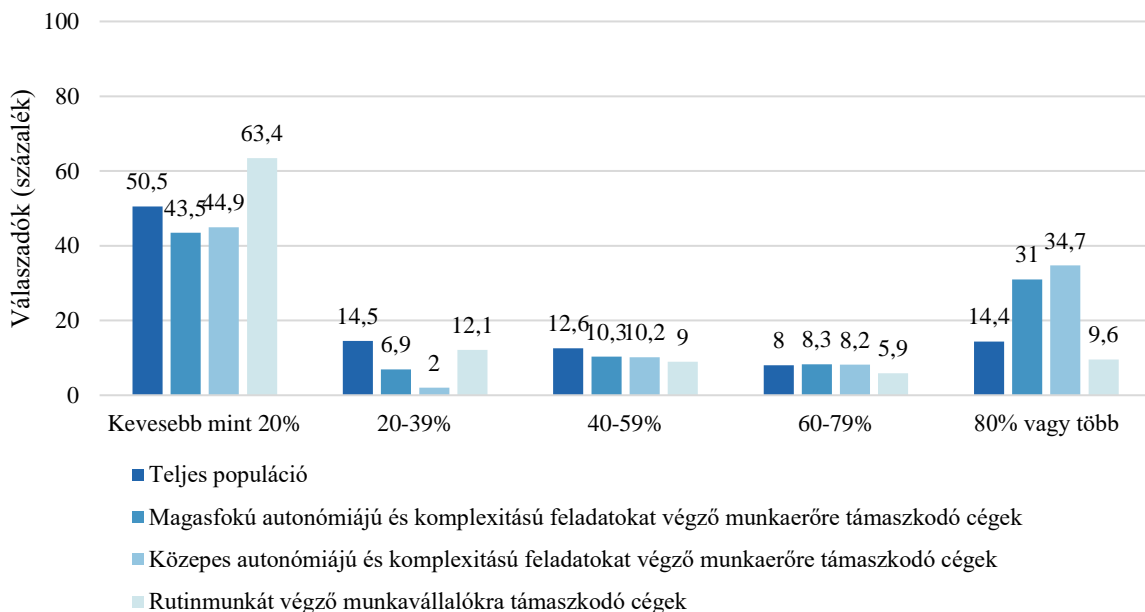
Ha csak a teljes populációra vonatkozó adatokat vetjük össze, elmondható, hogy a legtöbb szervezet esetében **nincs szükség** a munkáltató megítélése szerint **folyamatos képzésre**. Közel 15%-a állítja csupán, hogy szinte az összes munkavállalója (80% vagy több) folyamatos képzésre szorul, további 8%-uk pedig úgy látja, hogy a munkavállalók többsége (legkevesebb 60%-a) olyan munkakörben dolgozik, amely igényli a folyamatos képzést. Számukra egyébként a szükséges új ismeretek elsajátítását a vállalatok egyértelmű többsége (70%) képes biztosítani, és csak töredékük számára jelent ez kiemelkedő problémát.

Ha az imént említett munkavállalói kategóriát követjük nyomon, elmondhatjuk, hogy a rutinmunkát végzők körében sokkal kevesebb embernek van szüksége folyamatos

továbbképzésre. Az ilyen vállalkozások mintegy kétharmadában (63%) a munkavállalók szinte egyáltalán nem szorulnak folyamatos képzésre. Ezzel szemben a magas autonómiával rendelkező, komplex feladatokat ellátó munkavállalók kapcsán viszont épp az figyelhető meg, hogy a válaszadók mintegy harmada (31%) felelt úgy, hogy az alkalmazottainak legalább 80%-a folyamatos képzést igényel. Ezzel együtt körükben is magas azok aránya (43%), akik esetében egyáltalán nem jellemző, hogy folyamatos szükség lenne a képzésükre.

Ebből a két magas szélsőértékből fakadóan azt láthatjuk, hogy bár **sok cég valóban csaknem változatlanul működik** - egy csoportja esetében, főként a közepes és magas komplexitású feladatköröket végző munkavállalókat alkalmazók esetében -, mégis feltételezhetjük, hogy zajlik valamilyen innovációs tevékenység. Ugyanakkor azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy lehetnek olyan munkakörök, ahol például a jogszabályi változások lekövetése feltétlen szükséges, esetlegesen az azokon való részvétel kötelező is. Ebből fakad a folyamatos képzési szükséglet, és nem a szolgáltatások megújításából, a termelési eszközök korszerűsítéséből.

2.94. Vállalatuknál mekkora azon munkavállalók aránya, akik számára folyamatos képzés szükséges?



Amennyiben tehát a munkavállalók képességeire vonatkozó főbb részegységet vizsgáljuk, összegezve elmondható, hogy **a cégek túlnyomó többségénél egy viszonylagos egyensúlyi helyzet látszik**, amelynek során nem jelentkezik a munkavállalók képességei és az elvégzendő feladat közötti aránytalanság. Ez alapvetően szerencsésnek mondható, hiszen nincs olyan

tényező, amely akadályozná a munkavállalók egy jelentősebb csoportját abban, hogy a feladataikat ellássák.

Ennek az egyensúlyi állapotnak ugyanakkor **számos hátránya lehet**. Elsősorban abban a tekintetben, hogy **a vállalatok képtelenek a belső erőforrásokra támaszkodva fejlesztéseket végrehajtani**, ez viszont csak egy létszám bővítésen alapuló növekedésre ad lehetőséget, miközben a kis- és középvállalkozások multinacionális cégekkel szembeni versenyképessége csak korszerű szaktudással előállított termékekkel, valamint nyújtott szolgáltatásokkal és versenyképes menedzsment módszerekkel őrizhető meg. (Szendrényi és mtsai, idézi Áldorfai és Topa, 2015.) Ezt viszont a cégek, úgy tűnik, hogy nem érzékelik, hiszen nem jellemző, hogy a munkavállalókkal szemben új készségekre vagy ismeretekre vonatkozó elvárások fogalmazódnának meg. Vagyis összegezve: az éppen elvégzett feladatokkal kapcsolatban hiába rendelkezik kellő ismerettel és képességgel a munkavállalók nagy része, valamint hiába érzékelnek maguk a munkáltatók is bizonyos mértékű tartalékot a saját munkavállalóikban, ha eközben **nem valósulnak meg** olyan **fejlesztések**, amelyek akár erre az erőforrás tartalékra, vagy a meglévő erőforrások fejlesztésére támaszkodva változtatná meg a termelés vagy szolgáltatás folyamatát.

Nem elhanyagolható ugyanakkor az sem, hogy bár a cégek többsége esetében a munkavállalók többsége rendelkezik a feladataik ellátásához szükséges képességekkel, a munkavállalóknak egy viszonylag számos csoportja esetében figyelhetünk meg képességdeficitet, amely indokolttá tenné a munkavállalók folyamatos képzését. **Az egyes munkavállalói profilok alapján a leginkább a rutinmunkát végző munkavállalók érintettek a képességek hiányában.** Mivel esetükben a munkához kapcsolódó elvárások, ismeretek csak nagyon lassan változnak, ezért a problémát egyéb területeken kell keresni. Eközben a munkáltatók nem érzékelik, hogy e munkavállalóknak folyamatos képzésre lenne szükségük. Bár e két kérdés csak részben függ össze, és nem ad pontos választ arra, hogy e csoportok felzárkóztatása érdekében tesznek-e lépéseket a munkáltatók, ám feltételezhetjük, hogy csak korlátozott mértékben. Ezzel kapcsolatos részletes választ a kutatás korábban bemutatott eredményei adnak. Előzetesen azonban érdemes lehet kiemelni azt, hogy itt a felelős foglalkoztatói attitűdök hiányának is fellelhetjük a közvetett nyomait.

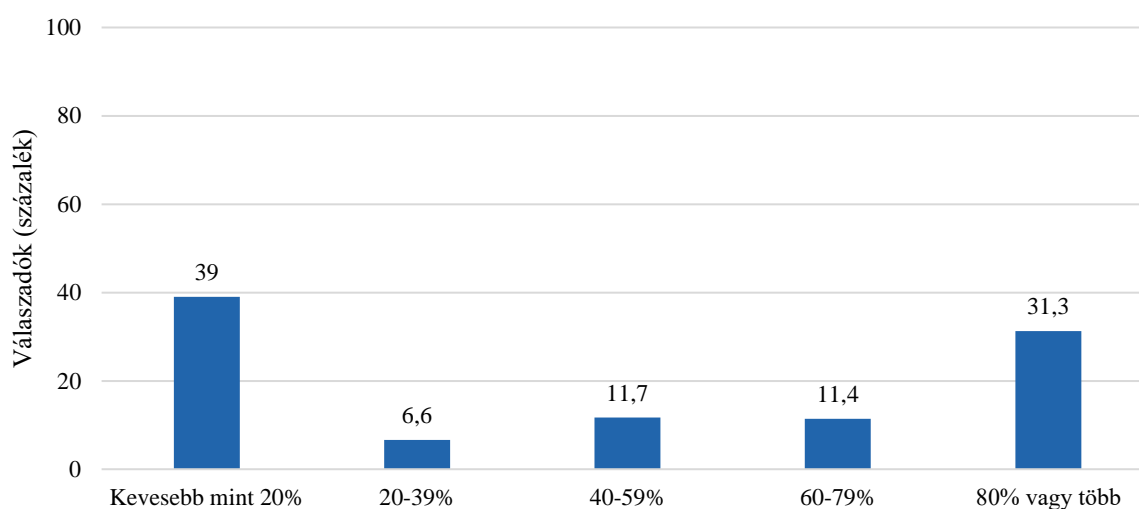
A munkavállalók toborzása

Az előzőekben bemutatásra került, hogy a meglévő munkavállalókban alapvetően nem látnak a munkáltatók kiemelkedően nagy erőforrás-tartalékokat. Az adatokból arra is következtethetünk, hogy **az esetleges fejlesztések, valamint a kapacitásbővítés** a cégek egy jelentős csoportjánál nem a meglévő technológia fejlesztésével, hanem **az erőforrások extenzív bővítésével valósulnak meg**. Vagyis ahhoz, hogy növekedjen egy szervezet kibocsátása, kénytelen új munkaerőt toboroznia. Másrésztől mivel a munkáltatók jelentős része nem lát további potenciált a munkavállalóiban, ezért egy-egy magasabb szintű pozíció megüresedésekor is a toborzást választják a munkaerőpótlás eszközeként.

Ezt, és főként az utóbbi feltételezett stratégiát visszaigazolják és egyben árnyalják is a kérdőív toborzásra vonatkozó kérdései. Bár igaz, hogy a munkáltatók több mint egyharmada (39%) az esetek kevesebb mint 20%-ában vizsgálja meg, hogy van-e megfelelő jelölt egy-egy megüresedő pozíció betöltésére, azonban a másik szélsőérték, vagyis amikor csaknem minden esetben megtörténik a belső jelöltek átvizsgálása, ugyancsak magas, mintegy 31%. A fennmaradó egyharmadnyi válaszadó bizonyos esetekben törekszik a belső jelöltek megtalálására, erre viszont nincs módjuk valamennyi esetben vagy munkakörben. Ez részben összefüggésben állhat azzal a már említett jelenséggel, hogy a munkáltatók meglévő munkavállalókat csak korlátozott mértékben tekintik kiaknázatlan erőforrásnak. Részben viszont összefügghet azzal is, hogy milyen az egyes cégek szervezeti felépítése. A kitöltő cégek a munkakörök sokszínűségéből fakadóan rendelkeznek valamilyen szintű belső hierarchiával, **azonban bizonyos állások betöltése megoldhatatlan a belső rekrutáció által**, ezért mindenképpen szükség van külső munkavállaló felvételére. Vagyis például egy irodai alkalmazott és a termelői munkát végző munkatárs között olyan végzettségre, képességekre vonatkozó különbségek lehetnek, amelyek nem áthidalhatóak. Ahhoz viszont valószínűleg **nem eléggé hierarchizáltak ezek a szervezetek, hogy megfigyelhető legyen egy belső mozgás:** valószínűleg például középvezetői szinten olyan kevés munkatárs van, akik teljesen egy szinten, ezzel együtt teljesen más területen dolgoznak. Így nincs lehetőség a szervezeten belüli vertikális mozgásra. Ezen felül előbbieken bemutatott képességbeli tartalékok hiánya alapján is feltételezhetjük: **a munkáltatók valószínű, hogy elenyésző esetben fordítanak arra időt, hogy egy, a szervezeti hierarchiában jóval alacsonyabb szinten álló, de kiemelkedő képességekkel rendelkező munkavállalót például képzések segítségével alkalmassá tegyen egy másfajta tevékenység ellátására.**

Más okok is fennállhatnak a külső toborzás jelentősége mellett: akár az is lehetséges, hogy egyes szervezetek egyáltalán nem hierarchizáltak, emiatt egy-egy megüresedő pozíció szükségszerűen csak új munkaerő felvételével pótolható. Továbbá szintén az okok között található a külső toborzás hangsúlyosságát, hogy esetleges fluktuációs nehézségekkel küzdenek a vállalatok, vagyis képtelenség a folyamatos belső munkaerőpótlás.

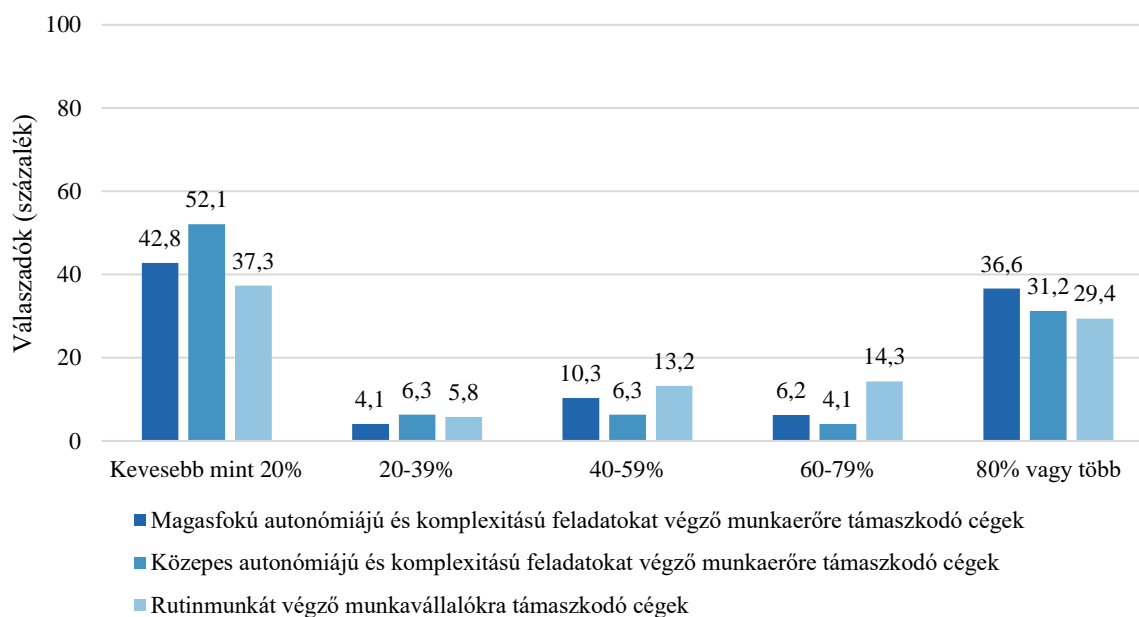
2.95. Vállalatuknál egy pozíció megüresedésekor, az esetek hány százalékában jellemző, hogy megvizsgálják, vannak-e a cégen belül az adott pozícióra megfelelő belső jelöltek?



Az iménti feltételezéseket a bontásos adatok csak részben erősítik meg. A legalább kétharmadában rutinmunkát végző munkavállalókat alkalmazó vállalkozásoknak csupán egyharmada nem vizsgálja meg, hogy lennének-e olyan meglévő alkalmazottak, akik betölthetnék a megüresedett pozíciót, míg 29%-uk szinte minden esetben megteszi ezt. Míg a maradék esetekben is inkább többségben vannak azok a szervezetek, akik figyelmet fordítanak a megfelelő belső jelölt megtalálására.

A nagyfokú autonómiával rendelkező munkavállalókat alkalmazó vállalkozások körében bár szintén magas, mintegy 43%-os, azok aránya, akik a belső toborzási lehetőséget egyáltalán nem veszik figyelembe, ám nagyobb (39%) azon cégek köre is, akik szinte minden esetben megvizsgálják, lenne-e olyan munkavállalójuk, aki képes lenne az adott, megüresedett pozíciót betölteni. **Ez alapvetően ellentmond annak, hogy a magasabb autonómiával rendelkező munkavállalók esetében nagyobb fokú munkaerő-tartalékot érzékelnek a munkáltatók,** hiszen a toborzásban ez kevésbé rajzolódik ki. Ez összefüggést mutathat talán a munkaerőhiány mind kvantitatív, mind kvalitatív okaival is.

2.96. Vállalatuknál egy pozíció megüresedésekor, az esetek hány százalékában jellemző, hogy megvizsgálják, vannak-e a cégen belül az adott pozícióra megfelelő belső jelöltek?



Összességében azt olvashatjuk ki az adatokból, hogy a vállalatok esetében egy korlátozott tudatosságot figyelhetünk meg a humán-erőforrás menedzsment tekintetében – beleértve ebbe a munkáltatók már meglévő munkaerőhöz való viszonyulását, valamint toborzási stratégiáit. Ennek a cégekre gyakorolt egyértelmű negatív hatásai lehetnek, például már azon a szinten, hogy nem feltétlenül találják meg a számukra megfelelő munkaerőt. (Hidegh és mtsai, 2019: 32-33.)

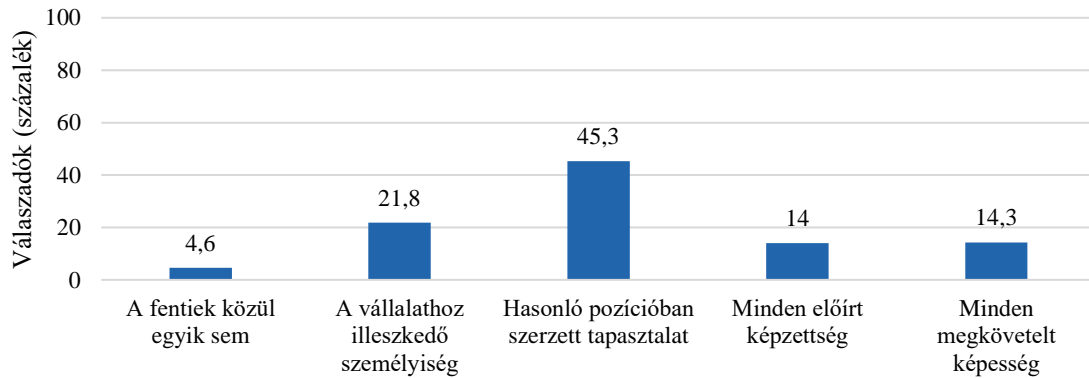
Ez a korlátozott humán-erőforrás-menedzsment tudatosság ugyanakkor magára a toborzás eredményességére is visszahathat: a munkáltatók nem biztos, hogy a legmegfelelőbb munkaerőt tudják felvenni az adott pozícióra, és az ideális képzettség helyett más toborzási szempontokat kell figyelembe venniük. (Hidegh és mtsai, 2019) Ennek tapasztalatát az általunk végzett kutatás is megerősítette: a kérdőív kitöltése során adott válaszokból egyértelműen látszik, hogy a legfontosabb toborzási szempont, hogy az adott jelentkező rendelkezzen hasonló pozícióban szerzett tapasztalattal. A válaszadók 45%-a állította, hogy a hasonló munkakörben szerzett tapasztalat az új munkaerő toborzásánál a legfontosabb kiválasztási szempont. Ennek jelentősége viszonylag könnyen érthető: a munkáltatók, akik nem rendelkeznek egy részleteiben kidolgozott humán-erőforrás menedzsment rendszerrel, azt a jelentkezőt tekintik a betöltendő munkakör elvégzésére leginkább alkalmas személynek, aki gyakorlati tapasztalatot szerzett az adott munkakörben. Így feltételezhető, hogy rendelkezik olyan ismerettel, amelynek köszönhetően

elláthatja a feladatait, miközben a betanítására is a lehető legkevesebb időt és energiát kell fordítani. Emellett arról sem lehet természetesen megfeledezni, hogy számos olyan munkahely lehet, ahol egy minimum képzettség elvárása nem is releváns, vagy olyan alacsony (pl. 8 osztályos általános iskolai végzettség), amely nem lehet az elsődleges toborzási szempont. Különösképp igaz lehet ez azokra a munkahelyekre, ahol az alkalmazottak széles köre rutinmunkát végez, amelyből a legtöbb van a mintában. Így az esetükben a hasonló munkakör lehet a leginkább kézzelfogható, a kiválasztási folyamat során igazolható kiválasztási kritérium.

Ugyanacsak negatív hatása lehet a tapasztalat alapú kiválasztásnak, hogy **a magasabb életkor és az ezzel járó munkatapasztalat, valamint az adott dolgozó termelékenységi hatékonysága között nincs feltétlen kapcsolat, miközben a bérek szintjére az egyértelműen hatással van.** (de Grip és Sieben, 2005) Vagyis, ezzel a kiválasztási stratégiával a cégek nem feltétlenül növelhetik a termelékenységi hatékonyságukat, ám valószínűleg a piacon elérhető drágább munkaerőhöz férhetnek hozzá. Ez termelékenységi szempontból jelentős negatív következményekkel járhat.

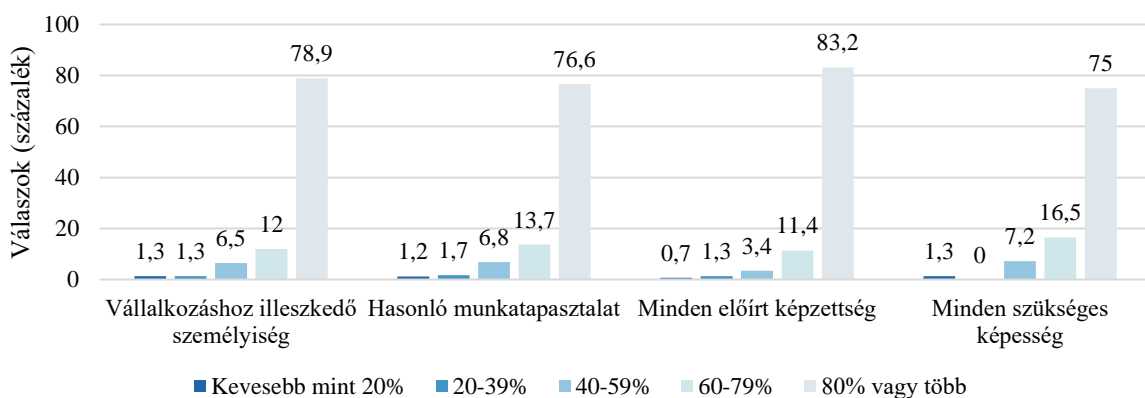
Ugyanakkor mégsem állíthatjuk azt, hogy kizárólagos jelentőségű lenne a releváns munkatapasztalat megléte: **a munkáltatók összességében több mint fele egészen más szempontokat vesz figyelembe a munkaerő felvétele során.** Ezek közül kiemelkedő a vállalathoz illeszkedő személyiség (22%), illetve hasonló arányban szerepel a minden előírt képzettség és minden szükséges képesség megléte (mindkét esetben 14%). Az előírt képzettség kapcsán megemlítendő, hogy egyes munkakörök betöltésének a jogszabályban meghatározott feltételei között szerepelhetnek bizonyos végzettségek. Természetesen ettől függetlenül is ragaszkodhatnak piaci szereplők egy-egy pozíció kapcsán bizonyos végzettségek meglétéhez. Ilyenkor azt feltételezhetik a munkáltatók, hogy az adott munkavállaló olyan releváns ismeretekkel, tudással rendelkezik az adott végzettség megléte által garantálva, amely feltétlenül szükséges az adott feladat elvégzéséhez. Így valójában azt mondhatjuk, hogy a munkáltatók számára a legfontosabb szempont, hogy biztosnak lássák, hogy a munkáltató képes lesz a rá bízott feladatokat elvégezni. Annak pedig, hogy ebben miben látják a foglalkoztatók a kulcsát, viszont már eltérő szempontok figyelhetőek meg.

2.97. Vállalatuknál az alábbiak közül melyik az új munkavállalók toborzásánál figyelembe vett legfontosabb szempont?



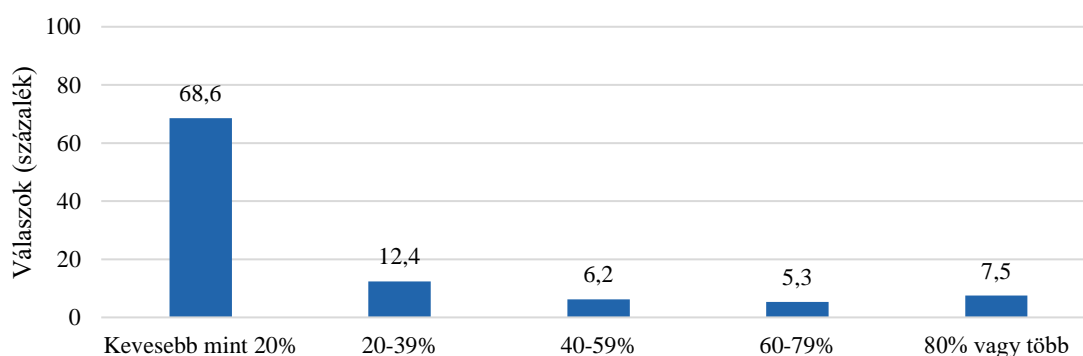
Figyelembe véve a kiválasztás szempontjait, és hogy mennyire elégedettek a munkáltatók az egyes munkavállalókkal, az rajzolódik ki, hogy **a legeredményesebb toborzási stratégiának a minden előírt képzettség tekinthető.** Azon szervezetek körében, ahol ez a legfontosabb toborzási szempont, ott a legnagyobb arányban elégedettek a válaszadók a munkáltatók képességeivel: a 83%-uk válaszolta, hogy az alkalmazottak legalább 80%-a rendelkezik minden, a munkához szükséges képességgel. A többi toborzási stratégia esetén körülbelül azonos sávban mozognak a tapasztalatok: ahol a legfontosabb szempont a minden megkövetelt képesség, ott 75%, ahol a tapasztalat a fő toborzási szempont, ott 76%, míg ahol a személyiség alapján toboroznak, ott 79% azon válaszadók aránya, akik szerint a munkavállalók szinte kivétel nélkül megfelelnek a nekik támasztott elvárásoknak. Negatív irányba kilógó toborzási stratégiát nem lehet kiemelni.

2.98. A feladatukhoz szükséges képességekkel rendelkezők megoszlása az elsődleges toborzási szempontok figyelembevételével



Egyébként a munkavállalók kapcsán **egyfajta stabilitást is megfigyelhetünk**, ugyanis a felmérésben résztvevő vállalkozások az adatfelvétel pillanatában többségében (69%) nem, vagy csekély számban foglalkoztattak olyan alkalmazottakat, akik nem régen váltak a szervezet tagjává, és emiatt nem rendelkeznek a munkájuk elvégzéséhez szükséges képességekkel. Ez alapvetően összefügghet a magas foglalkoztatottsággal (2022 végén már 74,6%-os volt a foglalkoztatási ráta a 15-64 éves korcsoport esetében), valamint a meghirdetett üres álláshelyek ezzel egyidejű kisléptékű csökkenésével. Illetve természetesen azt is figyelembe kell venni, hogy a felvétel egy időpillanatot rögzít, így nem látjuk a további munkaerő-felvételi terveket. Mindenesetre egyfajta stabilitás, stagnálás is kiolvasható az adatokból. Ez annak fényében jelenthet problémát, hogy mint láthattuk az előzőekben, a cégek bővülési potenciálja az új munkaerő felvételével áll elsődlegesen összefüggésben.

2.99. Vállalatuknál mekkora azon újonnan felvett munkavállalók aránya, akik még nem rendelkeznek a munka ellátásához szükséges minden képességgel?



Ha a cégek toborzási stratégiájának, mintázatának a lényegét szeretnénk összefoglalni, elmondható, hogy **a legfőbb hangsúly a külső toborzásra helyeződik**. A cégek nagy része, csak bizonyos esetekben vizsgálja meg, hogy a már meglévő munkaerő rendelkezik-e a megüresedett pozíció betöltésére alkalmas képességekkel. Ez valószínűleg részben azzal van összefüggésben, hogy a munkáltatók nem látnak jelentős erőforrás-tartalékot a munkavállalóikban, de egyéb okai is lehetnek (szervezetstruktúra, betöltendő pozíciók jellege stb.). Mindenesetre **ennek számos hátránya lehet egy fokozódó munkaerőhiányos helyzetben**: egyrészt számszerűleg lehetséges, hogy a munkáltatók nem találnak szabad munkaerőt, amely lehetőséget teremtene a megüresedett pozíció betöltésére. De kvalitatív problémák is adódhatnak, vagyis, hogy az adott pozíció betöltésére nem találnak megfelelő munkaerőt, amely fokozhatja a vállalatok képességeiben tapasztalt hiányosságokat. Utóbbi azért is fontos szempont, mert bár úgy tűnik, a cégek által egyébként igen sokszínűen használt

munkaerő-toborzási szempontok minden esetben hatékonynak nevezhetőek, ám ha kis mértékben is, de a minden szükséges képzettség tekinthető a legeredményesebb stratégiának.

Egyébként a kérdőív eredményeiből feltételezhetjük, hogy jelenleg kis figyelmet fordítanak a cégek az új munkaerő felvételére, legalábbis kevés olyan szervezet van, ahol nagy arányban lennének újonnan felvett, minden szükséges képességgel nem rendelkező munkavállalók.

Az interjúk eredményeinek összegzése

A következőkben a megkérdezett cégek jelenlegi piaci környezettel, fluktuációval, munkavállalói kompetenciákkal és képzésekkel kapcsolatos véleményét, illetve az ezekhez kapcsolatos **ajánlásokat foglaljuk össze**. Annak érdekében, hogy pontosan azonosítható legyen az egyes ajánlások forrása, a következő jelölést használjuk:

2.100. Az interjút adó cégek régiónkénti tevékenysége

Tevékenység	Régió
Munkaerőkölcsönzés	Dél-Dunántúl
Felsőruházat gyártása	
Telefoninformáció	
M.n.s. egyéb oktatás	
Postai tevékenység	Közép-Magyarország
Szárazföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás	
Közúti jármű, járműmotor alkatrészeinek gyártása	
Síküveg továbbfeldolgozás	Észak-Magyarország
M.n.s. egyéb oktatás	

A jelenlegi piaci környezet

A magyar vállalkozások jelenlegi piaci környezetére jelentős hatással vannak a globális folyamatok – legyen szó akár az alacsonyabb munkabérek nyomán kiszervezett gyártási egységekre vagy a nagyobb, jellemzően külföldi cégek által képviselt magasabb minőségi elvárásokra és fizetésekre. **A piaci környezetet a legtöbb esetben negatívan értékelték a cégek**, részben a fent említett tényezők miatt, de a cégek mindennapi működését megnehezítette a Covid19-járvány, az energiaválság, a megrendelők elmaradása. Ennek ellenére **vannak olyan cégek, amelyek új stratégiák kialakításával képesek voltak fenntartani tevékenységüket a változó környezetben is.**

Fluktuáció

A fluktuáció a megkérdezett cégek többségénél magas. A legnagyobb problémát a versenytársak által felajánlott magasabb bér és a plusz juttatások jelentik, amelyekkel nem tudnak versenyezni, vagy tevékenységükből adódóan nem áll módjukban biztosítani.

A fluktuáció csökkentése érdekében **a cégek igyekeznek jó munkakörülményeket kialakítani, kedvezményekben részesíteni munkavállalókat.**

Vonzó lehet ezekben a vállalkozásokban, hogy megbízható, stabil munkahelyek, amelyek hosszútávon képesek foglalkoztatni a jelentkezőket, egy családi környezetben, ahol megbecsülik a munkájukat.

Munkavállalói kompetenciák

A munkavállalói kompetenciák feltárása során három korcsoportra osztottuk a munkavállalókat: fiatal (18-35), középkorú (36-55) és az idősebb (56 feletti) korosztály. A legjellemzőbb, hogy a legnagyobb arányban a középkorúak képviseltették magukat a megkérdezett cégeknél (legtöbb esetben a munkavállalók fele), míg a fiatal és idősebb munkavállalók 25-25%-os arányban vannak jelen.

A legtöbb megkérdezett szerint **a fiatalok legnagyobb erénye a nyitottság, az ambiciózus hozzáállás**, annak a képessége, hogy **új szemszögből lássanak meg egy feladatot és arra újszerű alternatívát nyújtsanak.** A középkorú korcsoport esetében fontosnak tartották a gyakorlatiasságot, a **jó kommunikációs képességet és a kompromisszumkészséget.** Az **idősebb munkavállalók** a megkérdezettek szerint **megbízhatóak és rengeteg tapasztalattal rendelkeznek**, amelyeket jól hasznosítanak.

A **fiatalok körében** a legnagyobb problémát a **gyakorlati szemlélet hiánya** jelenti, amelyet a munkáltatók részben az oktatásra vezetnek vissza: a frissen végzettek sokszor úgy kerülnek ki az iskolából, hogy alapvető tudással nincsenek felvértezve, amelyen segíthetne egy gyakorlatiasabb alapokra helyezett oktatás. **A középkorúak jellemzően kevésbé nyitottak az új megoldásokra**, ahogy ez elmondható az idősebb generációról is. Általános probléma az informatikai tudás hiánya, valamint a megfelelő szakmai képesítéssel rendelkező munkavállalók megtalálása is.

Képzések

A cégek általánosságban **nem zárkóznak el a képzésektől**, szívesen küldik tréningekre munkavállalóikat: míg a **fizikai munkások esetében főként a szakmai tudás bővítése** jellemző, addig a **szellemi, irodai munkaerő általában soft skillek elsajátításában vesz részt**. Ezek a jellemzően piaci képzések jelentős díjazással járnak, azonban azok a cégek, amelyek ki tudják fizetni a képzések, tanulmányutak, workshopok díját, jellemzően pozitív élményekkel, tudással gyarapodnak, sok esetben képesek a megszerzett tudást cégen belül továbbadni.

Az államilag támogatott kompetenciafejlesztéshez kötődően kiemelkedően sok az adminisztratív kiadás, az ezzel eltöltött idő. Emellett az állami, pályázati továbbképzés ellen szól az is, hogy csak akkreditált képzőhelyek vehetnek részt képzéstámogatásban.

A cégek által felvázolt ideális képzési rendszer alapját képezi **a korlátozó pályázati keretek feloldása**: egy megfelelő támogatási rendszer gyors lefolyású, rugalmas, kevés adminisztrációt igényel. Emellett maguknak a képzéseknek is egy ilyesfajta rugalmasságot kell követniük: **fontos a cégek számára a gyakorlatias oktatás és a legfontosabb információk átadása**. **A munkavállalók bevonása is elengedhetetlen**: szempont az, hogy milyen képzésekre van igényük, szükségük és milyen új tudással hagyják el a képzést. Tartalmi kérdések mentén elmondható, hogy a **fizikai munkát végzők szempontjából fontos a munkakörükhöz tartozó feladatok elsajátítása** (például már a középfokú oktatásban) és fejlesztése az elsődleges cél, **míg a szellemi munkakörökkel kapcsolatban sokkal inkább a soft skillek elsajátítását követelik meg a cégek**.

A KÉRDEZŐBIZTOSOK ÁLTAL GYŰJTÖTT INFORMÁCIÓK

Köszönhetően annak, hogy a kérdőívek felvétele kérdezőbiztos által, személyes kitöltéssel történt, **számos** olyan **többletinformációt kaptunk a résztvevő cégektől**, amelyek segítenek a kvantitatív eredmények értelmezésében, megértésében. Illetve a kérdőív kitöltése során rögzített, a képzések megvalósulásával kapcsolatos nehézségek hangsúlyozásában.

Ezek alapján elmondhatjuk, hogy az adatfelvétel során jelentek meg olyan ágazat-, vagy szakma-, de akár cégspecifikus tapasztalatok is, amelyek kezelése általános szakpolitikai döntésekkel nehezen, vagy nagyon kis hatékonysággal lehetne biztosítható. Ilyenek például az egészen egyedi képzéseknek a képzőintézményeken belüli hiánya.

Ezekkel szemben viszont **néhány** olyan **szélesebb körben tapasztalható nehézség, probléma is kirajzolódik**, amely a szervezetek jelentős részénél korlátozza a képzési, munkaerőfejlesztési lehetőségeket.

- Az első számú nehézség a **képzések költségessége**. Vagyis, hogy a munkáltatók nem tudják finanszírozni a munkavállalók azon történő részvételét, legfeljebb egy-egy munkatársuk számára.
- Szorosan kapcsolódik a költségekhez – közvetlenül és közvetetten is – a **képzőhelyek centralizáltsága**. A munkáltatóknak nehézséget jelent az útiköltség biztosítása, illetve a távoli képzések miatt a munkaerő hosszabb időtartamú kiesése, valamint annak pótlása.
- Szintén jelentős problémaként fogalmazódott meg az **információhiány**. Több cég is jelezte, hogy nem rendelkeznek megfelelő ismerettel a megvalósuló képzésekről és az esetlegesen ezekhez kapcsolódó támogatási lehetőségekről.
- Sokaknak kihívást jelentő feladat a képzési támogatáshoz kapcsolódó **adminisztrációs kötelezettségeknek** való megfelelés. Bonyolultnak tartják a képzések költségének támogatására irányuló pályázatokat, valamint a pályázati feltételeknek megfelelést.
- Végül szintén visszatérő probléma volt a **képzési eredmények hasznosulásának, hasznosíthatóságának lehetősége**. Ez részben azt jelenti, hogy a cégek sokszor a gyakorlati munkától távol esőnek, túlzottan elméleti jellegűnek érzik a képzéseket. Részben pedig azt, hogy nehéz a munkavállalókat egy-egy valóban jó képzést követően megtartani, hiszen jóval versenyképesebbé válnak, és gyakran választják a magasabb fizetést kínáló konkurenciát.

Ha megpróbáljuk összegezni ezeket a tapasztalatokat, akkor elmondhatjuk, hogy a cégek munkaerő fejlesztését leginkább hátráltató tényezők között, a szervezetek működéséből fakadó problémákat, jelentős részben **anyagi nehézségeket** találjuk. Vagyis, hogy az egyes vállalkozások olyan pénzügyi, működési nehézségekkel küzdenek, amely miatt a képzések egyszerűen nem kerülnek fókuszba. Közvetetten ez olyan indokoknál is megjelenik, amelyek nem konkrétan az anyagi nehézségekre hívják fel a figyelmet. Ilyen lehet például az, hogy a képzőhelyek túl messze vannak, a pályázatokra vonatkozóan nem rendelkeznek a szükséges információkkal vagy szükséges képességekkel, hogy azokat benyújtsák. Vagyis nem tudnak emberi, és így közvetve anyagi erőforrást biztosítani arra, hogy a munkavállalók képzése – akár pályázati forrásokból is – biztosított legyen. Ha pedig ezeknek a feltételeknek akár meg is felel egy szervezet, a képzésnek köszönhetően a versenyképesebbé váló munkaerő megtartása haladja meg az anyagi lehetőségeit.

Ugyanakkor a pénzügyi nehézségek számos cégnél súlyosak. Annak ellenére, hogy a képzési szándék minden esetben jelen van, a közvetett és közvetlen anyagi okok miatt mégis kiszorulnak a munkaerő-fejlesztésből. **Sokan nyilatkoztak úgy, hogy a pénzügyi nehézségek a vállalkozás működését, fennmaradását veszélyeztetik.** Többen közülük évek óta veszteséget termelnek. Esetükben még **gondolati szinten sem jelenik meg a munkavállalók továbbképzésének, fejlesztésének lehetősége,** hiszen a szervezet túlélésének biztosítása az elsődleges és szinte kizárólagos menedzsment feladat.

Mindeközben – a kutatás eredményeit alátámasztva – **a cégeknél folytatott beszélgetések is visszajelzik azt, hogy széles körben lenne igény a munkavállalók képzésére,** és ehhez rendelkeznek megfelelő attitűdökkel is. Nem csupán azért, hogy a hatékonyabb munkavégzésre képes munkaerővel versenyelőnyt szerezzenek a piacon, hanem a feladatok megfelelő szintű ellátása érdekében is. **Különösképpen a fiatal munkavállalók** esetében tapasztalják úgy a munkáltatók, hogy **képességbeli, munkaszocializációs és szakmai hiányosságokkal küzdenek.** Megfelelő stabilitás nélkül viszont a munkáltatók nem tudják ezeket pótolni.

Összegezve tehát azt látjuk a szöveges beszámolókból, hogy **a vizsgálatba bevont cégek** nem csupán **nyitottak lennének a munkaerő-fejlesztésre,** hanem annak **szükségességét is érzik.** Azonban nem rendelkeznek olyan anyagi stabilitással (ebből fakadóan sokszor megfelelő szervezeti struktúrával sem, amely szintén hátrány a képzések szempontjából), amely megnyitná a munkaerő-fejlesztés előtti utat. Szélsőséges, de nem marginális jelentőségű esetben a szervezetek mindennapi működésében is megjelennek az anyagi nehézségek, amelyek teljesen kizárják annak a lehetőségét, hogy a munkaerő-fejlesztésbe történő bekapcsolódás, akár elméleti szinten is megjelenjen. Érdemes tehát mérlegelni annak a lehetőségét, hogy

milyen szolgáltatás, esetleg támogatás segíthetné a vállalkozásokat egy stabil háttér kialakításában. Mindez megteremthetné a cégek számára azt az erőforrás-kapacitást, amelynek segítségével azok figyelme a meglévő munkaerő fejlesztésére fordulhatna.

A fenti összegzés alapján megfogalmazhatjuk, hogy a munkaerő-fejlesztés fontossága, értéke minden megkérdezett cég estében megjelenik. Alapvetően a kutatásban való részvétel már jelzi, hogy a munkaerő-fejlesztés valamilyen mértékben a fókuszban van.

Ahogy a szabad szavas válaszokból és a személyes beszélgetések tartalmából is kiténik, **az elmúlt három év gazdasági működését nehezítő körülmények hatottak a cégek működésére** – általában iparág, tevékenységi kör, cégméret és vezetői stabilitás tekintetében, de eltérő mértékben. **Mégis fontosnak tarjuk kiemelni, hogy a fejlődéshez szükséges fejlesztési igények megjelenését, és azt követően a fejlesztési lépések megtételét ösztönöznünk, támogatni szükséges.**

A gazdasági stabilitás és a (munkaerő) fejlesztés kapcsolata és egymásra épülése többszintű, többféle mintázatú. A kkv-k esetében valószínűsíthető, hogy nem, vagy csak kevés esetben rendelkeznek gazdasági vezetéssel (hasonlóan a humán menedzsment területéhez). Fontosnak tarjuk, hogy a cégek esetében (természetesen működésük és igényeik ismeretében) lehetőség legyen gazdasági-, üzleti szolgáltatások igénybevételére, amelyek segítik a fejlődési folyamatot.

Néhány konkrét példa a rendelkezésünkre álló információk alapján:

- nem egyenlő hozzáférés a könyvelési ismeretekhez – jelenleg főváros centrikusság figyelhető meg;
- az elmúlt időszak anyagi terhei a fennmaradásért való küzdelemhez vezettek;
- információhiány (és az információforrások nem ismerete, például: pályázati, támogatási lehetőségek);
- kapacitás/apparátus hiány (a cégvezető a cég fenntartásán fáradozik, nincs ideje/energiája – többek között – pályázati és egyéb támogatási lehetőségeket felkutatni, és a pályázat teljes folyamatát és a támogatás igénybevételét végig vinni, piacbővítés céljából az üzleti kapcsolati hálót fejleszteni, munkaerő megtartásra erőforrásokat mozgósítani).

Mindezek alapján elsősorban egy komplex, gazdasági- és cégműködést segítő szolgáltatási (és támogatási) rendszer kidolgozásának és működtetésének lehetőségével látjuk biztosíthatónak a kkv-k fejlődési pályára lépésének támogatását.

AZ ELSŐ FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

Az első felmérés legfőbb eredményeit a következőkben foglalhatjuk össze:

- A **képzés, fejlesztés fontos eleme mind a munkáltatói működésnek, mind a munkavállalói pályafutásnak** – és ez által – a munkaviszony minőségének javítása.
- a felnőttképzési rendszer tekintetében az alábbi észrevételek fogalmazódnak meg:
 - o átláthatóság;
 - o tájékozottság;
 - o csökkentett adminisztratív terhek;
 - o (állami) támogatás;
 - o rugalmasság;
 - o gyors reagálás a munkaerő-piaci folyamatokra és munkáltatói igényekre.
- A munkavállalók számára **szükséges a képzési rendszerben való eligazodást segíteni.**
- Szükséges a teljes pályafutáson/munka világában történő „utazáson” át tartó **komplex szolgáltatási és támogatási rendszer** (pályaorientációtól a tervezésen, a munkaviszony dimenzióin keresztül a munkaerőpiacról fokozatos kilépésig).
- Jelenleg a szakmai képzések iránt a legnagyobb az igény, bár a munkáltatók megfogalmazzák a **felelős munkavállalói attitűd** szükségességét, azonban az erre vonatkozó képzések még nem kerülnek előtérbe.
- A cégek többsége dolgozik rutin vagy betanított munkát végző alkalmazottal. Sőt, jelentős részük többségében ilyen munkakörben dolgozó munkavállalókat foglalkoztatnak. Ez abban a fontos, hogy az ilyen jellegű munkakörök súlya a teljes hazai munkaerőpiacon kiemelkedő.
- A vizsgálat alapján elmondható, hogy bár megfigyelhető a munkáltatók meglátásai alapján egy viszonylagos egyensúlyi helyzet, és a munkavállalók jelentős része rendelkezik a munka ellátásához szükséges valamennyi képességgel, mégis **van egy viszonylag széles rétege azon munkáltatóknak, akik hiányosságokat érzékelnek a munkavállalóik képességeiben.** Ezen viszonylagos egyensúlyi állapotnak és a képességdeficittel rendelkező munkavállalók csoportjának köszönhetően a vállalkozások hátrányba kerülhetnek: míg az érzékelt hiányosságok közvetlenül fejthetik ki a hatásukat a cégek működése során, addig a cégben esetlegesen rejlő potenciál ki nem aknázása közvetetten befolyásolhatja negatívan azok működését. Különösképpen kidomborodhatnak az ebből fakadó nehézségek a munkaerőhiány

fokozódása során, amikor nem, vagy nehezen, esetleg kompromisszumok árán, a **képességhiányok elfogadásával, szervezeten belüli növelésével tudnak a szervezetek termelékenységbővítő tevékenységet végrehajtani. Vagyis indokolt lehet a meglévő munkaerő fejlesztése - beleértve a munka elvégzéséhez szükséges minden szükséges képesség kialakítását, valamint az emberi erőforrás-tartalék képességeinek növelését.**

- A mai magyar munkaerőpiacon a **strukturális munkanélküliség miatt bizonyos ágazatokban a munkáltatók nagyon nehezen találnak megfelelő szakembert, így a munkaerő megtartása központi tényezővé vált a hazai munkáltatóknál.**
- Az is láthatóvá vált a kutatás eredményeképpen, hogy **a munkaerőt csak bérezéssel már nem lehet megtartani. Felértékelődött** a megfelelő kommunikáció, a visszacsatolások és az optimális munkahelyi légkör. Ám fontos tényező, hogy a munkáltató a munkavállaló igényeit figyelembe véve hajlandó legyen módosítani, változtatni, rugalmassá tenni a merev szabályozási rendszert.

3. KÉPESSÉGEK ÉS TUDATOSSÁG AZ AGRÁRIUM ÉS AZ ÉLELMISZERIPAR TERÜLETÉN

A MÁSODIK FELMÉRÉS RÉSZLETEI

A felmérés közvetlen célja

A hazai agrárium, vagyis **a mezőgazdaság és az ahhoz kapcsolódó élelmiszeripar súlya és szerepe a magyar gazdaságon belül** mind a hozzáadott érték, mind a foglalkoztatás, mind az ágazatban működő szervezetek számát tekintve **jelentős**. Így például várhatóan a mezőgazdaságnak fontos szerepe lesz a magyar GDP alakulásában és a technikai recesszió lezárulásában. Szerepét tovább növeli, hogy **a hazai társadalom az ágazat valódi súlyánál jóval többre értékeli annak jelentőségét, fenntartva az „agrárországról” alkotott elképzelést**. Ezeket a szempontokat összeadva **a magyar gazdaság egyik kulcsfontosságú területéről van szó, amely** az élelmezésbiztonsági szempontokat is figyelembe véve **stratégiai jelentőségűnek tekinthető**.

Ugyanakkor **nem állíthatjuk azt, hogy a hazai mezőgazdaság és élelmiszeripar helyzete kielégítő lenne**: valójában egy több tekintetben is nehézségekkel küzdő ágazatról beszélhetünk. Az alacsony hatékonyság, a vállalatvezetők alacsony iskolai végzettsége, valamint az előregedés problémáiból fakadó termelési gyakorlat miatt egy **deprivációs fenyegetettségben lévő ágazatról van szó**. Mindezt tetőzi, hogy a nemzetközi versenytársak a korszerű, digitalizációs eszközök használatával, jóval olcsóbban képesek termelni, így értékesíteni is. Ez nem csak a jelenlegi exporttöbbletünk, hanem a hazai **piacok elvesztésével is fenyeget**. Mindeközben további nehézségként jelenik meg az ágazatot hangsúlyosan sújtó munkaerőhiány, valamint az infláció.

E kihívásokra és a magyar agrárium megerősítésére átfogó, a termelés hatékonyságát javító lépésekre, például modern technológiai beruházások megvalósítására van szükség, mind a kormányzati döntéshozatal, mind pedig a vállalkozások részéről. A hatékonyságot jelentő technológiai **fejlődés**, a versenyképesség fenntartását segítő termékinnováció ugyanakkor **nem képzelhető el megfelelően képzett munkaerő nélkül**. A nagyfokú munkaerőhiányban ezek megtalálása viszont rendkívül nehéz. Így a cégek számára nem marad más lehetőség, mint a meglévő munkaerejének megtartására, és annak emberi tőkebefektetés általi fejlesztésére koncentrálni.

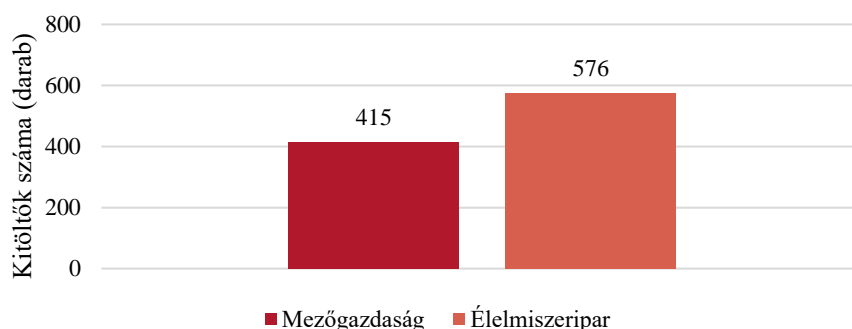
Jelen kutatásunk célja, hogy feltárjuk a magyarországi mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek munkaerővel kapcsolatos tapasztalatait, a munkaerő-fejlesztésre irányuló attitűdjeit és szándékait, valamint piaci stratégiáit. Mindezt azzal a céllal, hogy kirajzolódjanak a hazai mezőgazdaság és élelmiszeripar sikerességét megakadályozó tényezők. Majd erre támaszkodva olyan beavatkozási javaslatokat fogalmazhassunk meg, amelyek

megvalósításával támogathatjuk az ágazatban tevékenykedő gazdasági társaságokat abban, hogy a következő időszak kihívásaira válaszolni képes, a hazai piac megtartására alkalmas, valamint a nemzetközi ellátási láncokba is bekapcsolódó stratégiáit alakíthassanak ki és valósíthassanak meg.

A minta bemutatása

Áttérve a populáció bemutatására, az előzőekben ismertetett csoportosítás alapján elmondható, hogy **az élelmiszeripari főtevékenységet végző szervezeteket értük el nagyobb arányban:** a válaszadók 58,12%-a tartozik e csoportba. Ez azért érdekes, mert országos szinten a teljes (nem csupán élelmiszergyártással foglalkozó) feldolgozóiparnál jóval több mezőgazdasági vállalkozás van bejegyezve. Ezen aránytalanságnak a magyarázata a **mezőgazdasági cégek elzárkózásában** keresendő: az adatfelvételben résztvevő munkatársak tapasztalatai alapján a mezőgazdasági tevékenységet folytató szervezetekkel már a kapcsolatfelvétel is jóval nagyobb kihívást jelentett, mint az élelmiszeripar területén dolgozó cégek esetében. Ez részben abból fakadt, hogy az adatfelvétel a mezőgazdasági munkák csúc szezonjában, valamint a KSH 2023-as agrárszerkezeti összeírásával is egy időszakban valósult meg. Azonban emellett egy általánosan magasabb elzárkózottság is jellemezte ezeket a gazdasági társaságokat. Mindez abból a szempontból lehet a későbbiekben **fontos tapasztalat, hogy ezen szervezetek elérése és bevonása egy esetleges fejlesztési támogatás során is jóval nehezebb lehet, és külön figyelmet igényel.**

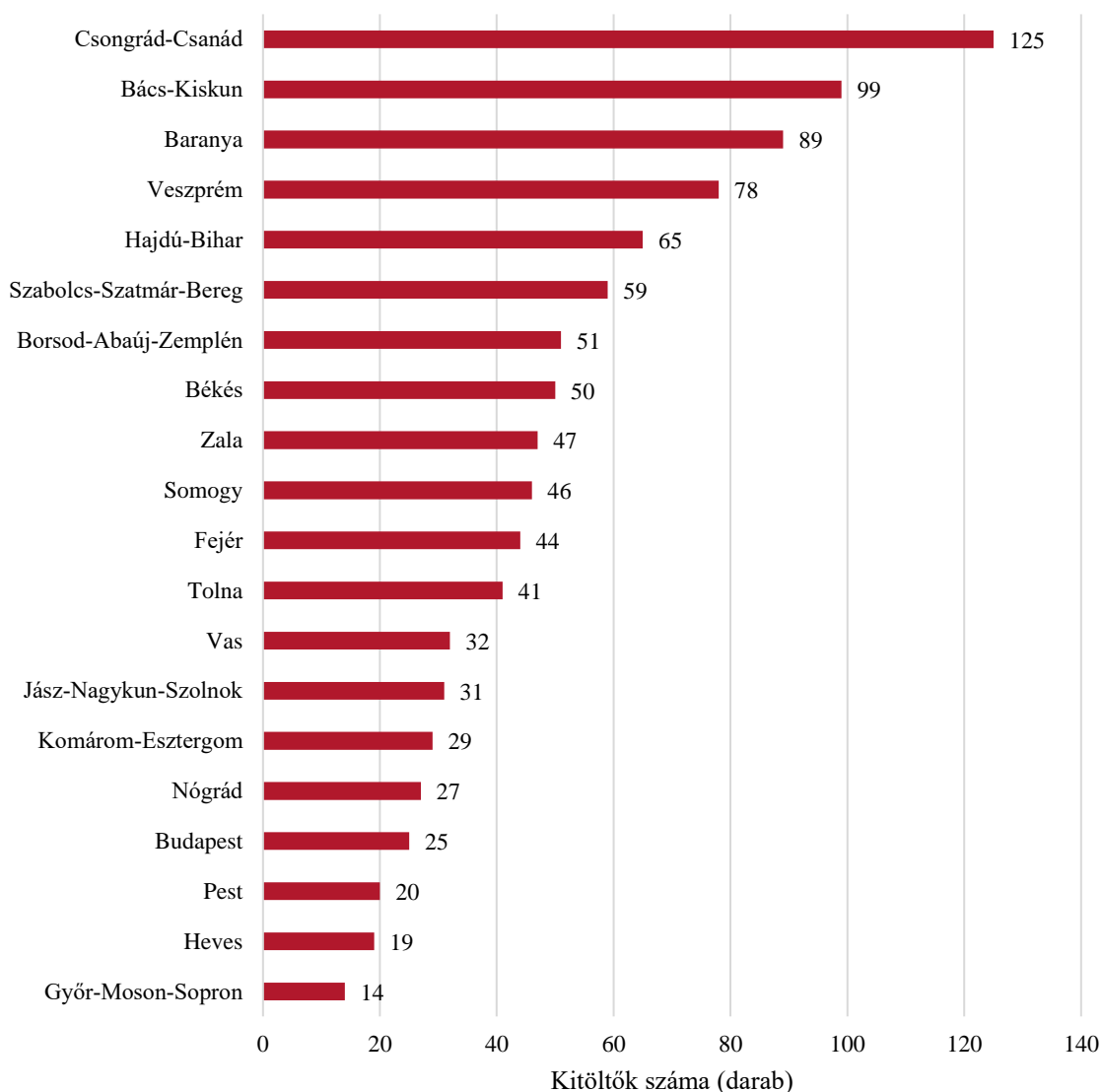
3.1. A kitöltők ágazati megoszlása



A teljes populáció megoszlása alapján elmondható, hogy az országos mintavétel visszatükröződik: nincs olyan vármegye az országban, ahonnan ne sikerült volna legalább néhány céget bevonni a kutatásba. **A felkeresett szervezetek részvételi hajlandósága ugyanakkor jelentős eltéréseket mutat.** Az adatfelvételre leginkább a Csongrád-Csanád (a

kitöltők 12,61%-a), Bács-Kiskun (9,99%) és Baranya (8,98%) vármegyékben működő vállalkozások mutattak nyitottságot. Legkevésbé a Pest (a kitöltők 2,02%-a), Heves (1,92%) és Győr-Moson-Sopron (1,41%) vármegyében működő vállalkozásokat sikerült elérnünk.

3.2. A kitöltésben résztvevő cégek területi megoszlása

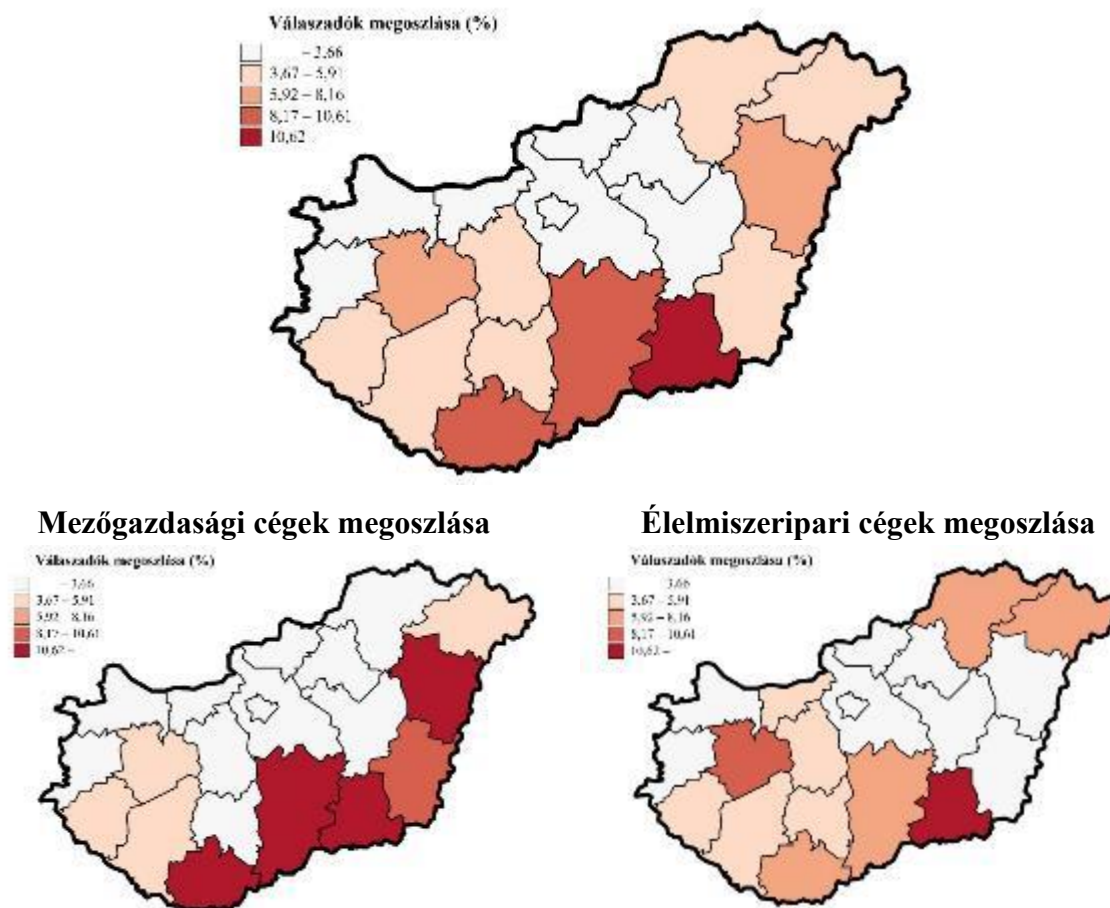


Amennyiben a **mezőgazdaság és élelmiszeripar felosztást megtartva vizsgáljuk meg a kérdést, elmondhatjuk, hogy jelentős különbségeket tapasztalhatunk**. Bár a Csongrád-Csanád vármegyei cégek mindkét csoport esetében közlékenyek voltak, és néhány más megyében is tapasztalhatunk hasonló arányokat (például Zala vagy Somogy vármegyékben), jelentős eltéréseket is megfigyelhetünk: kiemelkedő volt a Hajdú-Bihar vármegyei mezőgazdasági cégek részvétele, miközben a feldolgozóipar területén működő vállalkozások

válaszadási hajlandósága itt jóval kisebb volt. Ugyanez mondható el Békés esetében is. Míg az ellenkezőjét tapasztaljuk Komárom-Esztergom, vagy épp Veszprém vármegyékkel kapcsolatban.

Kiemeljük, hogy a cégek megkeresése során nem vettük figyelembe az adott területen működő cégek tevékenység alapján megfigyelhető megoszlását, bár azokon a területeken, ahol kifejezetten kevés a mezőgazdasági cég (pl. Budapest), értelemszerű, hogy az elérésük is kevésbé lehetett eredményes. Ugyanakkor azt sem állíthatjuk – még akkor sem, ha az ipari és mezőgazdasági súlypontok megoszlását a válaszok megoszlása kis mértékben, főként a mezőgazdasági cégek esetében vissza is tükrözik –, hogy ez a szempont egyértelműen magyarázná a vizsgálatba bekapcsolódó cégek megoszlása közti különbségeket.

3.3. A kérdőívet kitöltő cégek területi megoszlása

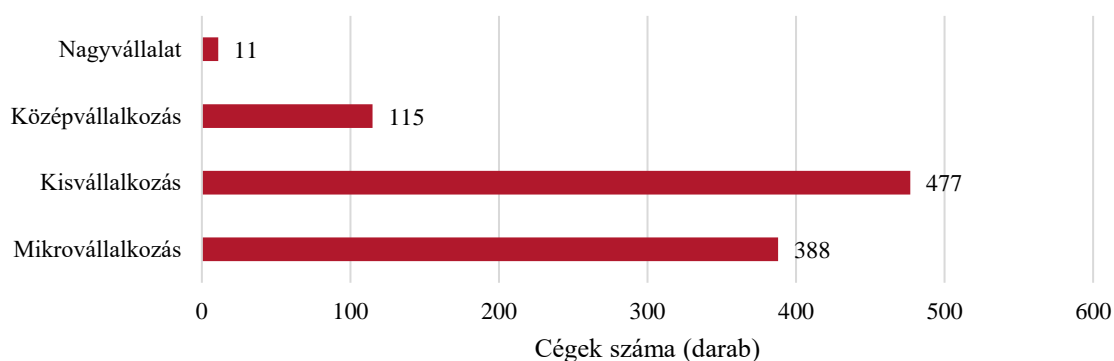


Ami a mintában található vállalatok méretét illeti, elmondható, hogy **a kérdőív elsődleges célcsoportját a mikro-, kis- és középvállalkozások jelentették.** Ugyanakkor mivel összességében **a kutatás prioritását ezúttal nem a cégméret, hanem az ágazat határozta**

meg, nem zárkoztunk el a nagyvállalatok megkérdezésétől sem. Igaz, számuk elenyésző volt a kutatás során.

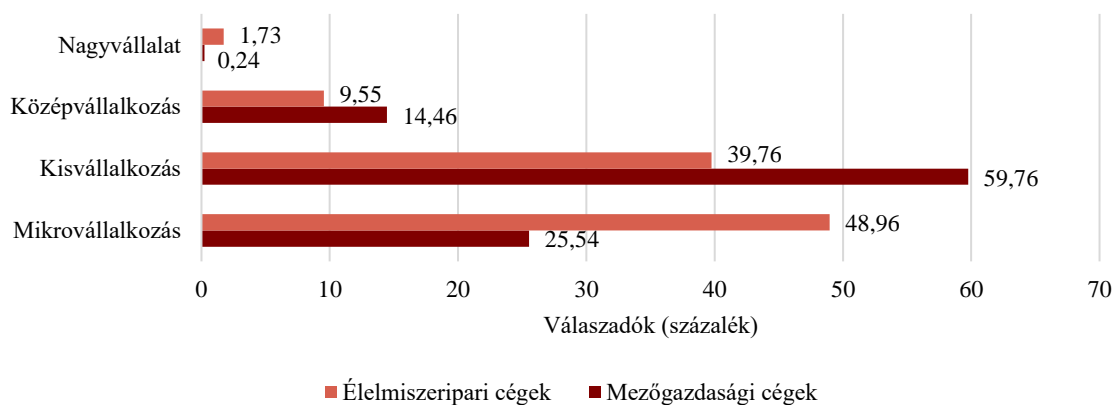
Mivel a cégek bevételeit nem ismerjük, ezért az állandó foglalkoztatotti létszám alapján soroltuk be a vállalatokat különböző kategóriákba. Ezen eredmények alapján a közép- és nagyvállalkozások aránya meglehetősen alacsony. Ha a teljes mintát vizsgáljuk, megállapítható, hogy a kitöltők csaknem fele (48,13%) kisvállalkozás, több mint harmada (39,15%) pedig mikrovállalkozás.

3.4. A résztvevő vállalkozások megoszlása cégméret szerint



Amennyiben gazdasági ágazat szerint két csoportra bontjuk szét a vizsgált populációt, elmondhatjuk, hogy az élelmiszeripar kapcsán a mikrovállalkozások jelenléte fokozott mértékben tapasztalható, és a teljes minta alapján ez az arány megfordul. Az elért élelmiszeripari cégek közel fele (48,96%) csupán mikrovállalkozás, miközben a mezőgazdasági cégek esetében ugyanezen cégtípus aránya feleannyi, mintegy 25,54%. Ugyanakkor ez a különbség csupán egy szervezeti lépcsőfokkal feljebb már kompenzálódik is, és kiugróan magas a kisvállalkozások aránya (59,76%).

3.5. A résztvevő mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek méretének összehasonlítása

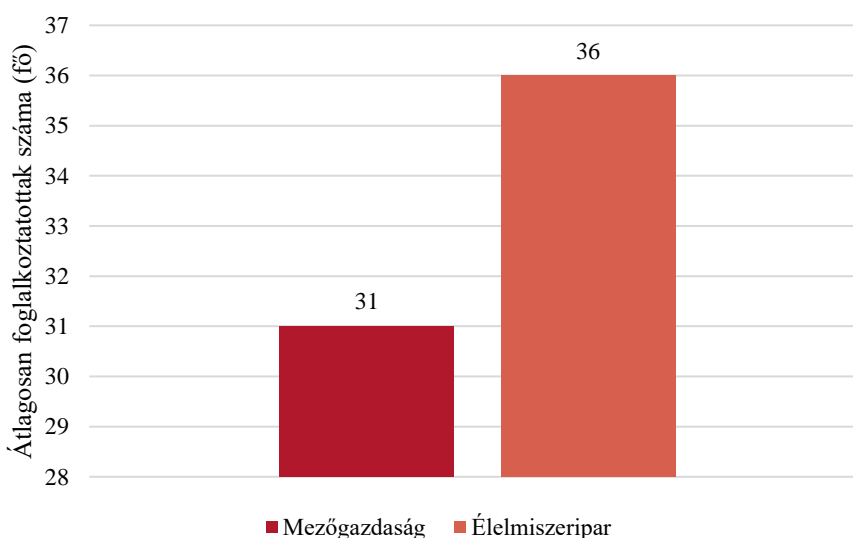


Összességében így elmondhatjuk, a mintánk visszatükrözi a hazai vállalati szektor jellemzőjét: a legtöbb cég mikro- és kisvállalkozás, miközben már a középvállalkozások aránya is jóval kisebb. A nagyvállalatok száma pedig rendkívül alacsony. Az általunk megszólítani sikerült minta ettől nem tér el jelentős mértékben, legfeljebb a sikeresen elért középvállalkozások tekintetében tapasztalhatunk némi felülreprezentáltságot. Ez fakadhat abból, hogy e vállalkozások elérhetőbbek és közlékenyebbek voltak, hiszen akár olyan középszintű vezetői beosztással bíró munkavállalóval is rendelkezhetnek, akiknek feladatkörébe tartozik a külső, köztük állami szervezetekkel való kapcsolattartás is.

Mivel a cégeket az állandó foglalkoztatotti létszám alapján soroltuk kategóriába, ezért azok számának alakulása már ennek köszönhetően is viszonylag jól feltételezhető, de érdemes lehet közelebbről is betekinteni az adatokba, így is pontosabb képet kapva a kitöltő szervezetekről. Ez alapján azt láthatjuk, hogy **az átlagos állandó foglalkoztatotti létszám megközelítőleg 36 fő (35,9)**, amely a feldolgozóiparban átlagosan foglalkoztatottak számával megközelítőleg megegyezik (36,59). Ugyanakkor a mezőgazdasági cégek sem foglalkoztatnak alacsonyabb számú munkavállalót, átlagosan valamivel több mint 31 főt. (31,47). Így elmondhatjuk, hogy **a felmérésben résztvevő cégek létszám alapján jellemzően mind a mezőgazdaság, mind az élelmiszeripar esetében kisvállalkozások voltak.**

Jelentősen torzítja ugyanakkor az átlagos állandó foglalkoztatotti mutatót, hogy a kitöltésbe néhány többszáz fős, öt esetben pedig az ezer fős foglalkoztatási mutatót meghaladó nagyvállalat is bekerült, amely megemelte az átlagos mutatót. Így például a foglalkoztatottak mediánértéke csupán 13.

3.6. Átlagosan foglalkoztatottak száma



Az állandó foglalkoztatotti státusz mellett meg kell vizsgálnunk az **alkalmi jellegű munkavállalókat** is. Az egyszerűsített foglalkoztatás tekintetében megállapíthatjuk, hogy a szervezetek **csukély mértékben támaszkodnak rájuk**. A teljes mintán belüli átlagos létszámuk nem éri el a négy főt (3,74). A mezőgazdasági cégek esetében arányuk – feltehetően az időnymunkáknak köszönhetően – valamivel nagyobb, hiszen átlagosan közel öt főt foglalkoztatnak e formában (4,87). Az élelmiszeripari vállalkozások esetében ez a szám kevesebb, mint három (2,97). Nagyon fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a válaszok nagyon eltérők. **A mezőgazdasági cégek több mint fele (53,73%) egyáltalán nem dolgozik egyszerűsített foglalkoztatottakkal.** Az egyszerűsített foglalkoztatottakat alkalmazó cégek esetében az átlagos számuk viszont már jóval magasabb, körülbelül 9 fő (9,03), viszont az ő eloszlásuk sem egyenletes: a legtöbb egyszerűsített foglalkoztatottat alkalmazó mezőgazdasági vállalat jellemzően 120 fővel dolgozik ilyen jogviszony keretében. Ezen adathoz viszont fontos a KSH vonatkozó adatait is megvizsgálni, amely szerint a 2020. évi rendelkezésre álló adatok szerint a mezőgazdaságban állandó alkalmazottak száma 99 625 fő, az időszakos alkalmazottak száma pedig 83 876 fő. Ez is mutatja, hogy ennek az ágazatnak a szezonális jellegéből adódik, hogy az időszakos alkalmazásban állók száma jelentős, az összalkalmazotti létszám 46%-át öleli fel. Arra nem kaptunk magyarázatot sem az adatokból, sem a kvalitatív információkból, hogy ez az eltérés a mintánkon belül miért jelenik meg.

Arányokat tekintve **az élelmiszeripar esetében is hasonló megoszlást tapasztalhatunk:** a cégek több mint fele (54,34%) nem dolgoztat egyszerűsített foglalkoztatás keretében munkavállalót. Akik igen, esetükben az átlagos létszámuk mintegy 6 fő (5,85). Persze ezúttal is jelentős eltéréseket figyelhetünk meg, így van olyan cég, amely átlagosan 130-nál is több egyszerűsített foglalkoztatottal dolgozik, azonban ez egyértelműen kiugrónak nevezhető.

A mintába csupán 21 olyan szervezet került, amely egyáltalán nem alkalmaz állandó jelleggel munkavállalót. E szervezetek a felmerülő feladatokat részben egyszerűsített foglalkoztatottakkal oldják meg, részben cégcsoportokhoz tartoznak, részben pedig családi jellegű vállalkozások, és valószínűleg ezért nincs konkrétan az adott vállalkozáshoz bejelentett munkaerő.

Összegezve a fent leírtakat, elmondhatjuk, hogy egy, a reprezentativitást nem figyelembe vevő, kényelmi mintavétellel vett, ám országos kutatásról beszélhetünk. A célpopulációt a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek jelentették. A kitöltés során **kis mértékben tükröződik a mezőgazdaság dél-dunántúli, dél-alföldi és észak-alföldi koncentrálódása.**

Ami a cégek méretét illeti, **a populáció szintén jelentős részben követi a hazai, méret szerinti vállalati kategóriák megoszlását, a középvállalkozások kismértékű**

felülreprezentáltsága mellett. Az átlagos létszám is ennek megfelelően alakul, és még a nagyvállalatok torzítása mellett is csupán kisvállalatnak tekinthető az átlagos kitöltő. Ami e tekintetben a legfontosabb, hogy ebből kismértékben már következtethetünk is a kutatás várható eredményeire: a szervezetek működési nehézségeire, amely a piaci nehézségekben és a munkaerő képességeiben is visszatükröződik. Ez azért jelent problémát a célpopuláció – és azon belül is különösen a mezőgazdasági vállalkozások – esetében, mert míg a kisvállalatok fejlődéséhez, versenyképességéhez, és az ellátási láncokba történő eredményes bekapcsolódáshoz folyamatos innovációra, magasabb hozzáadott értékű termelése és a diverzifikációra van szükség, (Vakhal, 2020) addig a hazai mezőgazdasági kkv-k a már nem is legkorszerűbbnek számító precíziós eljárásokat sem kívánják – és nem is tartják fontosnak – alkalmazni. (Bazsik, Bujdosó és Koncz, 2022) Ezek nélkül legfeljebb a lokális előnyökre támaszkodva maradhatnak versenyképesek, azonban a nagyvállalkozások méretgazdaságosságával nem versenyezhetnek. (Vakhal, 2020) A várhatóan jelenlévő képességhiányok pedig csak tovább akadályozzák a vállalkozásokat abban, hogy termelésüket korszerűsítsék, ezzel hatékonyabbá és versenyképesebbé tegyék.

A MEZŐGAZDASÁG ÉS ÉLELMISZERIPAR JELLEMZŐI

Általános helyzetkép

Mielőtt ismertetnénk a kutatásunk eredményeit, **bemutatjuk azokat az elméleti kereteket, amelyek magát a kutatás háttérét, valamint az elemzést is meghatározták.** Így a hazai mezőgazdaság és élelmiszeripar sajátosságaiban elhelyezve, kontextualizálva a vizsgálatunkat. Ennek elemeként ismertetjük a **mezőgazdaság és élelmiszeripar általános helyzetét,** fókuszálva azokra a kérdésekre, amelyek jelenleg kihívásként állnak e két szektor előtt. Valamint kitekintünk a két terület **munkaerőpiaci szerepére,** jelentőségére, kihívásaira. Ezekhez alapvetően két forrásbázis áll rendelkezésünkre: egyrészt a különböző statisztikák, amelyek közül érdemes kiemelni a **Központi Statisztikai Hivatal „Agrárium 2023” összeírásának frissen megjelent előzetes eredményeit.** Másrészt pedig azok a másodlagos források, szakirodalmak, amelyek részletesen körüljárják a hazai élelmiszergazdaság helyzetét.

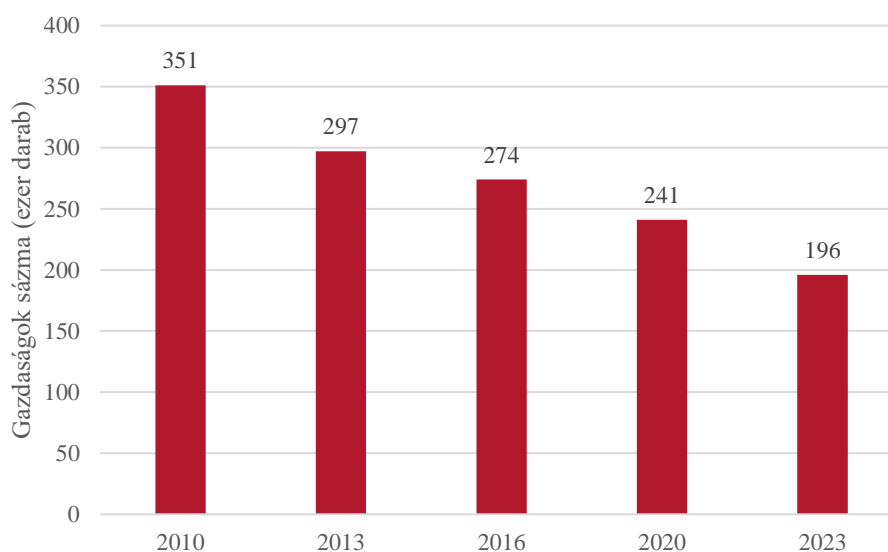
Legelőször is összegzésként meg kell említenünk, hogy a mezőgazdaság és az élelmiszeripar együttesen a hazai gazdaság egy fontos ágazatát jelenti: a mindkét ágazatot magába foglaló élelmiszergazdaság egy elsősorban exportorientált terület, amely a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a hazai gazdaság bruttó hozzáadott értékének több mint öt

százalékát teszi ki, a foglalkoztatottaknak pedig valamivel több mint hat százalékának biztosítja a megélhetését.

Rátérve előbb a mezőgazdaság általános helyzetének bemutatására, érdemes először a legalapvetőbb mutatókra figyelmet fordítani, miként a gazdaságok számának alakulása, valamint azok tevékenységének ismertetése, majd ezt követően azokra a főbb kihívásokra fókuszálni, amelyek ezen felül megjelennek, például a technikai fejlettség kérdésére.

Ami a hazai gazdaságok számának alakulását illeti, a már évtizedes távlatokban értelmezhető **csökkenési tendencia** folytatódása tapasztalható: 2023-ban már kevesebb mint kétszázezer mezőgazdasági vállalkozást jegyeztek be. Abban sincs alapvető változás, hogy az elmúlt években **főként a kisebb területen gazdálkodó, valamint csupán néhány állatot tartó társaságok szűntek meg,** amelyeket feltehetően sokkal súlyosabban érintettek az elmúlt évek gazdasági kihívásai, amelyet a környezeti körülmények (aszály) is fokoztak. (Agrárium 2023, előzetes adatok)

3.7. A mezőgazdasági gazdaságok számának alakulása 2010 és 2023 között



Agrárium 2023, előzetes adatok

Figyelembe véve a méretgazdaságosság, illetve a piaci versenyképesség szempontjait ez nem feltétlenül kedvezőtlen folyamat, hiszen **a túl kicsi gazdaságok képtelenek a támogatások nélküli működésre,** amely egy súlyosabb gazdasági nehézség esetén tömegesen megjelenő problémákat eredményezhet. (Göllény-Kovács, 2021)

Az imént leírt folyamatoktól függetlenül a kisméretű gazdaságok dominanciája továbbra is megfigyelhető. A növénytermesztéssel foglalkozó cégek esetén a legjellemzőbb

használt birtokméret 1 és 5 hektár közötti, a gazdaságok körülbelül egyharmada ilyen jellegű. Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy a nagyobb, több száz hektárral rendelkező gazdaságok száma kicsi, ám mégis az ország földterületeinek nagy részét birtokolják. Vagyis **a kezelt földterületek mérete alapján a szervezetek jelentősége és száma aránytalanul oszlik meg.** Ugyanezen tendencia figyelhető meg **az állattartók esetében is**, ahol jelentős mértékben **csökken azon gazdaságok száma, amelyek csupán néhány állatot tartanak.** Különösen igaz ez például a szarvasmarha-, sertés- és juhtartókra, amelynek köszönhetően az átlagos állatállományok a teljes állatállomány csökkenésével szemben folyamatos emelkedést mutatnak. Vagyis **a legtöbb állat kevés cég tulajdonában koncentrálódik.** (Agrárium 2023, előzetes adatok)

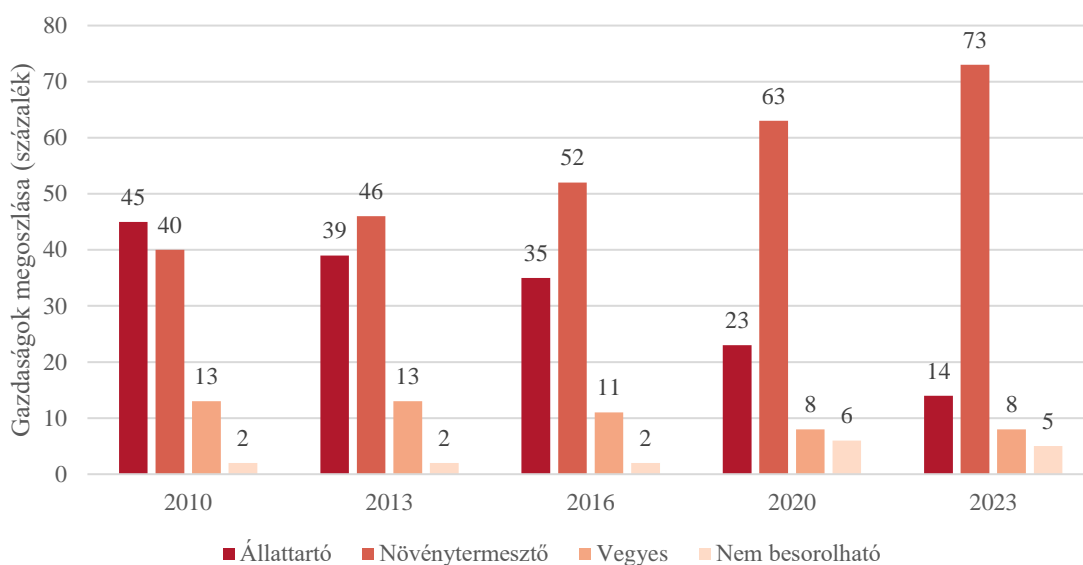
3.8. Az állatállomány alakulása

Állat- állomány (Ezer db)	2020.06.01	2020.12.01	2021.06.01	2021.12.01	2022.06.01	2022.12.01	2023.06.01
Szarvasmarha	933,3	932,9	931,6	902,1	902,7	885,3	876
Sertés	2 919,9	2 850,2	2 886,3	2 725,9	2 714,8	2 558,1	2 560
Juh	993,6	943,8	958,3	887	928,5	871,7	922,2
Tyúk	31 097,4	28 887,9	33 446,5	32 114,4	29 868	29 124	34 543
Lúd	1 824,3	798	2 190,6	951,9	1 693,2	613,6	2 147,6
Kacsa	1 925,4	2 969,8	3 908	4 241	1 497,5	2 727,3	2 725,6
Pulyka	3 325,3	2 741,6	3 136,1	2 636,3	2 536,5	2 518,5	2 511,6

Agrárium 2023, előzetes adatok

Ami a teljes agráriumot illeti, **felértékelődőben vannak a növénytermesztő vállalkozások**, míg az állattartó, valamint vegyes gazdálkodást folytató szervezetek folyamatosan visszaszorulnak. Így 2023-ban a mezőgazdaság területén működő vállalkozásoknak már közel háromnegyede növénytermesztéssel foglalkozik.

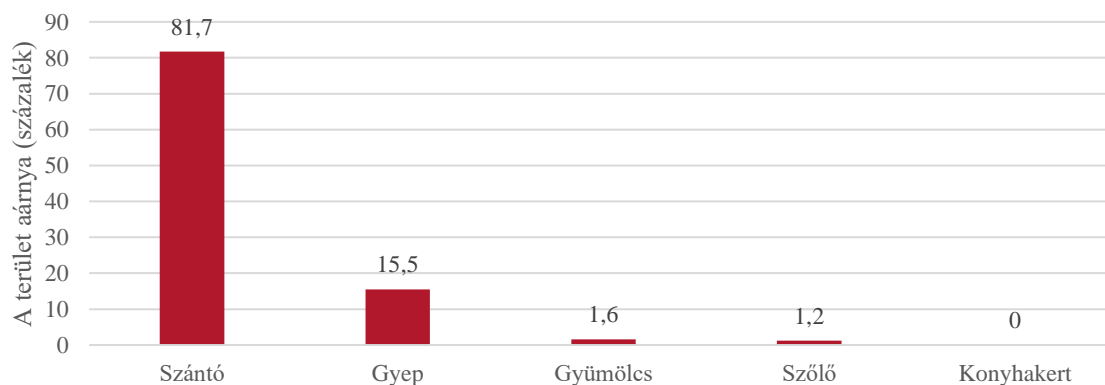
3.9. A gazdaságok megoszlása tevékenységük típusa szerint



Agrárium 2023, előzetes adatok

Mindeközben a művelési ágak megoszlásának tekintetében nem láthatunk jelentős szerkezeti változásokat. Továbbra is dominál a szántóföldek használata, míg a gyümölcsösök, szőlők száma lecsökkent, a konyhakertek súlya pedig országos arányban nem látható mértékűre zsugorodott. Sőt, ezeken, tehát a nem szántóföldi termelési területeken (például gyümölcsösök) jelentős csökkenés is várható, hiszen az előregedő gyümölcsös állományok cseréje, az új fák telepítése fokozatosan visszaszorul. Jó példa erre a körte, amely esetében a meglévő ültetvények több mint fele (58%) még 2009 előtti telepítésű, míg az öt évnél fiatalabb fák aránya nem éri el a 10%-ot sem (9,3%) (Agrárium 2023, előzetes adatok)

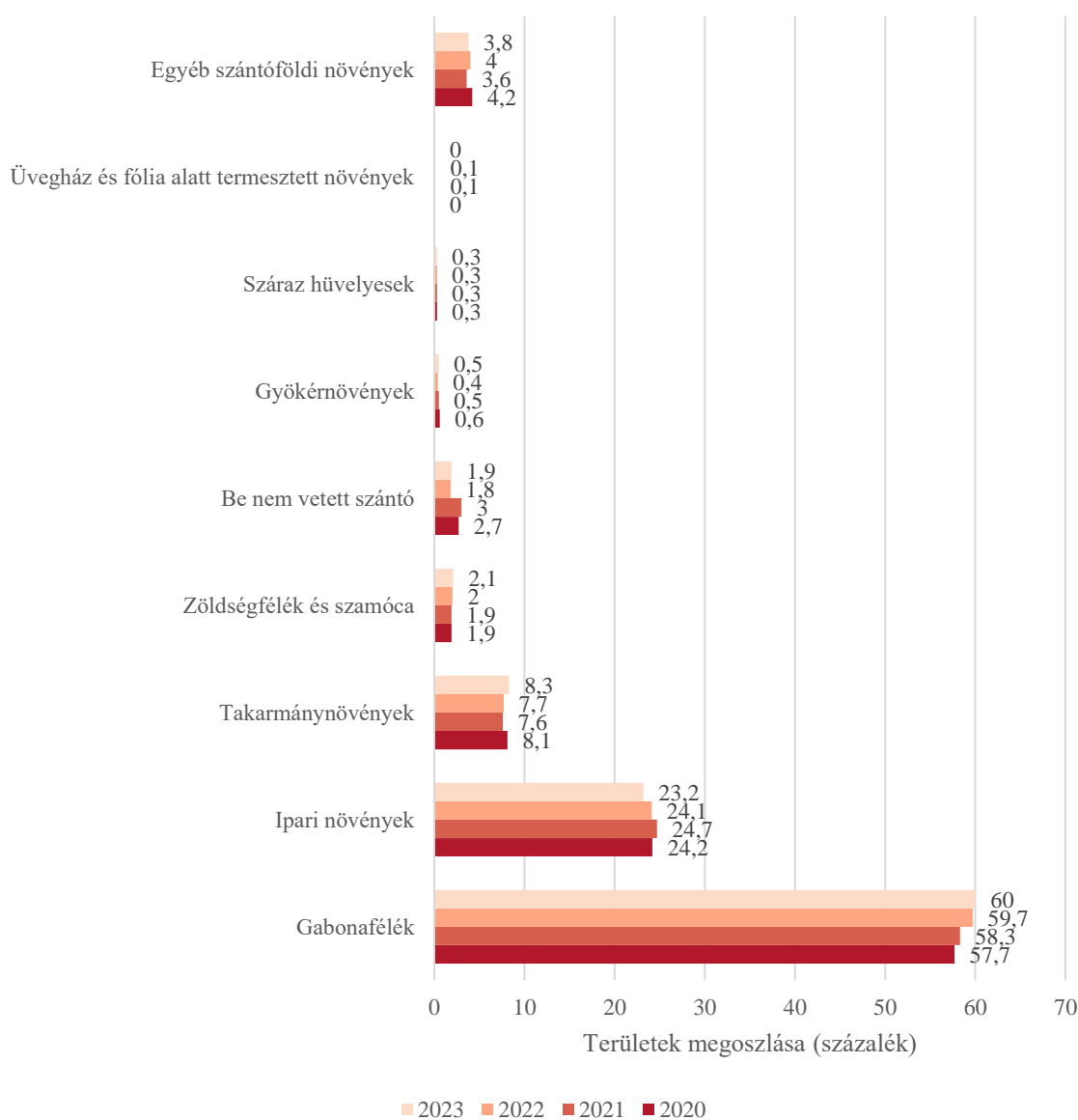
3.10. Mezőgazdasági területek megoszlása művelési áganként



Agrárium 2023, előzetes adatok

A szántóföldi növények vetésszerkezetében szintén csupán apróbb mozgásokat figyelhetünk meg, elsősorban a gabonafélék arányának – és ezzel együtt dominanciájuk – emelkedésével: **a szántóföldek csaknem kétharmadát a különböző gabonák termesztésére használják.** Az országban több mint 2,5 millió hektáron foglalkoznak e növénytípus termesztésével. Tendenciózan nő az őszi búza és őszi árpa vetésterülete, míg a kukorica visszaszorulását figyelhetjük meg. A gabonaféléken kívül még az ipari (például napraforgó), valamint a takarmánynövények alkotnak nagyobb csoportot, ám súlyuk a gabonákhoz képest elenyésző. (Agrárium 2023, előzetes adatok)

3.11. Szántóterületek megoszlása növénycsoportok szerint



Agrárium 2023, előzetes adatok

Mindezen folyamatok azért jelentenek problémát, mert egy **aránytalan terménymix alakul ki a hazai mezőgazdaságon belül**. Vagyis miközben egyre inkább **felértékelődik az agráriumon belül a növénytermesztés súlya**, addig azon belül is az **alacsonyabb hozzáadott értéket jelentő szántóföldi növények jelentősége** emelkedik. Vagyis főként azok a termények jelennek meg az értékesítés során, illetve az exportorientáltság miatt távoznak az országból, amelyek alacsonyabb hozzáadott értékkel bírnak, alacsonyabb áron értékesíthetőek. Ezzel szemben a magasabb feldolgozottságú, illetve magasabb hozzáadott értékű termények nagyobb arányban kerülnek az ország behozatalába. Ez hosszú távon, a terménymix aránytalanságainak további növekedésével negatív mérleget eredményezhet a magyar mezőgazdaság külkereskedelmében, kedvezőtlen folyamatokat generálva az ágazati gazdasági helyzetében. (Mizik, 2021)

A konkrét gazdasági mutatók mellett érdemes kitérni a hatékonyság, és az ettől nem független technológiai fejlettség kérdésére. **A hazai mezőgazdaság termelékenységére, fókuszálva a munkaerő-termelékenységre, amely a hozzáadott érték és az éves munkaerőegység hányadosát jelenti, hosszabb távon folyamatos emelkedést mutat**, amelyben a 2010-es évek közepén figyelhettünk meg jelentősebb ugrást: e mutató 2019-re már hárommillió forint/munkaerőegység körüli értékre emelkedett, amelyet megközelítőleg a következő években meg is tartott. **Ugyan Európai Unió tagállamok összehasonlításában jelentős elmaradást figyelhetünk meg: a V4 országok közül Lengyelországnál jobb mutatóval rendelkezünk, míg az uniós átlag tekintetében hiányosságok tapasztalhatóak.** A legfejlettebb, és jelentős külkereskedelmi partnernek számító országokhoz, például Hollandia vagy Németországhoz viszonyítva hazánknak a továbbiakban is szükséges fejlődnie. (Fenntartható fejlődés indikátorai, 2022)

Ha az alacsony termelési hatékonyság okait keressük, alapvetően három irányt érdemes kiemelni: a méretgazdaságosságot, a technológiai fejlettséget, valamint a meglévő munkaerő fejlettségét. Ezek persze egymással szorosan összekapcsolódó területek, hatnak egymásra (ilyenre lehet egy példa az új technológiák tőkeigényessége és annak megtérülése, és az azokhoz szükséges képzett humán erőforrás biztosítása). A következőkben az első két kérdéstről teszünk említést, a mezőgazdaság és élelmiszeripar foglalkoztatással kapcsolatos kérdéséről egy következő fejezetben lesz szó.

Az első kérdés kapcsán alapvető állításként leszögezhetjük, hogy **kkv-k általánosságban sokkal kisebb hatékonysággal dolgoznak, mint a nagyobb gazdasági társaságok**. Ráadásul az elmúlt években tapasztalható gazdasági nehézségek miatt ennek a szektornak a termelékenysége kismértékű visszaszorulást is mutatott, növelve a köztük és a nagyvállalatok

közi termelékenységi rést. (Termelékenységi jelentés, 2022) Megfigyelve a hazai mezőgazdasági szektor jellegét, ahogy arról már volt szó, jelentős mértékű koncentráció zajlik, azonban ennek ellenére a kisebb méretű, és ezzel együtt kisebb termelékenységű vállalkozások súlya továbbra is jelentős. Vagyis általánosságban ez már egy magyarázat a hazai mezőgazdaság alacsony termelékenységi hatékonyságára.

Önmagában viszont nem determinálja szükségszerűen a termelékenységet a vállalkozás mérete. (Termelékenységi jelentés, 2022). Így például **befolyással vannak rá a szervezetben használt termelési eljárások, amely kérdéskörben a hazai agrárium legsúlyosabb problémájával szembesülhetünk.** Olyan alapvető hiányosságokat tapasztalhatunk a termelés technikában, mint például a folyamatos öntözés alatt álló területek kis részaránya. Ezzel összhangban pedig **a korszerű technológián alapuló gazdálkodás jelentősége is elenyésző.** A magyar mezőgazdasági vállalkozások többsége az alapvető precíziós eszközöket sem használja, nemhogy a digitalizáció vívmányait. Rontja a helyzetet, hogy valójában **a gazdálkodók többsége feleslegesnek is tartja mindezt.** (Bazsik, Bujdosó és Koncz, 2022) Ezeket az eredményeket a 2023-as agrárcenzus tapasztalatai is tükrözik, amelynek rendkívül szemléletes példája, hogy **a gazdaságok közel hetven százaléka papíralapon gyűjti a gazdálkodás során keletkezett anyagokat, adatokat, információkat.** Vagyis a legalapvetőbb feltételei sincsenek meg annak, hogy a legújabb digitalizációs vívmányokat a termelési folyamatban felhasználják. Ezzel együtt a termelés során hasznosítható precíziós eszközök aránya is hasonlóan alacsony: a legnagyobb arányban használt precíziós eszköz, a sorvezető/automata kormányzás használata is alig haladja meg az 5%-ot. Bizonyos eszközök tekintetében minimális bővülés megfigyelhető az elmúlt három évben (például drónok vagy robotok alkalmazása), azonban **vannak olyan területek is, amelyeken visszاسzorulás figyelhető meg (például hozamtérképezés).** (Agrárium 2023, előzetes adatok) Ezek a mutatók feltehetően nem függetlenek attól, hogy a kisebb vállalkozások nem rendelkeznek ezen technológiák bevezetéséhez szükséges tőkével (beleértve a tudástőkét is), valamint, hogy a mezőgazdasági vállalkozások vezetőinek az életkora magas, míg az iskolai végzettsége alacsony. Erre a problémára a foglalkoztatással kapcsolatos egységben térünk ki részletesebben.

Az élelmiszergazdaság másik fontos területét az **élelmiszeripar** teszi ki. Egy rendkívül sokszínű területről van szó, amely **az elmúlt évtizedben jelentős bővülésen ment keresztül:** az ágazat árbevétele napjainkra a négyezer milliárd forintot is meghaladja. Ez a folyamat pedig nem csupán nominális, hanem reálértéken is igaz. Az ágazat helyzete persze **továbbra sem kielégítő,** és az iménti állítást árnyalva mindenképpen meg kell említeni, hogy a feldolgozóipar

többi területéhez képest továbbra is jelentős lemaradásban van a teljesítménye. (Felkai és Kuti, 2022)

3.12. Magyarország élelmiszeriparának eredményei 2010-2021

Mutató	Időszak	Mértékegység	2010	2021	2010-2021 (%)
Összes értékesítés	január-november	milliárd Ft	1876	4017	214,1%
Export értékesítés	január-november	milliárd Ft	592	1721	290,7%
Munkatermelékenység (egy alkalmazásban lévőre jutó termelési érték)	január-október	Ft/fő folyó áron	17,1	37,1	216,8%
Munkatermelékenység (egy alkalmazásban lévőre jutó termelési érték)	január-október	Ft/fő változatlan áron	17,1	24,1	140,9%

Felkai és Kuti, 2022

Mivel az élelmiszeripar a mezőgazdaságnál jóval sokszínűbb, ezért ennek ahhoz hasonlóan részletes bemutatására nem tudunk törekenni, viszont a következőkben mégis fontos az e területen tapasztalható főbb trendeket, valamint nehézségeket kiemelni.

Alapvetően tehát **egy jelentősen bővülő szektorról van szó**, amely ráadásul **jelentős mértékben exportorientált**: a teljes ágazat bevételeinek harmada a külföldön történő értékesítésből származik. (Felkai és Kuti, 2002) Ugyanakkor azt láthatjuk, hogy az egyébként összességében pozitív külkereskedelmi mérleg ellenére **a teljes élelmiszergazdaság behozatali oldala szinte egésze feldolgozott termékekből áll**. Olyan terményeket találhatunk meg köztük, mint a hús, az élelmiszeripari melléktermékek, cukrászati termékek, tejtermékek, a sajt, vagy éppen a méz. Ennek közvetlen negatív gazdasági hatása, hogy **ezek hozzáadott értéke nem hazánkban keletkezik**, miközben mindezekre lenne potenciál a hazai élelmiszergazdaságban. Tehát arról is látképet ad, hogy bizonyos területeken a hazai élelmiszeripar továbbra is jelentős lemaradásban van a korábbi fejlődése ellenére (Mizik, 2021). E lemaradásnak számos oka van, például, hogy az élelmiszeriparra nehezen tekinthetünk önálló szektorként, rendkívüli mértékben befolyásolja a mezőgazdaság (amely, mint láthattuk, az alacsonyabb hozzáadott értékű termékek felé fordul), de ugyanígy hatással van rá értelemszerűen a cégméret, valamint az egyéb iparágak működése (adalékanyagok, csomagolóanyagok gyártása stb.). (Kapronczai és mtsai, 2009) Utóbbiak közül a vállalkozások méretére tudunk és kell reflektálnunk.

Az élelmiszeripar területén működő **gazdasági társaságok mérete kapcsán duális jelleg figyelhető meg**. Egyszerre vannak jelen azok a kisméretű szervezetek, amelyek képesek a helyben megjelenő, akár speciális igényeket is kielégíteni, és egyszerre vannak jelen azok a

közép- és mindinkább nagyvállalatok, amelyek hatalmas mennyiségben képesek, homogén, azonos színvonalú termékek előállítására. (Felkai és Kuti, 2022) **A kisebb szervezetek természetesen ez esetben is alacsony bruttó hozzáadott értékkel bírnak**, már a középvállalkozásokhoz képest is jelentős lemaradásban vannak. **Eközben viszont jellemzően ugyanazokon a csatornákon próbálnak meg értékesíteni, mint a nagyobb szervezetek** és nem veszik figyelembe a lokális ellátási láncokon belüli lehetőségeket, előnyöket. Ez oda vezet, hogy a **termékeiket jóval kisebb eredményességgel tudják értékesíteni**, mint a nagyobb versenytársaik. Ennek megoldásában szerepet kaphatnának a **cégek közti együttműködések**, a teljes értékláncok kialakítása, valamint az **értékesítési stratégia megfelelő tervezése**. (Madari, 2021) A kis és nagyvállalatok közti különbség a számokban is jól kirajzolódik, hiszen a vállalkozások 90%-a a kisebbek közé tartozik, a hazai árbevétel 80%-a, valamint az exportból származó árbevétel 90%-a a nagyvállalatoknál realizálódik. (Felkai és Kuti, 2022)

Az alacsony vásárlóerő miatt az élelmiszeripar területén is hangsúlyos **kérdés, hogy képesek-e a vállalkozások versenyképes, hatékony termékekkel megjeleni a piacon**. Függetlenül a vállalkozások méretétől, hiszen a termelékenységet nem csak ez befolyásolja. A **termelékenységet mutató**, a munkavállalók által hozzáadott értékre vonatkozó **statisztikák hasonlóan kedvezőtlenek az élelmiszeripari szervezetek esetében, miként azt a mezőgazdaságnál láttuk**. Vagyis az egyre dráguló munkaerő nem képes jelentősen nagyobb mértékű termelékenységre, amely a versenyképesség romlásához vezet. (Csonka és Kiss, 2015) Ennek okai, ahogy az agrárium kapcsán is említettük, többfélék is lehetnek, amelyek közül a technológiai fejlesztéseket és a munkaerőt emelhetjük ki. Ez utóbbit a következő alegységben fejtjük ki részletesen.

A mezőgazdasághoz képest az ágazat sokszínűségéből, és az ezirányú hiányzó adatfelvételekből fakadóan jóval nehezebben megfogható, hogy vajon hol tartanak az új eszközök alkalmazásában az élelmiszeripari cégek. Ugyanakkor azt megállapíthatjuk, hogy **a technikai fejlesztések területén az élelmiszeripar jelentős lemaradásban van**. Jól mutatja mindezt, hogy az üzleti célú kutatási és fejlesztési ráfordítások a feldolgozóiparon belüli hozzáadott érték arányában e területen rendkívül alacsonyak. (Termelékenységi jelentés, 2022) Holott az **új eljárások és a digitalizációs megoldások kitörési pontot jelenthetnek az élelmiszeripari cégek számára**, hiszen az automatizációval jelentősen csökkenthetők a termelési költségek, választ találva ezzel az alacsony vásárlóerő problémájára. Persze az élelmiszeriparban **számos területen nem megoldható jelenlegi technikai ismereteink mellett a fizikai munka kiváltása**. Viszont ezeknek a szervezeteknek is **érdemes a szoftveres beruházásokban gondolkodniuk**, amelyek strukturálási és elemzési módszereiknek

köszönhetően segíthetnek jobban átláthatóvá tenni a gyártási folyamatokat, és támogatást nyújtani a döntéshozatalban is. (Nagy, Jámbor és Freund, 2020)

Az élelmiszergazdaság és a munkaerőpiac kapcsolata

Ahogy már említettük, **a munkaerő kérdése megkerülhetetlen a mezőgazdaság és az élelmiszeripar területének vizsgálata kapcsán.** Egyrészt, mert önmagában is egy jelentős foglalkoztatói ágazatról van szó, ahogy azt, Urbányi Dávid 2023-as tanulmányában is összefoglalja: „*A magyar mezőgazdaság a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján napjainkban körülbelül mintegy 210 ezer főt foglalkoztat, az élelmiszeripar további 145 ezret; ez azt jelenti, hogy a magyar dolgozó lakosság mintegy 8%-ának ez a szektor ad munkát. Hazánk gazdaságának versenyképessége szempontjából tehát kiemelkedően fontos a mezőgazdaság folyamatos fejlődésben tartása. Ennek egyik legfontosabb alapfeltétele, hogy rendelkezésre álljanak azok a képzett szakemberek, akik lépést tudnak tartani a technológiai fejlődés rendkívül gyors ütemével.*” (Urbányi, 2023: 101.)

Másrészt, amely jelen kutatás szempontjából is kiemelkedő jelentőségű, hiszen ahogy említettük, **a termelékenység szempontjából maga a munkaerő erőforrás értékű, meghatározza azt.** Nem mindegy tehát, hogy az adott területen mik a tapasztalatok, lehetőségek, és ezért kell kiemelt figyelmet fordítani arra, hogy a humánerőforrások területén jelentkező hiányosság Magyarországon és más fejlett országokban is komoly kihívást jelent. **A vállalatoknak egyre nehezebb megtartani alkalmazottaikat az egyre növekvő munkaerőigény miatt.** A jelenlegi munkaerő-piaci helyzet számos problémát okoz a vállalatok számára, például **nehezen találnak megfelelő munkaerőt,** és a betöltetlen pozíciók száma is nő. Ez azt eredményezi, hogy **a munkaadók versengenek a képzett munkaerőért.** A munkakörök ma már szinte, mint termékek találhatóak a piacon, és a munkavállalók széles választék közül válogathatnak. A munkáltatóknak pedig meg kell győzniük a pályázókat arról, hogy érdemes náluk dolgozni. Emellett **a magas fluktuációs ráta** szintén súlyos probléma, ami nem csak munkaerőhiányt, hanem **tudásvesztést is okoz.** A munkaerő pótlása ráadásul költséges és időigényes feladat, amely kreatív megoldásokat igényel a munkaadóktól. (Szabó-Szentgróti és Gelencsér, 2020)

Mindebben a vizsgált ágazatok sem képeznek kivételt: **a magyar agrárvállalkozások harmada munkaerőhiánnyal küzd.** A gépkezelők, állattenyésztők, gépszerelők és karbantartók munkakörökben jelentős toborzási nehézségek mutatkoznak. Az élelmiszeriparban a húsfeldolgozók, pékek és édesipari termékgyártók toborzása jelent kihívást.

Ezek kezelésére a gazdálkodók többsége a jövőben a munkabér növelését, természetbeni juttatásokat és munkába járási támogatást tervez a munkaerő megtartására. A zöldség-gyümölcságazatok nagyon munkaigényesek, ezért már külföldi munkaerőt is alkalmaznak, míg a munkaerő-igényes ágazatok egyre inkább visszaszorulnak a gépesíthetők javára. Azonban, mint láthattuk korábban, ez nem kedvez a terménymix hozzáadott értékének. Az állattenyésztésben a vendégmunkások munkaerejére támaszkodnak. Az Agrár Közösségi Intézet (AKI) felmérése szerint összességében **az agrárvállalkozások harmada szenved munkaerőtoborzási problémáktól**, kutatásukból is látszik, hogy a mezőgazdaságban leginkább a gépkezelők és az állattenyésztők hiányoznak. Kisebb mértékben kertészek, mezőgazdasági technikusok, gépészmérnökök és növényorvosok toborzása is nehezen megy, hasonlóan a szántóföldi növénytermesztők, erdészek és halászok esetében. (Hellóvidék.hu, 2022)

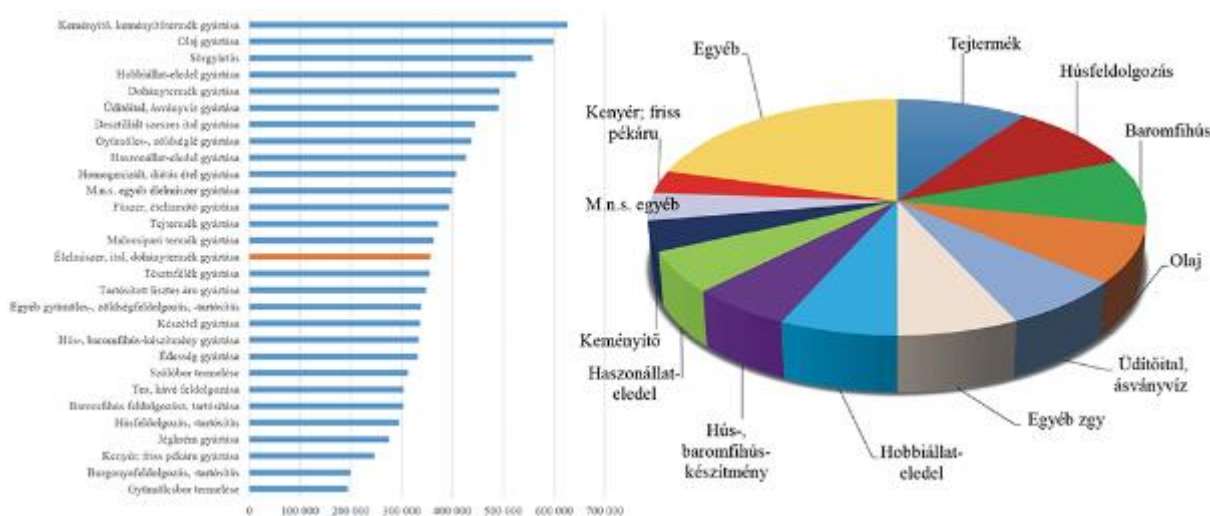
Ezek a körülmények abból is fakadnak, hogy **a mezőgazdasági alkalmazottak általában a gazdaságok szűkebb, vidékies környezetéből kerülnek ki**, így egy városias környezethez képest nehezebb helyzetben vannak a gazdák, ami a toborzási feladataikat illeti. Sok esetben **nem kitétel már a mezőgazdasági végzettség** vagy a korábbi tapasztalat, elég, ha kellően motivált, „dolgozni akaró” munkásokkal tudják feltölteni az álláshelyeiket a vállalkozások. Ez a legtöbb esetben **alacsonyabb iskolai végzettségű embereket** jelent, viszonyítva mind az uniós agrárgazdasági alkalmazottakhoz, mind pedig más hazai szektorokhoz képest. A gazdák ugyan vállalkoznak a betanításukra, de ez azt eredményezi, hogy **gyakran csak részfeladatok elvégzésére lesznek alkalmasak a munkavállalóik**. Tehát, hosszú időbe telik, amíg teljes értékű, összetett feladatokat is ellátni képes munkatársakká tudnak válnak. (Popp, 2014)

Többek között e folyamatok eredményeként **a mezőgazdasági szektor részaránya folyamatosan csökken a foglalkoztatásban és a bruttó hozzáadott érték előállításában**. A mezőgazdasági átlagkereset pedig elmarad az országos átlagtól. Minél magasabb az iskolai végzettség, annál kisebb a valószínűsége annak, hogy valaki hosszú távon a mezőgazdaságban maradjon. Mindez pedig visszacsatol arra a problémára, amelyet a cégek termelékenység-növekedése kapcsán is megemlítettünk: a hatékonyságnövelés kulcsa a technológiai fejlődés mellett a munkatermelékenység javításában rejlik, ami magasabb hozzáadott értéket eredményezhet. Az állattenyésztés és a növénytermesztés terén is vannak tartalékok a fajlagos hozamok és hozamingadozások javítására, de ehhez szükség van tőkére, innovációra és legfőképp szakértelemre. (Popp, 2014)

Foglalkoztatás területén a mezőgazdasághoz ugyancsak **hasonló minta rajzolódik ki az élelmiszeripar területén**. Így elmondhatjuk, hogy folyamatosan **csökken az**

élelmiszeriparban foglalkoztatottak száma. Különösen jelentős problémaként értelmezhetjük, hogy **az élelmiszeripari keresetek** az elmúlt években ugyan nőttek, de még mindig **elmaradnak a nemzetgazdasági átlagtól.** Szintén kedvezőtlen, hogy **az ágazaton belül jelentős szórás van a bérekben:** vannak szakágak, ahol a havi bruttó 200 ezer Ft körüli fizetés az átlagos, és olyanok is, elsősorban a gépesített területeken, ahol ez a havi bruttó 600 ezer Ft-ot is meghaladja. (Felkai és Kuti, 2022)

3.13. Élelmiszeripari szakágazati bér eloszlása



Felkai és Kuti 2022

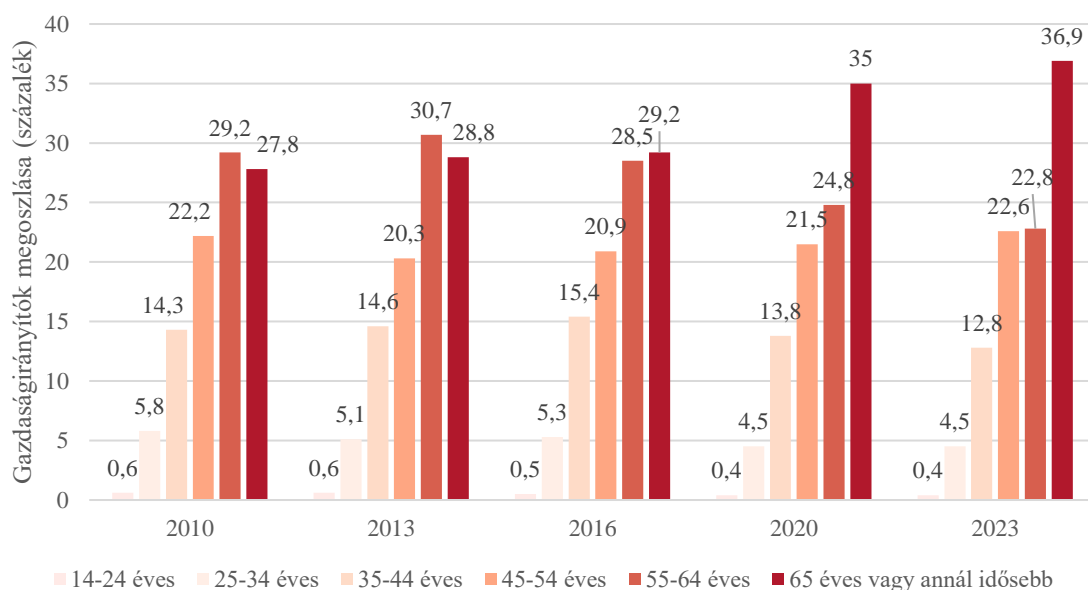
Vagyis összességében elmondhatjuk, hogy bár visszaszoruló jelentőséggel, de továbbra is jelentős foglalkoztató e két ágazat, helyzetük viszont nem könnyű, ugyanis **kiemelkedő arányban foglalkoztatnak alacsony iskolai végzettségű, szakképzetlen embereket, akikre támaszkodva** – célirányos munkaerő-fejlesztés nélkül – **nehéz javítani a termelékenységet,** miközben ez a versenyképesség egyik kulcsa.

Mindezekon felül érdemes kitérni a mezőgazdaság egy más, speciális, de mégis a munkaerőforráshoz kapcsolódó problémájára is. Nevezetesen, hogy **az egyik legsúlyosabb vezetői, mint erőforrásbeli nehézségek ezen a területen tapasztalhatóak.** A két **legjelentősebb probléma az elöregedés és az alacsony iskolai végzettség.** Ez a jelenség azonban nem feltétlenül csak a hazai agráriumot sújtja. A teljes európai mezőgazdaság számára az egyik legnagyobb kihívás a generációs megújulás. Az EU-ban a gazdálkodók 33%-a 65 év feletti, míg a 45 év alattiak csak 5%-ot tesznek ki, amely hasonló a magyar helyzethez. A KSH adatai szerint a magyar gazdák átlagéletkora folyamatosan nő. A **generációváltást nehezítik a különböző generációk közötti különbségek,** az idősebbek vonakodása a visszavonulástól, és

a fiatalabbak negatív véleménye az ágazatról. Emellett **magas a belépési küszöb és jelentősek az öröklési adminisztráció költségei**. Fontos lenne tehát hangsúlyozni a pályaválasztás előtt állók számára, hogy a mezőgazdaság dinamikusan fejlődik, és szükség van fiatal, naprakész szakemberekre, akik gyorsan alkalmazkodnak az új technológiákhoz. Szükség van emellett az agrároktatás és az agrár felsőoktatás támogatására is, különösen azért, mert jelenleg kevés a mezőgazdasági végzettséggel rendelkező gazdálkodó. Bár számuk lassan nő, főként az új, ám kisszámú belépő vezetőknek köszönhetően, ám nem elsősorban a régóta gazdálkodók továbbképzésének következtében. **A verseny tehát kiélezett a képzett humántőkéért a mezőgazdasági szektorban, nem csak az alkalmazottak, de a vezetők tekintetében is.** (Urbányi, 2023)

Az agrárcenzus adatai lehetőséget nyújtanak, hogy e problémába részletesebben is betekinthessünk. Így elmondhatjuk, hogy az elmúlt három évben **tovább nőtt az idős gazdaságirányítók aránya**, amely immár 37%, amely jóval több mint például az új belépők aránya, amely csupán 4,9%. (Agrárium 2023, előzetes adatok)

3.13. Gazdaságirányítók megoszlása életkor szerint

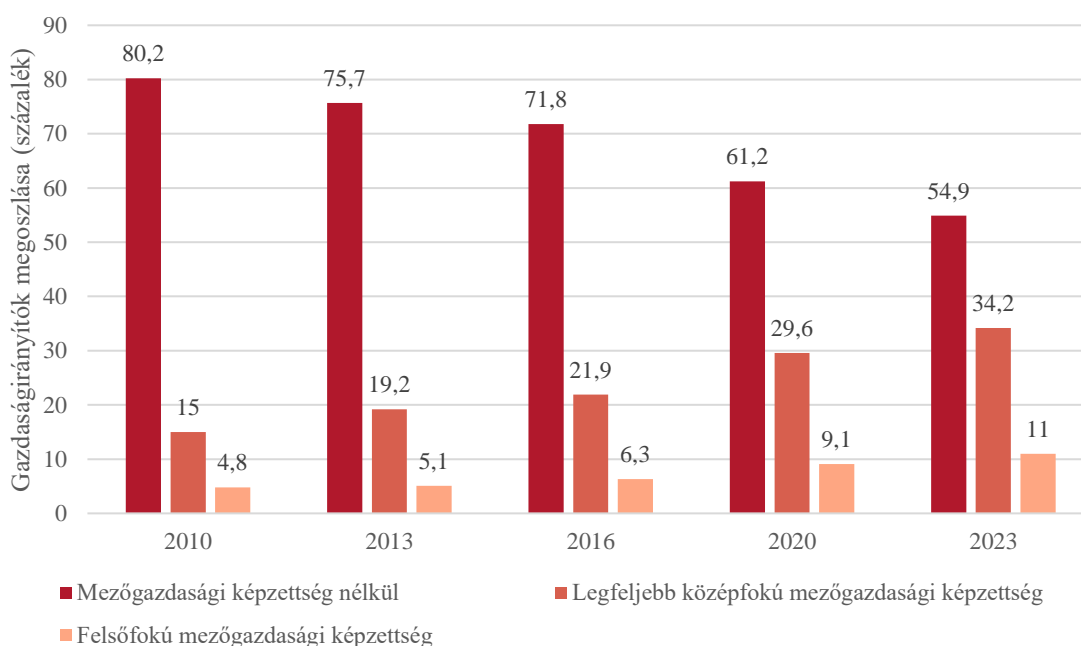


Agrárium 2023, előzetes adatok

Az iskolai végzettségben kedvezőbb mutatókat figyelhetünk meg, hiszen 2010 óta csökken azoknak az aránya, akik mezőgazdasági végzettség nélkül vezetik a gazdaságukat. **Súlyuk viszont még mindig jelentős: 2023-ban 55% az arányuk**, ami több mint 100 ezer gazdálkodót jelent. Ugyanebben az időszakban nőtt a felsőfokú mezőgazdasági végzettséggel rendelkezők aránya. Minden kilencedik irányító ebbe a kategóriába tartozott. Ez a változás

összhangban van a növénytermesztő gazdaságok arányának emelkedésével, mivel itt többen rendelkeznek felsőfokú végzettséggel. Ez egyszerre megmutatja azt is, hogy az állattenyésztés hangsúlyosabban érintett a kérdésben. A középfokú végzettséggel rendelkezők aránya is nőtt, 2023-ban meghaladta a 34%-ot. (Agrárium 2023, előzetes adatok) **Az összességében alacsony iskolai végzettség viszont negatív hatással lehet a digitalizációs folyamatokra** (lásd például, hogy papír alapon gyűjtik az adatokat), vagyis az ágazat sikerességéhez szükséges fejlesztéseknek mindez gátat szabhat. (Bazsik, Bujdosó és Koncz 2022)

3.14. Gazdaságirányítók megoszlása mezőgazdasági végzettség szerint



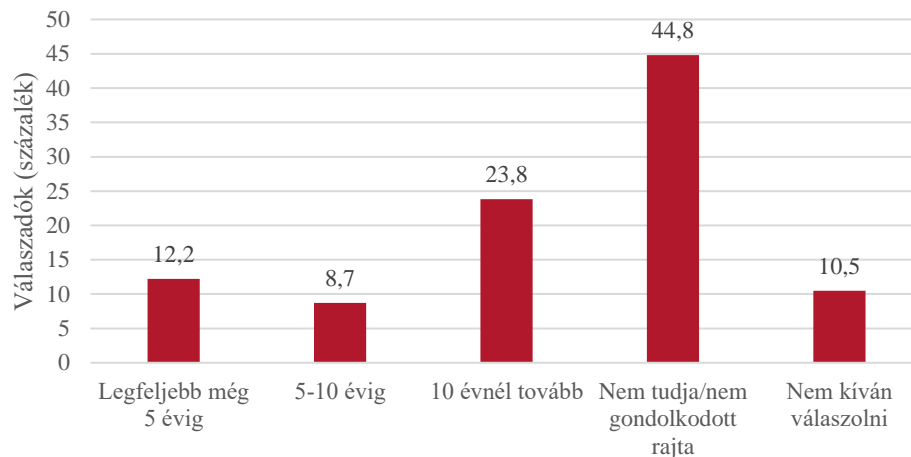
Agrárium 2023, előzetes adatok

E gátat az új belépő és magasabb végzettséggel rendelkező szakemberek törhetik át, vagyis **az ágazat versenyképességének kulcskérdése a generációváltás**. Ugyanakkor a megújulás problémaként van jelen a gazdálkodók között, és sokan nem gondolkoznak a visszavonulásban, mivel ez az életük. Egy gazdaság tovább öröklése bonyolult folyamat, pláne akkor, ha számunkra alig ismert személy vállalkozna csak rá. Családi gazdaságok esetén talán könnyebb a helyzet, de itt is előfordulhat, hogy az átadó nem hagyja szabadon érvényesülni a fiatalabb generációt. Bár lehet, hogy az átadók tapasztalata szükséges az effektív működéshez, de hosszú távon nem korlátozhatják a fiatalok újító törekvéseit. (Urbányi, 2023)

Az agrárcenzus eredményei éppen ezt a problémát körvonalazzák. 2023-ban az irányítók 55%-a nem tett konkrét nyilatkozatot a terveiről. **Azok aránya pedig, akik legfeljebb 5 évig**

tervezik a gazdaságuk vezetését, csupán 12%, ami ráadásul csökkenés a három évvel ezelőtti 18%-hoz képest. A hosszabb távú tervekkel rendelkezők aránya velük szemben 24%. (Agrárium 2023, előzetes adatok)

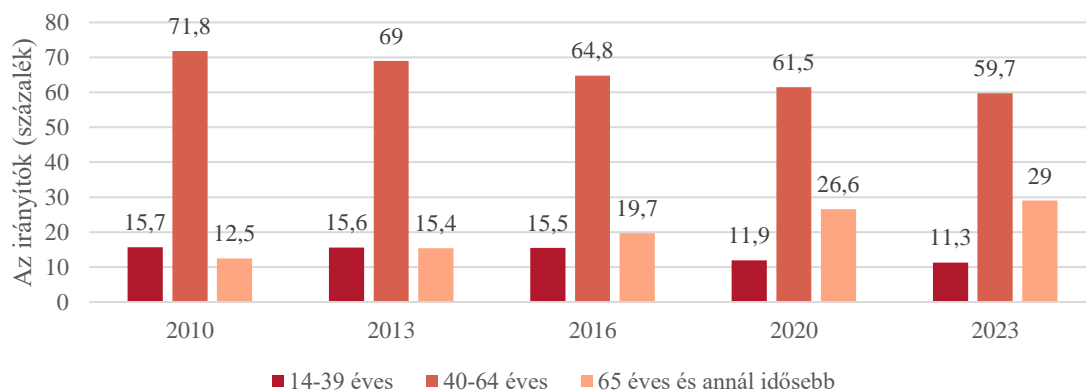
3.15. Hány évet terveznek még a gazdaság vezetésével foglalkozni



Agrárium 2023, előzetes adatok

A helyzet jelentőségét emeli, hogy közben **folyamatosan növekszik a 65 év feletti gazdálkodók által használt mezőgazdasági területek nagysága**, 2023-ban már 29% volt. Az általuk használt területek mennyisége megközelíti az 1,5 millió hektárt, ami több mint kétszerese a tíz évvel ezelőttinek. A fiatal gazdálkodók által használt területek aránya a teljes területhez képest csupán 11%. A középkorú irányítók használják a területek 60%-át, ami több mint 3 millió hektár. (Agrárium 2023, előzetes adatok) Ez közvetetten, legalább részben azt jelenti, hogy az említett koncentráció nem a fejlesztések iránt fogékony vállalkozók kezében történik, hanem éppen ott, amelyekben a beavatkozások a legszükségesebbek lennének.

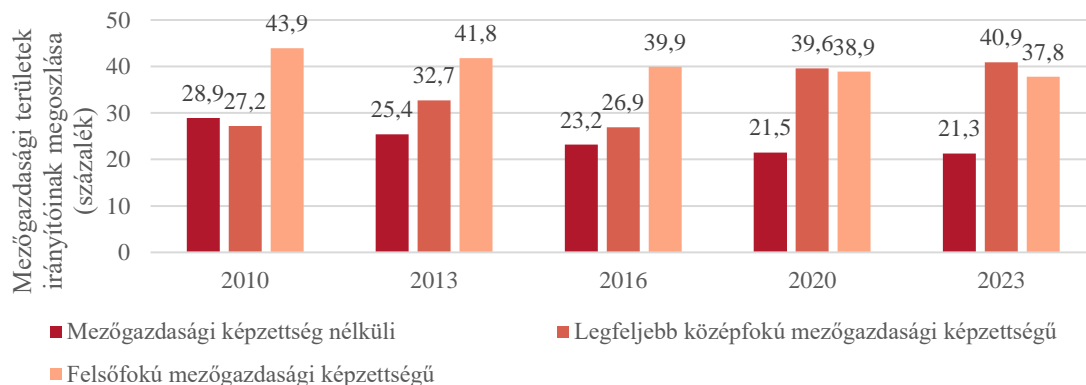
3.16. Mezőgazdasági területek megoszlása az irányító korcsoportja szerint



Agrárium 2023, előzetes adatok

Azért csak részben mondhatjuk azt, hogy a birtokkoncentráció kizárólag azokat a vállalkozásokat érinti, amelyek kisebb eséllyel lépik meg a korszerűsítést, mert a kezelt földterületek megoszlásában és az iskolai végzettségben eltérő számokat láthatunk, bár a tendenciák részben kedvezőtlenek. A mezőgazdasági területeket közel azonos arányban használják a középfokú és a felsőfokú mezőgazdasági végzettséggel rendelkező gazdaságvezetők. **A felsőfokú végzettséggel rendelkezők területe 2010 óta összességében 6,1 százalékkal csökkent**, 2023-ban 1,9 millió hektárt tesz ki. A középfokú végzettséggel rendelkezők területe megközelíti a 2,1 millió hektárt, ami a teljes terület 41%-a. Azon földeknek az aránya, amelyek irányítóinak nincs mezőgazdasági végzettségük, 25-ről 21%-ra csökkent. (Agrárium 2023, előzetes adatok) Végzettség tekintetében tehát valamivel szerencsésebbnek nevezhető a birtokkoncentráció, de a legmagasabb, felsősokú végzettség arányának csökkenése továbbra is problémát jelent.

3.17. Mezőgazdasági terület megoszlása az irányító legmagasabb végzettsége szerint



Agrárium 2023, előzetes adatok

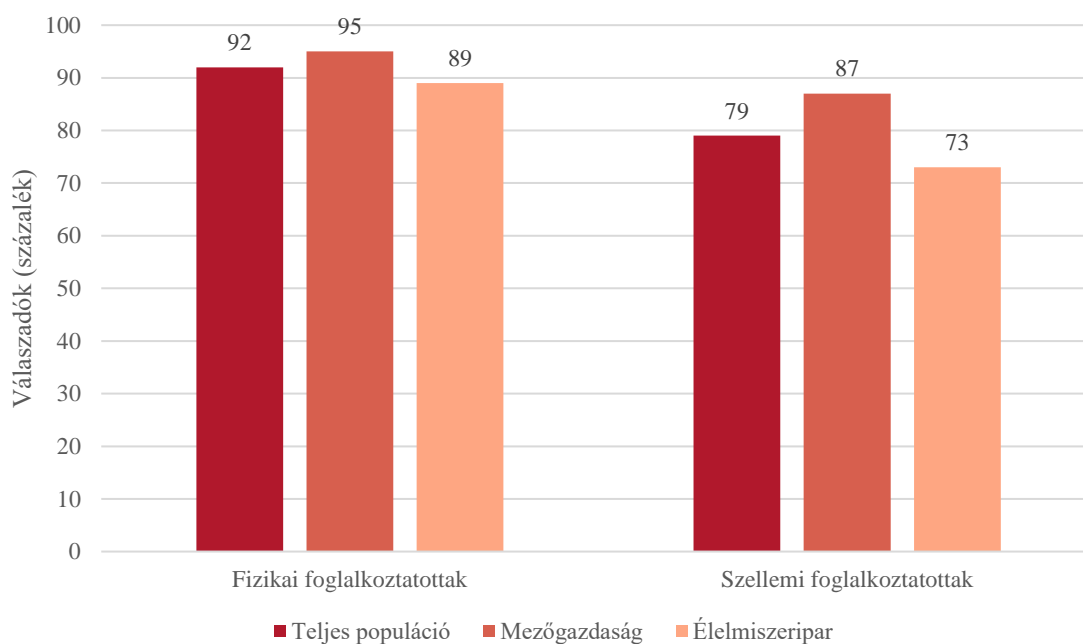
Összességében tehát elmondhatjuk, hogy **a mezőgazdaság megújulása érdekében az ágazatnak átalakulásra van szüksége**. Emiatt az agráriumban elhelyezkedni kívánó fiataloknak jelenleg kedvező lehetőségek állnak a rendelkezésükre, viszont **a következő években a generációváltásnak meg kell történnie**, hogy fiatal, jól képzett szakemberek vezessék a gazdaságokat, ezzel elősegítve a hazai mezőgazdaság fejlődését és versenyképességét. **A kormányzati támogatások és szemléletformálás továbbra is kulcsszerepet játszanak ebben, de ehhez a fiatal és idősebb generációk kölcsönös bizalma és együttműködése is elengedhetetlen.** (Urbányi, 2023) Ezen a folyamaton múlik az agrárszektoron belül a termelékenység növelésében kulcsszerepet játszó magas szintű automatizáció és a valós idejű optimalizáció bevezetése. **Amennyiben ez nem történik meg, a magyar agrárszektorban a kis- és középvállalkozások különösen sérülékennyé válhatnak a technológiai lemaradás miatt, amely a depriváció veszélyével fenyeget**, ennek eredményeként a technológiai lemaradás és az eszközök avulása tovább erősíti a gazdaságok leszakadását. (Bazsik, Bujdosó és Kurucz, 2022)

KÉPESSÉGBELI HIÁNYOSSÁGOK TAPASZTALATA

A kérdőív során **felmértük, miként tapasztalják a cégek a munkavállalók képességbeli hiányosságait**. Ennek érdekében a kérdőív harmadik blokkja kifejezetten ezt a kérdést járja körül. Ebben az egységben a munkavállalók típusa alapján (fizikai és szellemi alkalmazottak), csoportosítva vizsgáljuk meg azt, hogy ennek milyen hatása van a cégek működésére, végül pedig, hogy ezen hiányosságok csökkentéséért mit tesznek a munkáltatók.

Legelőször meg kell állapítanunk, hogy a szektorális sajátosságokból fakadó előzetes várakozásoknak megfelelően **a legtöbb vállalat rendelkezik állandó jelleggel foglalkoztatott fizikai munkavállalóval**, valamint – ha kisebb arányban is – **de ugyancsak jellemző, hogy legalább egy szellemi munkavállalót is foglalkoztatnak**. Ennek kapcsán érdemes megemlíteni, hogy a kérdezőbiztosoknak adott utasításoknak megfelelően az alapvetően fizikai alkalmazottakkal együtt dolgozó, azonban operatív feladatokért is felelős munkatársakat (például csoportvezetők) is a szellemi munkások közé soroltuk. Ennek az oka, hogy ők részben már vezetői feladatokat látnak el, képesnek kell lenniük a feladatok delegálására, azok pontos megfogalmazására, az elvégzett munkának és annak minőségének az ellenőrzésére, valamint a szervezeti hierarchiában magasabb pozíciót betöltő vezető munkatársak és a beosztottak közti közvetítésre.

3.18. A fizikai és szellemi alkalmazottakat foglalkoztató cégek megosztása



Mivel a két munkavállalói csoport esetében feltételeztük, hogy érdemi eltérést tapasztalunk a képességek hiányával kapcsolatban, valamint, mivel mindkét esetben speciális szempontok is szóba kerülhetnek- ahogy arra a csoportvezetők problémája kapcsán utaltunk is -, ezért **a két csoportra vonatkozó tapasztalatokat bár ugyanazon kérdések és javarészt ugyanazon válaszlehetőségek mentén, ám mégis bontásban vettük fel**, és ilyen módon is elemeztük a beérkezett adatokat.

Fizikai foglalkoztatottak

A kérdésblokk első fele a fizikai foglalkoztatottak képességeire irányul. A **fizikai foglalkoztatottakkal rendelkező cégek kitöltőinek csupán 20%-a nyilatkozott úgy, hogy az ilyen jellegű alkalmazottjai nem rendelkeznek a munkájuk elvégzéséhez szükséges minden ismerettel és képességgel**. Az előzetes elvárásokhoz képest tehát viszonylag kevés foglalkoztató tapasztal képességbeli hiányokat, viszont arányuk mégis magasnak tekinthető. Az eredmény kapcsán érdemes lehet visszacsatolni a kutatási projektünk egy korábbi fázisában végzett, szektorfüggetlen vizsgálatára, amely esetében a foglalkoztatottak körében tapasztalt képességdeficittel kapcsolatban hasonló arányok jelentek meg: abban a kérdőívben arra kérdeztünk rá, hogy a munkavállalók hány százaléka rendelkezik a feladatainak ellátásához szükséges valamennyi képességgel, és a mostani kérdőívünkben kapott eredmények tükröződtek vissza: a válaszadók mintegy négyötöde állította, hogy munkavállalóinak legalább

80%-a rendelkezik a feladatainak ellátásához szükséges minden képességgel. Ez alapján nem tapasztalhatunk a mezőgazdaság és élelmiszeripar területén kiugró problémákat.

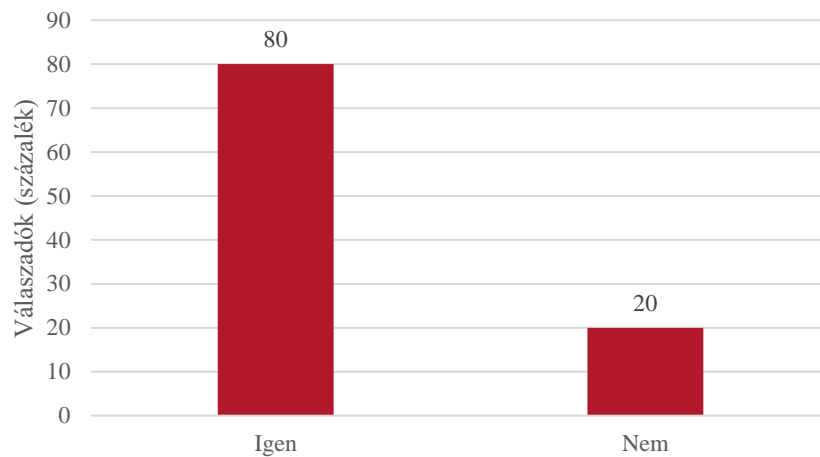
Ezzel együtt továbbra is **érdekes a kitöltők fizikai munkavállalók ismereteivel és képességeivel való elégedettsége**, hiszen a mezőgazdaságban foglalkoztatottak iskolai végzettsége hazánkban rendkívül alacsony, (Popp, 2004) amely növeli a képességbeli hiányok jelenlétének valószínűségét. A felnőttek között végzett kompetencia felmérések ugyanis azt bizonyítják, hogy Magyarországon az iskolai végzettségi szint és az alapvető kompetenciák megléte között jelentős összefüggés van. (Eredménykommunikációs kiadvány) Ezenfelül olyan térségekből érkeztek jelentős számú kitöltések, ahol a viszonylag magas, országos szintet meghaladó mértékű munkanélküliség a jellemző. (Fenntartható fejlődés indikátorai, 2022) Ez elsősorban abból fakad, hogy e térségekben nagy számban vannak társadalmi és gazdasági szempontból elmaradottabb települések, amelyek perifériális jelleget öltenek. (Áldorfai, 2020) Ezek a területeken jellemző, hogy a szociokulturális hátrányok felhalmozódnak, amely kedvezőtlen hatást gyakorol a képességek meglétére is. (Dávid, 2015) Összevetve tehát a kitöltő cégek területi elhelyezkedését az imént említett szempontokkal, állíthatjuk, hogy a válaszadók csupán töredéke – ám mégsem elhanyagolható csoportja – számolt be a fizikai munkavállalóit érintő ismeret- és képességhiányokról.

Mindebből több dologra is következtethetünk: **egyrészt lehetséges**, és ez a legkézenfekvőbb lehetőség, **hogy a kérdőívet kitöltő cégek** – akár munkaerőhiányt is vállalva – **ragaszkodnak ahhoz, hogy amennyire csak lehet, kizárólag olyan munkavállalókat alkalmazzanak állandó jelleggel, akik képesek maradéktalanul ellátni a feladataikat.** Őket pedig eredményesen meg is találták. Az időszakonként felmerülő többletmunkákat pedig egyszerűsített foglalkoztatottakkal végeztetik le. Ugyanakkor így is van egy viszonylag széles csoport, amely rákényszerül arra, hogy a nem megfelelő képességekkel rendelkező munkavállalókat is felvegye.

Egy másik lehetséges magyarázata a fentieknek, hogy a munkáltatók nem érzékelik vagy elfogadják azt a helyzetet, hogy a munkavállalók nem rendelkeznek minden képességgel, válaszukban ezért nem tükröződik vissza az előzetes elvárásainknak megfelelő arány. Ahogy ehhez kapcsolódhat az is, hogy a szociokulturális körülményekből fakadó személyes képességekkel kapcsolatos hiányokat nem sorolták be a munkavégzéshez kötődő hiányosságokhoz, hanem elsősorban a konkrét feladatok elvégzéséhez szükséges ismeretekre, képességekre fókuszáltak. E feltételezések háttérének kibontására a kérdőív nem kínál további lehetőséget, így a következőkben csak azokra az adatokra tudunk támaszkodni,

amelyek az eredményekből kirajzolódnak. Ezek pedig a kérdőív struktúrája alapján kizárólag azokra a csoportokra vonatkoznak, amelyek esetében a képességdeficit érzékelt probléma.

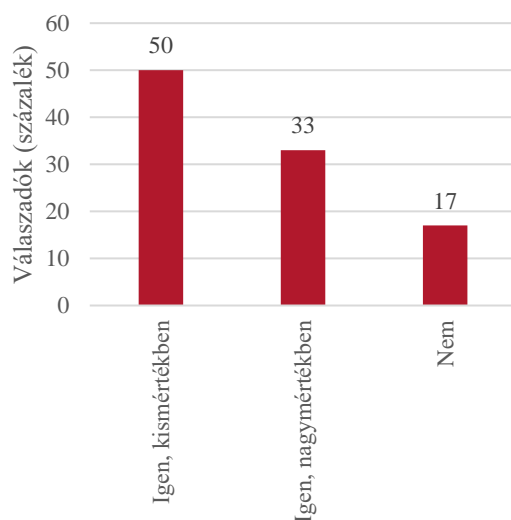
3.19. Annak megítélése, hogy a fizikai munkavállalók rendelkeznek-e a munkájuk elvégzéséhez szükséges minden ismerettel és képességgel



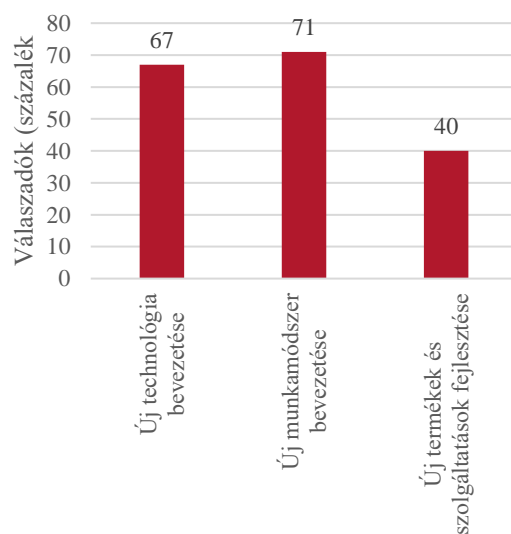
Csoportjukkal azért is fontos foglalkozni, mert a válaszadók tapasztalatai alapján **jellemzően érzékelhető hatása van a képességbeli hiányoknak**. A válaszadók harmada szerint ráadásul e hatás nagymértékű, amely leginkább az új munkamódszerek és új technológiák bevezetésének akadályozásában jelenik meg. A képességbeli hiányosságok tehát közvetetten **a termelési hatékonyságra gyakorolnak kedvezőtlen hatást**, hiszen részben emiatt nem képesek termelési, szolgáltatási eljárásaikat korszerűsíteni a válaszadó szervezetek.

3.20. Képességek hiányának működésre gyakorolt hatása

A hatás mértéke



A hatás területe

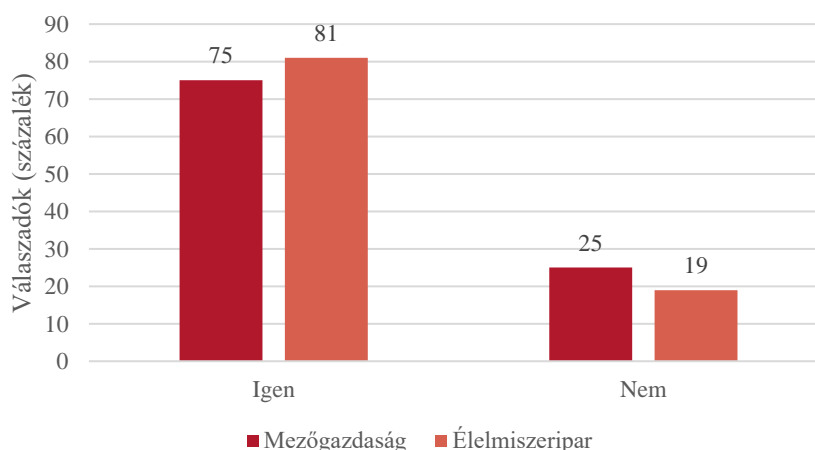


Ágazati bontás esetén azt láthatjuk, hogy a **mezőgazdaságban dolgozó fizikai munkavállalók nagyobb csoportja érintett valamilyen képességdeficitben**. Esetükben feltételezhetjük, hogy **ennek kiemelt hatása van arra, hogy az ágazat a rendkívül szükséges technikai, technológiai fejlesztésekkel nem tud megbirkózni**. A válaszokból ez részben vissza is tükröződik, hiszen mind az új technológia, mind az új munkamódszerek bevezetése magas értéket kapott a mezőgazdaság területén is.

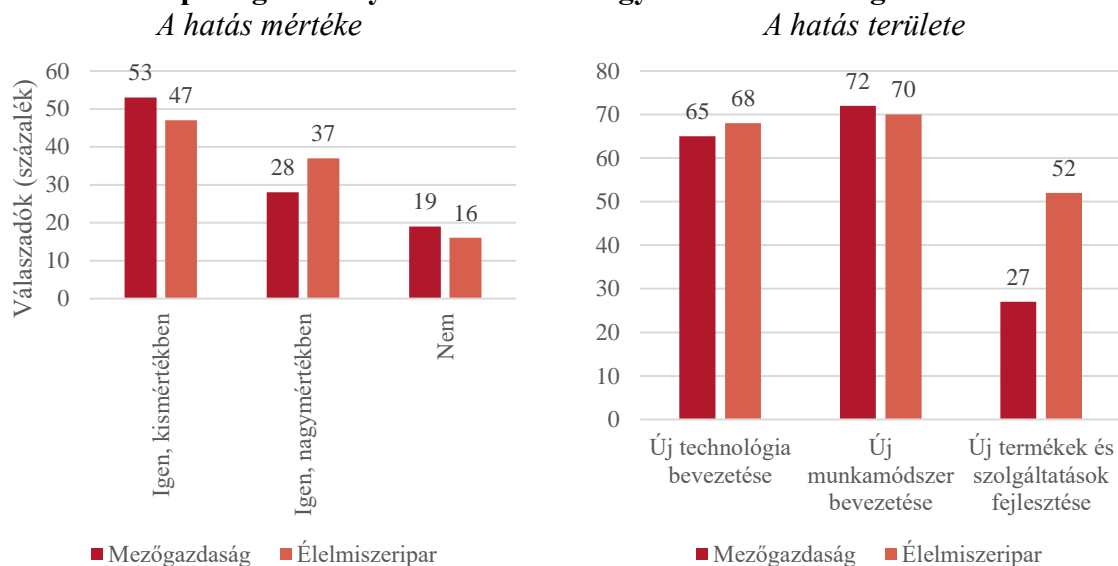
Ugyanakkor e tekintetben nincs jelentős különbség az élelmiszeripari cégek esetében sem: e két hatást kiemelkedő mértékűnek érzékelték. Emellett viszont hátrányként megjelent az új termékek és szolgáltatások bevezetésének hátráltatása is. Vagyis **az élelmiszeripar sokkal nyitottabb lenne az új termékek és szolgáltatások fejlesztésére**, amely alapot jelenthet a kisvállalkozások versenyképességének megtartásához.

A **mezőgazdasági cégek** esetében viszont ez utóbbi válaszlehetőség nagyon alacsony válaszarányt kapott. Ez részben a megtermelt áruk jellege alapján érthető is (bár keresztezés vagy szelekció révén az új termények kifejlesztése sem lehetetlen), viszont azt is jelentheti, hogy **elzárkóznak a magasabb hozzáadott értékű tevékenységektől**, főleg az ilyen növények termesztésétől. Nem akarják a meglévő tevékenységet újakkal bővíteni. Részben – a válaszok alapján – azon magyarázattal, hogy nem rendelkeznek olyan munkaerővel, amely képes lenne az azokkal kapcsolatos termékeket előállítani. Ez azért jelent problémát, mert a hazai agrárszektor versenyképessége a magasabb hozzáadott értékű termékek terménymixen belüli növelésével is elérhető lenne. (Mizik, 2021)

3.21. Annak megítélése, hogy a fizikai munkavállalók rendelkeznek-e a munkájuk elvégzéséhez szükséges minden ismerettel és képességgel ágazati bontásban



3.22. Képességek hiányának működésre gyakorolt hatása ágazati bontásban



A képességbeli hiányosságok hatása mellett rákérdeztünk arra is, hogy azok honnan erednek. Mivel több válasz is megjelölhető volt, ezért a válaszok összértéke meghaladja a száz százalékot.

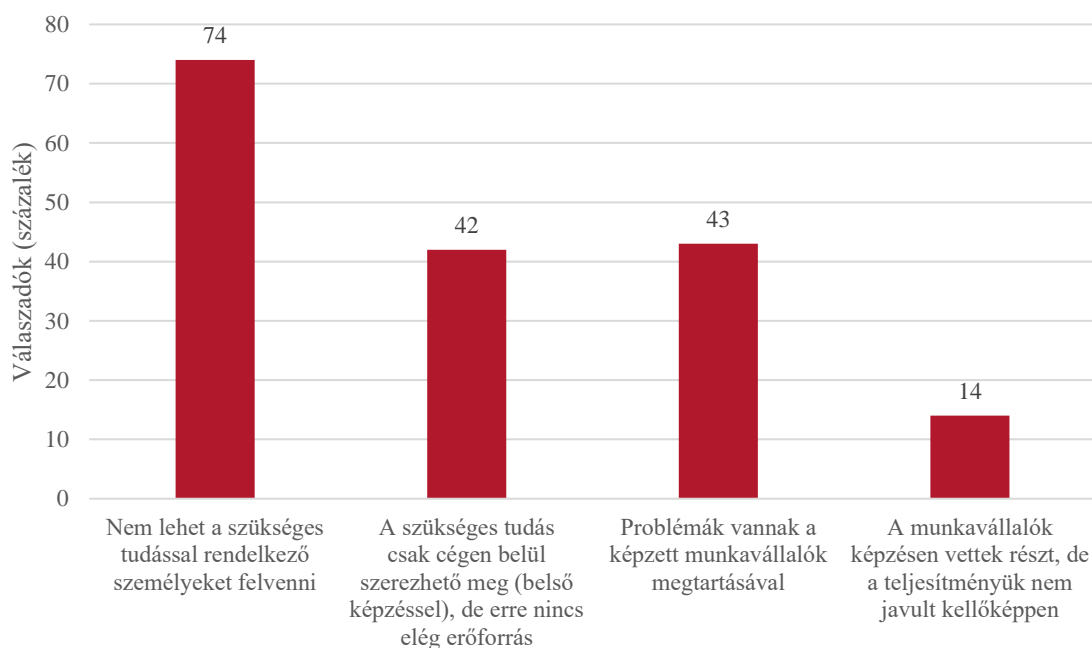
A fizikai dolgozók kapcsán **a probléma már a toborzásnál jelentkezik. A válaszadók több mint 70%-a eleve nem talál olyan munkaerőt, amely képes lenne feladatait teljes mértékben elvégezni.** Ez két okból fontos: egyrészt, mert ebből már a munkaerőhiány következményei rajzolódnak ki, amely helyzet kezelésére tehát külön figyelmet kell fordítania a vállalkozásoknak. Másrészt pedig visszacsatol ahhoz a felvetéshez, hogy a vizsgálatba bevont cégeknek már csupán az elhelyezkedésükből és a szektorfoglalkoztatási sajátosságaiból fakadóan érzékelniük kell a munkavállalókat érintő társadalmi-gazdasági nehézségeket. Valamint árnyalja és egyben megerősíti annak a felvetésnek a jelentőségét, hogy vajon a cégek 80%-a valóban képes-e arra, hogy szelektáljon a munkaerőpiacon elérhető munkavállalók között. Inkább következtethetünk arra, hogy nem, és ha ők mégis ragaszkodnak a megfelelő képességekkel rendelkező munkavállalókhoz, akkor fokozott mértékben szembe kell nézniük a munkaerőhiány problémájával. Ugyanis bár lehet, hogy az adott, sok esetben egyszerű feladatok elvégzésének betanítását megoldják, azonban a hatékony munkavégzéshez szükséges képességek kialakításának megvalósulása továbbra is kérdéses.

Szintén a munkaerőhiányhoz köthető válaszlehetőség, hogy **problémát jelent a megfelelően képzett munkaerő megtartása (43%).** Vagyis a képzett, képességhátrányokkal nem érintett személyekért jelentős verseny van a piacon, és a hatékonyabban működő, nagyobb árbevételű generáló cégek könnyen elcsábítják az ilyen munkaerőt. Ezért **muszáj alkalmaznia**

a cégeknek azokat a munkavállalókat, akik valamilyen képességihiánnyal rendelkeznek. Azonban, mint azt a további kérdések alapján látni fogjuk, jelentős részük ezt anélkül teszi meg, hogy valamilyen munkaerő fejlesztési stratégiával rendelkezne, vagy egyáltalán prioritásként tekintene a munkavállalók képzésére.

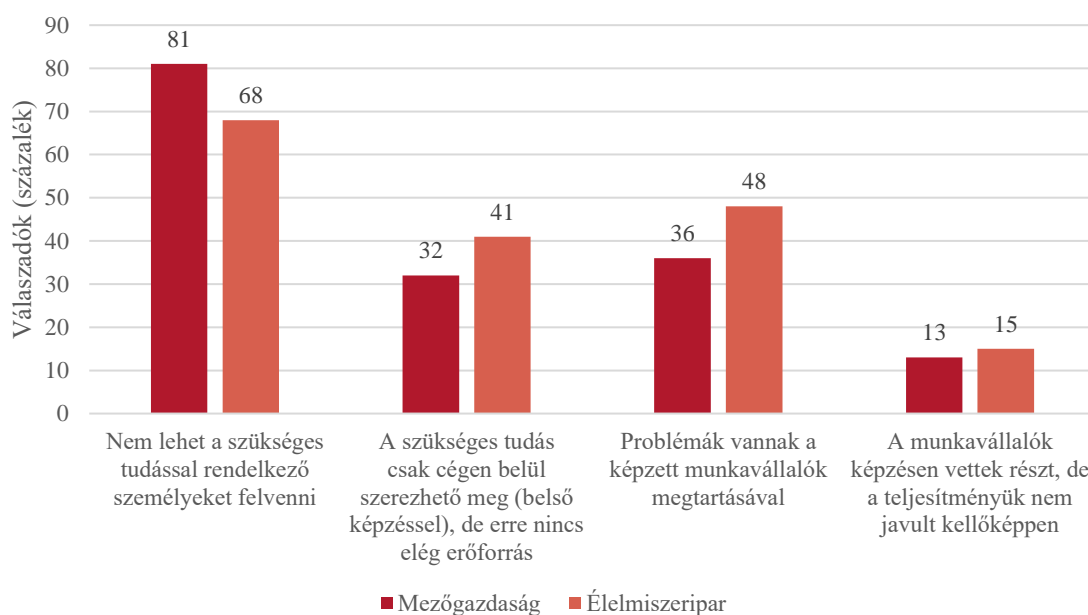
Ugyancsak valamivel több mint a válaszadók 40%-a jelezte azt, hogy a feladatok elvégzéséhez szükséges tudás csak belső képzéssel érhető el, azonban ehhez nem rendelkeznek megfelelő erőforrásokkal. Kérdéses, hogy itt milyen ismeretekről, milyen munkakörök ellátásához szükséges tudásról van szó. Az bizonyos, hogy a kérdezőbiztosok tapasztalatai alapján, főként az élelmiszeripari cégek megneveztek bizonyos képzéseket, amelyekről azt állítják, hogy azok nem érhetőek el Magyarországon. Valójában azonban ezek létező képzések (például növényolaj-gyártó, pék), így vagy lokális problémát érzékelnek a munkáltatók, vagy a képzésekkel kapcsolatban nem naprakészek az ismereteik.

3.23. A képességbeli hiányok okainak megítélése



Szektorális szempontból tendenciaszerű eltérések nincsenek, azonban két tényezőt mégis kiemelhetünk: mindkét csoport esetében a megfelelő munkaerő hiánya jelenti a legnagyobb problémát, azonban ennek eltérő dinamikája van a két ágazat esetében. Míg a mezőgazdasági cégeknél már a megfelelő munkaerő felvétele is kiemelkedő nehézség, addig az élelmiszeriparban működő cégek esetében, bár jelentős problémáról van szó, nagyon magas a munkaerő megtartásával kapcsolatos negatív tapasztalat.

3.24. A képességbeli hiányok okainak megítélése ágazati bontásban

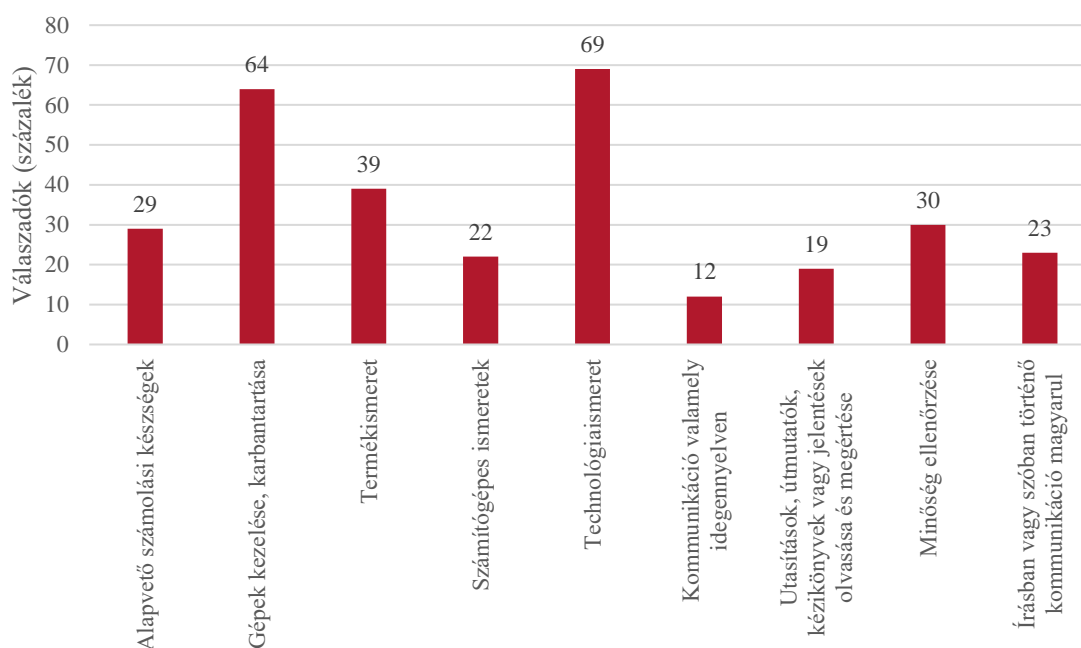


Igyekeztük feltárni azokat a képességbeli hátrányokat is, amelyek miatt a munkavállalók nem tudják feladataikat ellátni. Ezeket két részre bontottuk, a munkavégzés szempontjából fontos ismeretekre és képességekre, valamint a személyes kompetenciákra.

Előbbi esetében a legtöbb válasz a **technológiaismeretre**, valamint a **gépek kezelésére, karbantartására** érkezett (69% és 64%). Vagyis **egy olyan tudás hiányzik a munkavállalók részéről**, amely a gyártási folyamat, **a korszerű technológia használata során okoz hátrányokat**. Ez összefüggést mutat azzal, hogy a munkáltatók nem találnak megfelelően képzett szakembereket, belső képzésüket pedig nehezen tudják a szervezetek megoldani erőforrások hiányában. Vagyis mindenképp **szükség lenne arra, hogy ezek az emberek rugalmasabbá váljanak, bekapcsolódjanak esetleges átképzésekbe, amely alkalmassá teszi őket más feladat- és munkakörök betöltésére**. Ezzel párhuzamosan a vállalkozásoknak is tudatosabban nyitniuk kell a nem megfelelő végzettséggel rendelkező munkavállalók felé, és a saját működésükbe is nagyobb arányban kell belekalkulálniuk a munkavállalóik átképzését.

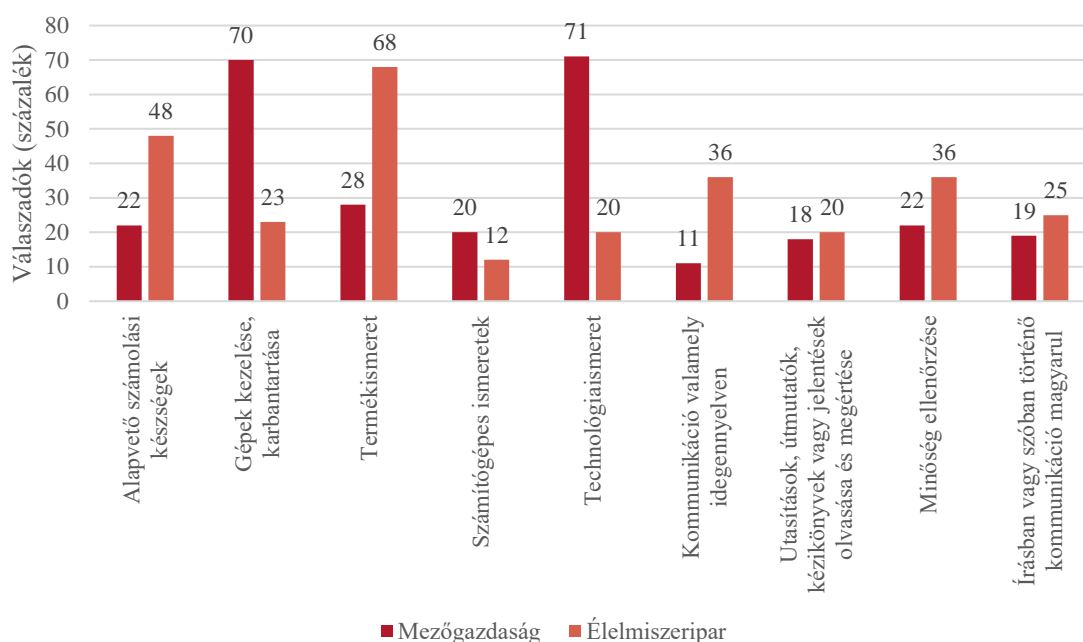
A képzések, **képzőszervek irányába elvárásként kell megjelenie annak, hogy azok képesek legyenek olyan gyakorlati ismereteket átadni, amelyek kifejezetten az elvégzendő munkákhoz szükségesek, valamint gyorsan és hatékonyan tudjanak reagálni a technológiai, gazdasági és munkaerőpiaci környezethez**. Ugyanis kis mértékben bár, de azt tapasztaltuk, hogy a képzések nem hatékonyak mivolta is problémaként jelent meg. Erre a kérdésre a következő nagyobb tartalmi egységben még visszatérünk.

3.25. A leginkább fejlesztésre szoruló ismeretek megítélése



A leginkább fejlesztésre szoruló ismeretek kapcsán a mezőgazdaság és élelmiszeripar esetében megjelenő válaszok igen jelentős eltérése valószínűleg az ágazati sajátosságokkal magyarázható. Alapvetően viszont a kiemelkedő válaszok mind az előbbi konklúzió felé mutatnak: **a munka elvégzéséhez szükséges legalapvetőbb ismeretek, valamint magának az előállított termékeknek az ismerete (amelybe a gyártási folyamat is beletartozhat) hiányoznak.** Ezen felül kiemelendő, hogy igen magasnak tekintik az élelmiszeripari cégek a számolási készségek hiányát, ahogy ugyancsak több problémát okoz a kommunikációs készségek hiánya is. Ezek a különbségek szintén a két ágazat munkaszervezési sajátosságaiból fakadhatnak: míg a mezőgazdasági cégek esetében a fizikai alkalmazottak csak a legegyszerűbb, utasítás alapján végrehajtandó feladatokat végzik el, addig az összetettebb képességeket igénylő teendőket (például növényvédő szerek bekeverése) más munkavállalók, kisebb vállalkozások esetében a cégvezetők látják el. Az élelmiszeripari szervezetekben ezekre (például a számolási készségre) maga a termelés folyamata során is szükség lehet (például az alapanyagok gyártógépekbe történő betöltése).

3.26. A leginkább fejlesztésre szoruló ismeretek megítélése ágazati bontásban

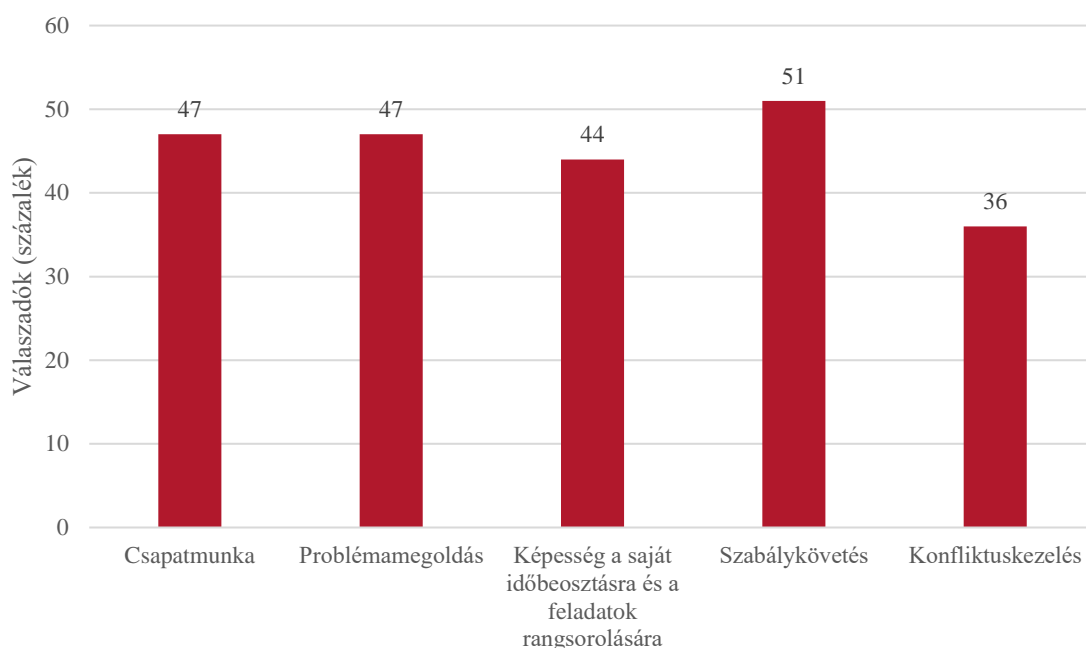


Bár az előző kérdésben a kulcskompetenciákhoz sorolható képességek (számolás és kommunikáció) kapcsán összességében nem érznek kiemelkedően magas hiányosságot a munkáltatók, csupán az élelmiszeripari cégek vezetői, rákérdeztünk arra is, hogy néhány, a munkához kapcsolódó személyes képesség hiányát (csapatmunka, problémamegoldás, időmenedzsment, szabálykövetés, konfliktuskezelés) mennyire érzékelik problémaként.

A megadott válaszlehetőségek közül körülbelül **a válaszadók fele gondolja úgy, hogy** – a konfliktuskezelést leszámítva, amely jóval alacsonyabb értékkel szerepel az ábrán – **a munkavállalóknak, az említett összes személyes készségei kapcsán tapasztalhatóak hiányosságaik.** Ez összességében igen magasnak tekinthető, amely azzal a feltételezésünkkel áll összhangban, hogy valójában e munkavállalók esetében egyfajta (munka) szocializációs hátrány is jelen van. Ez azért jelent nehézséget, mert a fennálló problémák megoldását is megnehezíti: **amíg ezt nem kezelik, addig rendkívül nehéz feladat a munkavállalók feladatainak ellátásához szükséges ismeretek és képességek kialakítása.**

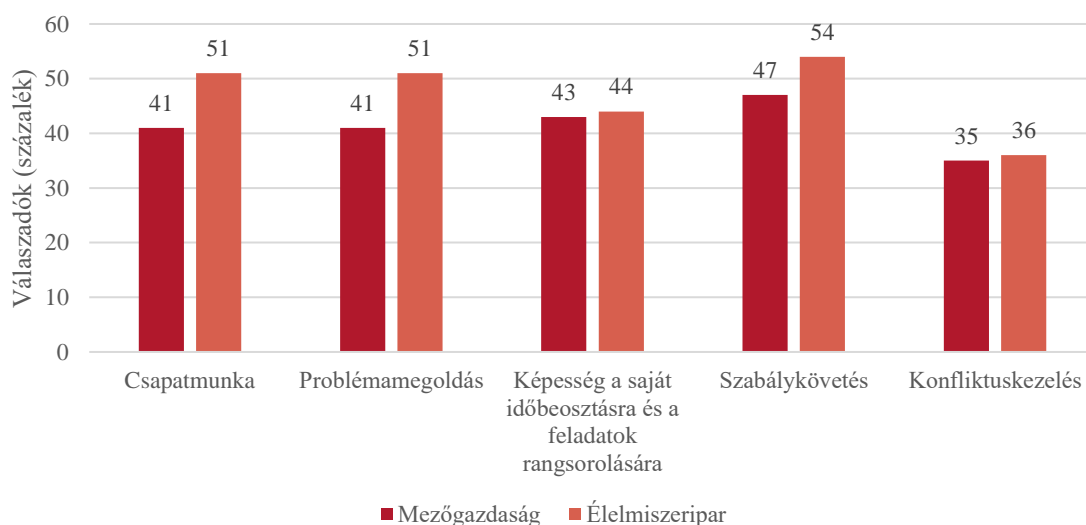
Érdekes, hogy eközben a konfliktuskezelés a legkisebb arányban megjelenő probléma.

3.27. Hiányzó személyes képességek megítélése



Szektoriális bontásban vizsgálva az eredményeket nem láthatunk jelentős eltéréseket a kitöltők között: azok hasonló mintázatot öltenek, viszont a mezőgazdasági cégek esetében valamennyi személyes képességhiány alacsonyabb mértékben tapasztalható. Ez abból is fakadhat, hogy az elvégzett munkák kevésbé követelik meg például a csapatmunkát vagy a problémamegoldást. Így értelemszerűen azokat kevésbé is érzékelhetik a munkáltatók. Míg az élelmiszeripari cégek esetében a fizikai alkalmazottak magában az értékesítésben is részt vehetnek (például számos pékség), amely indokolja, miért vannak e területen.

3.28. Hiányzó személyes képességek megítélése ágazati bontásban



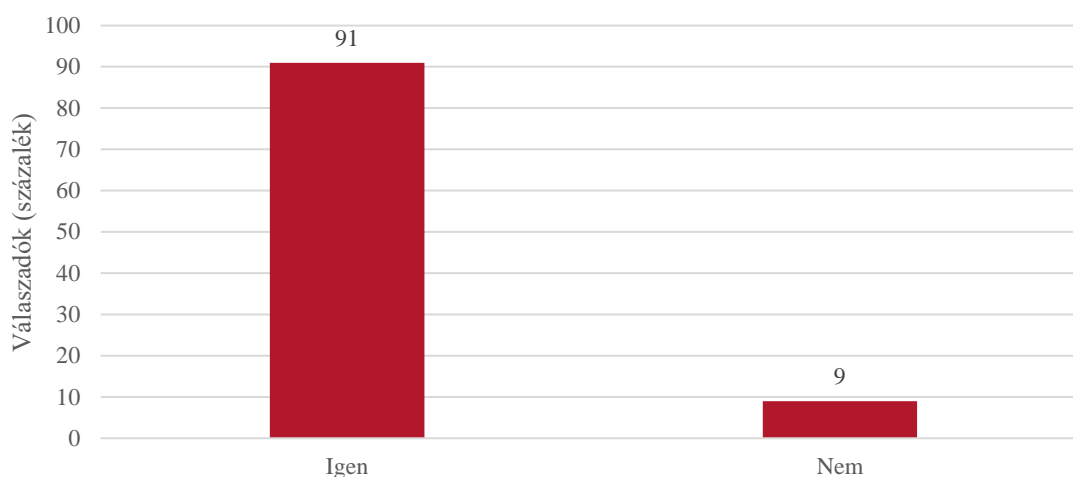
Szellemi foglalkoztatottak

Ahogy láthattuk is, a cégek túlnyomó többsége, **a teljes mintának 79%-a rendelkezik szellemi foglalkoztatottal**. Feltételezésünk szerint ebbe a csoportba a vállalkozások szakmai tevékenységét irányító, a pénzügyi és humán erőforrás menedzsmentért felelős munkatársai, értékesítési kollégái, valamint a legalább csoportvezetői beosztással rendelkező alkalmazottak tartoznak bele. Tehát azok, akiknek a feladatához tartozik a megfelelő minőség garantálása, az olyan operatív tevékenységek elvégzése, amelyek lehetővé teszik, hogy ne legyenek termelési nehézségei, munkaerő problémái a szervezetnek. Vagyis **akiknek közvetlen felelőssége van abban, hogy az adott szervezet a megfelelő szakmai színvonallal és hatékonysággal működjön**, továbbá a vállalkozás valamennyi tagja magáénak érezze a célokat, és azokat összehangolja a saját céljaival, így összességében fenntartsák a versenyképességet. (Kovács, 2020)

Az elsődleges kérdés tehát az, hogy az ezen a szinten dolgozó munkavállalók rendelkeznek-e a megfelelő ismeretekkel és képességekkel. A beérkezett válaszok alapján a többségük igen: **a kitöltők szerint a szellemi területen dolgozó alkalmazottjaik 91%-a bír a feladatainak elvégzéséhez szükséges minden ismerettel és képességgel**. Ez mindenképp jó eredménynek tekinthető, hiszen azt látjuk, hogy ezen a szinten a szervezetek nem küzdenek emberierőforrás-nehézséggel. Ez – a fizikai alkalmazottaknál említettekhez hasonlóan – összefüggést mutat a korábbi kutatásaink eredményeivel is, amelyben azt tapasztaltuk, hogy a főként magasabb szintű feladatokat ellátó munkavállalókat alkalmazó cégek körében a teljes mintához képest kevesebb az olyan munkavállaló, aki nem rendelkezik a feladatai elvégzéséhez szükséges képességbeli erőforrásokkal.

Ugyancsak hasonlóságokról számolhatunk be, ha az ágazati bontást figyelembe vesszük: bár a fizikai alkalmazottakhoz képest mindkét területen magasabb a kompetens munkavállalók aránya, azonban **a mezőgazdaságban egy picivel magasabb arányban (20%) jelennek meg azok a szervezetek, amelyek képességihiánnyal küzdő munkavállalók jelenlétéről számoltak be**.

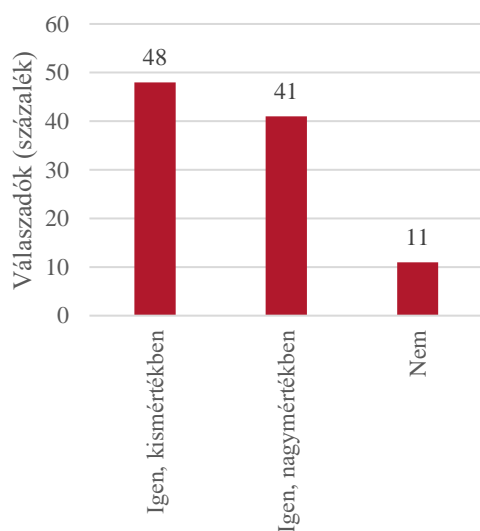
3.29. Rendelkeznek-e minden szükséges képességgel



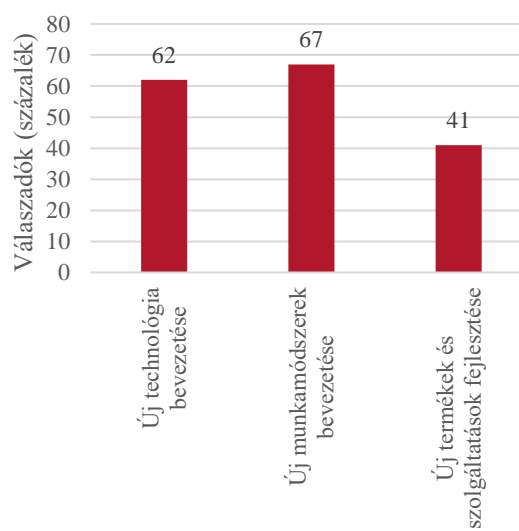
Az összességében kedvezőbb adat ellenére érdemes kitérni arra, hogy a fennmaradó 9%-nak milyen tapasztalatai vannak arra vonatkozóan, hogy ez hatással van-e az elvégzett tevékenységére. Különösen azért, mert a tapasztalatok szerint a „fehérgalléros” munkavállalók hiányosságai sokkal nagyobb befolyással vannak a cégek működésére, mint a „kék-galléros” társaiké: a válaszadók 89%-a mondta, hogy hatással van rá, és **41% nyilatkozott úgy, hogy nagymértékű hatással** van rá. E hatás – nem részletezve annak területeit – alapvetően a fizikai munkásokhoz hasonlóan, negatívan befolyásolja a **termelékenység hatékonyságát**, megakadályozva az új technológiák és új munkamódszerek bevezetését.

3.30. Képességek hiányának működésre gyakorolt hatása

A hatás mértéke

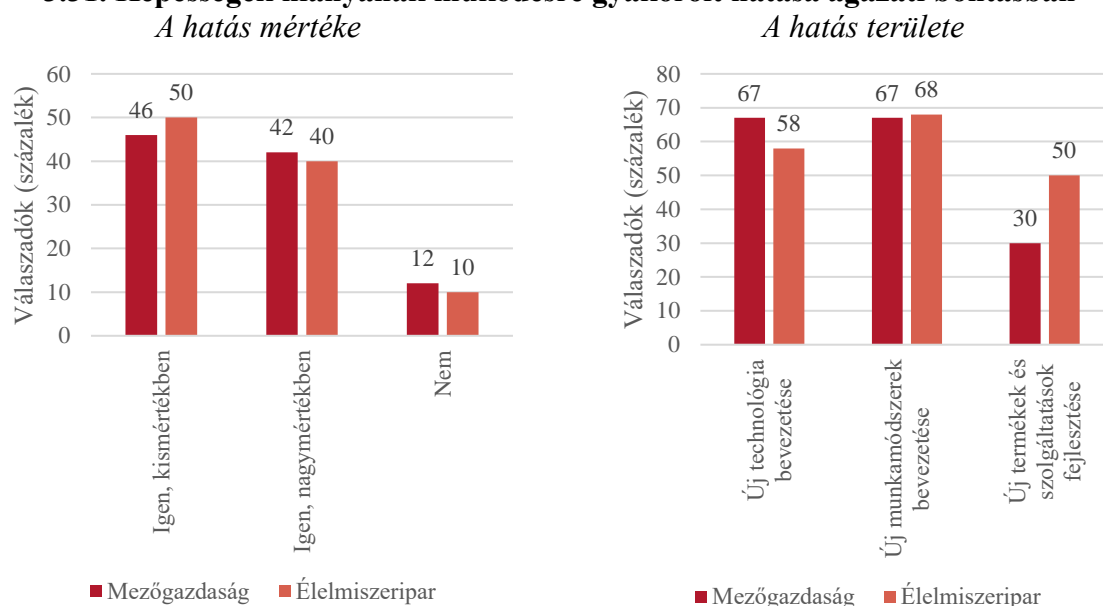


A hatás területe



Szektoriális bontásban elmondhatjuk, hogy ugyancsak az látszik, hogy ágazattól függetlenül jobban megérződik e munkavállalói csoport képességhiánya a működés során. Eredményeit tekintve pedig a fizikai munkásokhoz hasonlóak a tapasztalatok: a mezőgazdasági cégek esetében nagyobb arányban jelennek meg az ismeret- és képességbeli hiányok, amelyek főként a termelésttechnikai eljárások és munkamódszerek korszerűsítését akadályozzák, míg az élelmiszeripari cégek körében a termékinnovációt is nagyobb mértékben befolyásolja mindez.

3.31. Képességek hiányának működésre gyakorolt hatása ágazati bontásban



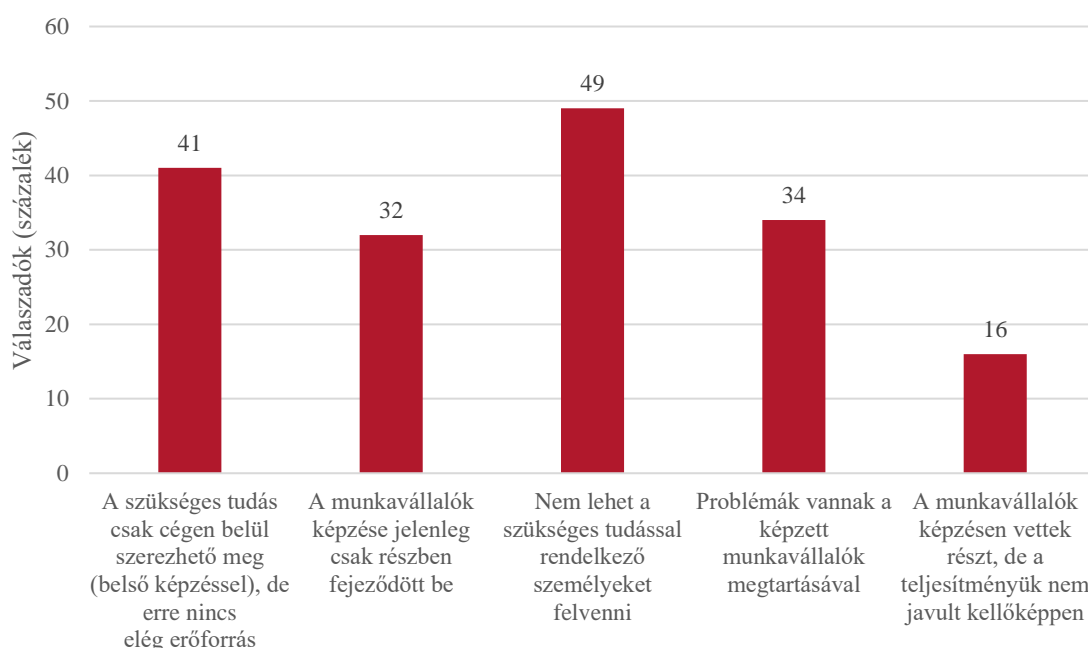
Ami a képességbeli hiányok hátterét illeti, ezúttal is a **toborzási nehézségek**hez köthető okok kapták a legmagasabb értékeket. Azonban messze nem olyan kimagasló mértékben, mint a fizikai alkalmazottak esetében. Vagyis a **magasabb képzettséget igénylő munkakörök esetében kevésbé érződik a munkaerőhiány jelenléte**, ám ennek ellenére egyértelműen jelen van.

A fizikai alkalmazottakhoz hasonlóan ezúttal is magas azon válaszok aránya, amelyek szerint a **cég működéséhez szükséges tudás csak a szervezeten belül szerezhető meg**, ehhez viszont nincsenek megfelelő forrásaik, és ezúttal is **jelentős a munkavállalók megtartásának nehézségeivel kapcsolatos észrevételek aránya**. Igaz, összességében erre a lehetőségre a fizikai alkalmazottakhoz képest mintegy 10%-kal kevesebb válasz érkezett. Ez azzal állhat összefüggésben, hogy a kérdezőbiztosok által gyűjtött kvalitatív információk szerint a **magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalókat könnyebb megtartani béren kívüli juttatásokkal és egyéb, a munkavállalók jóllétét szolgáló támogatásokkal**.

Fontos tapasztalat továbbá, hogy a szellemi foglalkoztatottak esetében a képzéseken való részvételre történő ösztönzés, illetve az ebben való támogatás is megjelenik. A válaszadók 32%-a nyilatkozott éppen folyamatban levő képzésekről. Igaz, mintegy 16%-uknak vannak a képzésekkel kapcsolatos negatív tapasztalataik.

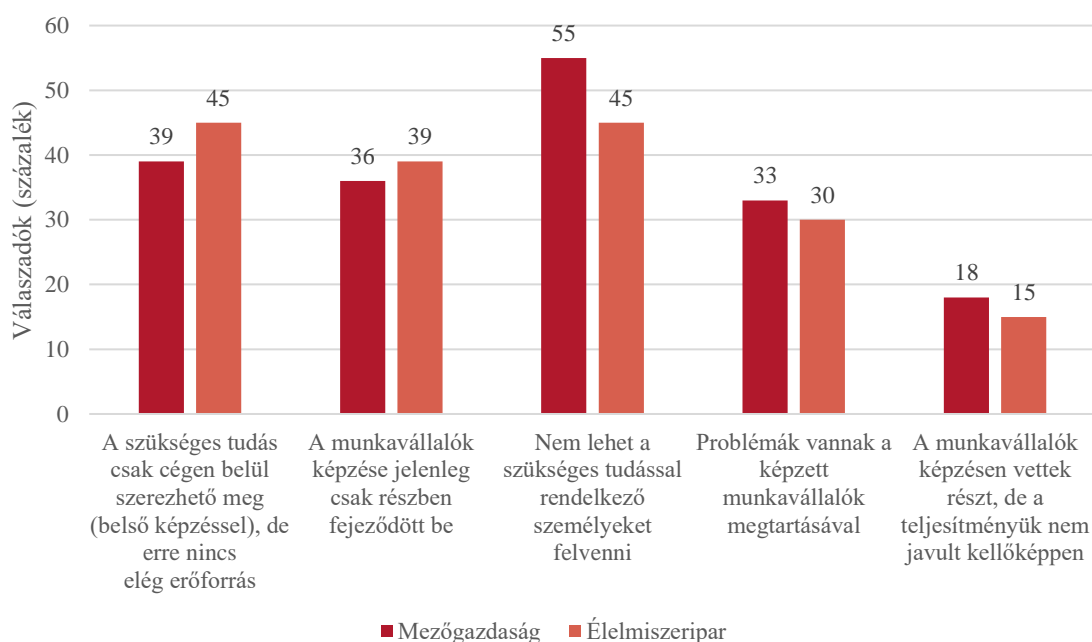
A fő nehézségek tehát jelentős részben a munkaerőpiaci körülményekből fakadnak, viszont eközben azt láthatjuk, hogy ezek megoldására a cégeknek csak kisebb része vállalkozik a képzéseken való részvétel támogatásával.

3.32. A képességbeli hiányok okainak megítélése



Amennyiben ágazati szinten vizsgáljuk a kérdést, nagyon hasonló mintázat rajzolódik ki a korábban leírtakhoz mind a mezőgazdaság, mind az élelmiszeripar esetében. A kismértékű, ám mégis érzékelhető különbségek hasonlóságot mutatnak a fizikai alkalmazottakéval. Ilyen például, hogy **a mezőgazdaság nagyobb arányban küzd – pozíciótól függetlenül – a megfelelően képzett munkavállalók megtalálásával**, ezzel szemben **az élelmiszeripar számára kevésbé jelent problémát, hogy olyan embereket alkalmazzon, akik nem rendelkeznek megfelelő végzettséggel, azonban az ő képzésükre nem áll rendelkezésükre elegendő forrás**. Így az igények is valószínű, hogy eltérőek: míg a mezőgazdaság területén működő cégek nagyobb arányban várják, hogy eleve képzett munkavállaló érkezzon, addig az élelmiszeripari cégek nyitottabbak arra, hogy – rendelkezésre álló forrás esetében – saját maguk képezzék az újonnan belépő munkavállalókat. E pozitív attitűd előnyös lehet a probléma kezelésére való törekvés során.

3.33. A képességbeli hiányok okainak megítélése ágazati bontásban

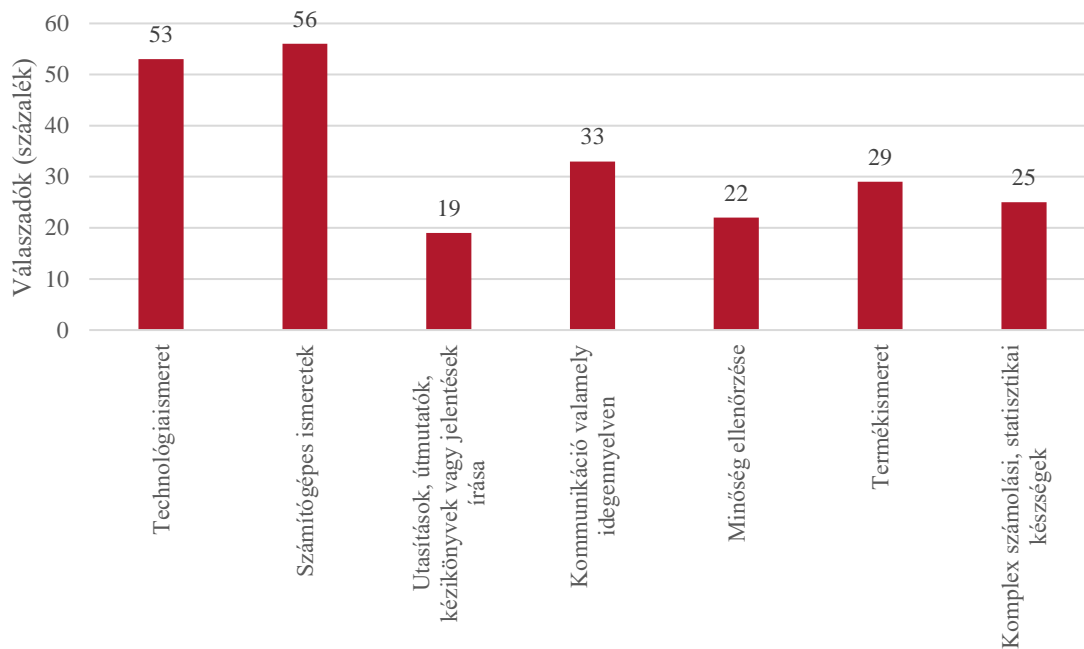


A szellemi munkavállalók esetében is fontos kérdés, hogy mely területen látják a munkáltatók a képességhiányokat. A fizikai munkásokhoz képest jelentős eltéréseket figyelhetünk meg, ugyanis az ott megjelenő problémák jóval kisebb arányban érzékelhetőek, leszámítva a technológiaismeretet (53%). Ez összefügghet azzal, hogy a felvett szellemi alkalmazottak épp azokat az eszközöket, technológiákat nem ismerik, amellyel az adott cégnél dolgoznak, ám ezt vagy csak belső képzéseken lehet érdemben elsajátítani - amelyhez viszont nem rendelkezik anyagi háttérrel az adott vállalkozás -, vagy éppen már megkezdtek ezeket a képzéseket és folyamatban vannak.

A legtöbb választ viszont nem ez, hanem a **számítógépes ismeretek hiánya** (56%) kapta. Ennek fajsúlyosságát akkor érthetjük meg igazán, ha visszautalunk arra a kérdésre, hogy a képességhátrányok milyen általános problémát okoznak: ezesetben a válaszadók szerint a legnagyobb probléma, hogy **nem tudnak új technológiát bevezetni**. Vagyis valószínű, hogy leginkább **az automatizáción alapuló, számítógépes háttérmunkákkal járó új technológiák és munkamódszerek bevezetésében bír akadályozó szereppel a digitális készségek hiánya**. Míg a vállalatirányításban dolgozó munkavállalók esetében alapvető digitális ismeretek is hiányozhatnak. Mindkettő jelentős hatással lehet arra, hogy az adott vállalkozások képesek lesznek-e a közeljövőben fenntartani a versenyképességüket. Valószínűsíthető, hogy **amennyiben a számítógépes ismeretek hiányát nem sikerül pótolni, ezeknek a szervezeteknek jelentősen romlani fog a pozíciója**.

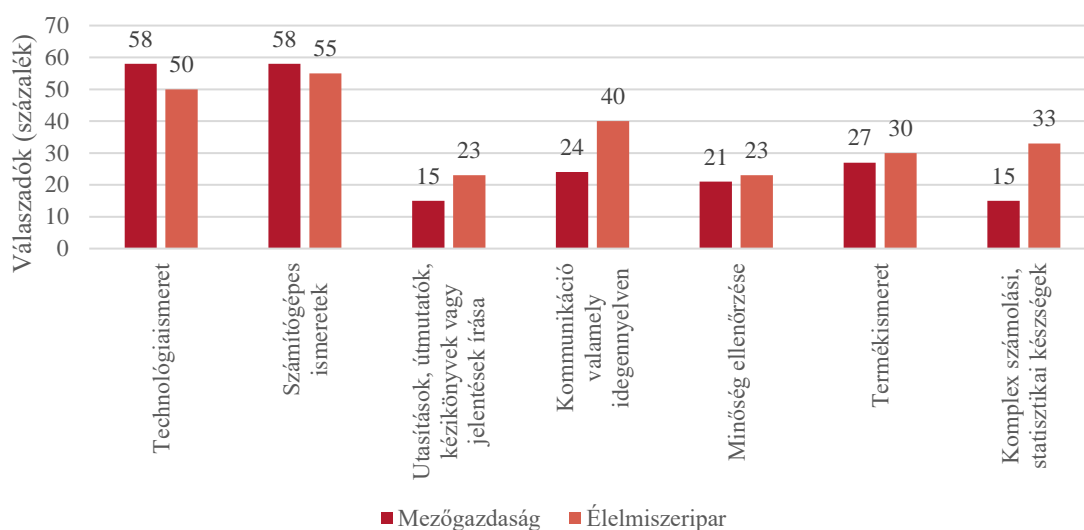
Ezekon felül kisebb hangsúlyeltolódások mellett, de valamennyi lehetőség felmerült, mint hiányzó ismeret vagy készség. Ezek a válaszok kis számukból fakadóan kevésbé vonatkoztathatóak a teljes mintára.

3.34. A leginkább fejlesztésre szoruló ismeretek megítélése



Ágazati bontásban a főbb megállapítások nem vesztik érvényességüket, azok mind a mezőgazdaság, mind pedig az élelmiszeripar esetén helytállóak. A két ágazat között viszont vannak különbségek is, amelyek részben a fizikai foglalkoztatottakhoz hasonló pontok mentén rajzolódnak ki, bár például a termékismeret egyik csoport esetében sem kiemelkedő. Talán a leginkább hangsúlyos, hogy az élelmiszeripari cégek esetében viszonylagosan nagy probléma a nyelvismeret hiánya, amely hátrányt jelenthet a nemzetközi piacokon való megjelenési szándék során.

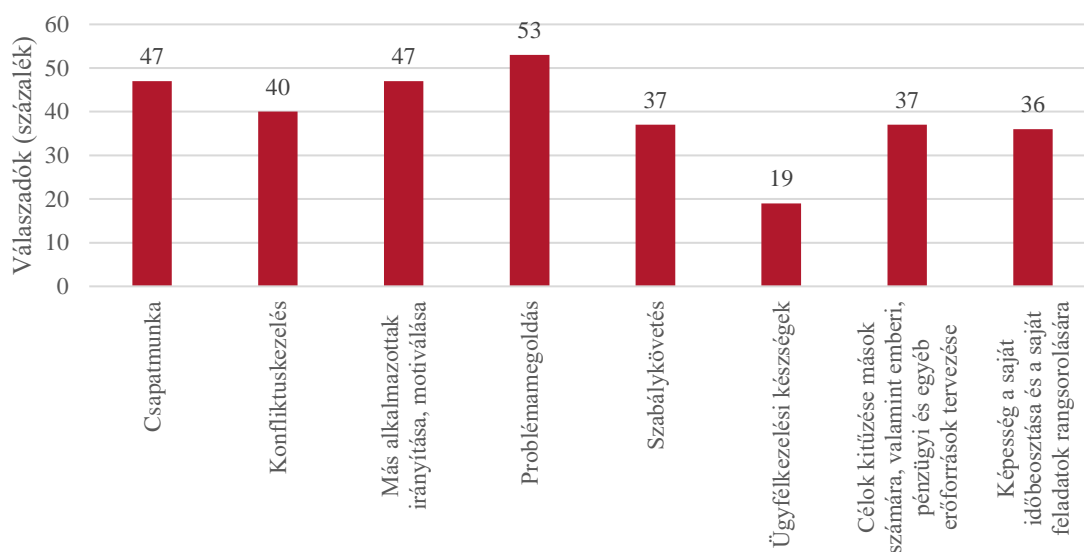
3.35. A leginkább fejlesztésre szoruló ismeretek ágazati bontásban



Végül a szellemi munkavállalók esetében is feltérképeztük, hogy miként ítélik meg a képességdeficittel rendelkező munkavállalók személyes képességeiben felmerülő hiányterületeket. A három legsúlyosabb hiányként **a problémamegoldást (53%), a csapatmunkát és a más alkalmazottak irányítását (47-47%)** érzékelik a munkáltatók.

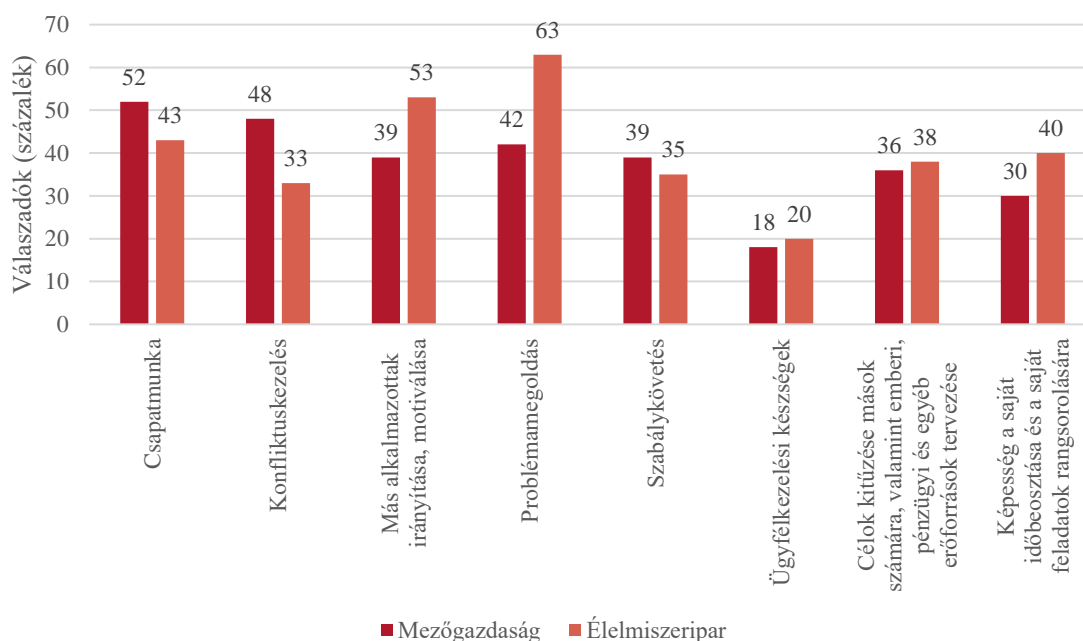
A személyes képességek hiánya alapján azt mondhatjuk, hogy a legfőbb problémát az jelenti, hogy ezen alkalmazottak körében igen **magas a mások irányításához szükséges képességek hiánya**. Ez a jelen alfejezet bevezető gondolataiban megfogalmazottak meghiúsulásához vezethet, amely összességében negatívan hathat a cégek működésére.

3.36. Hiányzó személyes képességek megítélése



A két ágazat közti összehasonlítás során, az élelmiszeripar területén még inkább kirajzolódik a vezetői jellegű képességek hiánya, például az irányítás és motiválás, valamint a problémamegoldás területeken. Míg a mezőgazdaságban, ha kisebb hangsúllyal is, de a csapatmunka és a konfliktuskezelés válaszok a legmeghatározóbbak.

3.37. Hiányzó személyes képességek megítélése ágazati bontásban



Összegezve a hiányzó ismeretekre és személyes képességekre vonatkozó kutatási eredményeket, elmondható, hogy a szellemi foglalkoztatottaknak bár szűkebb rétege érintett képességdeficitben, esetükben olyan problémák jelennek meg, amelyek egyértelműen negatív következménnyel járhatnak a cégek működésére. Ez a hatást vizsgáló kérdésből is jól kirajzolódott. Emiatt **e csoportok ismeret- és képességhiányainak kezelése jóval hangsúlyosabb feladat, mint a fizikai munkásoké.** Még akkor is, ha egyébként szűkebb csoport érintett a kérdésben, és a fizikai alkalmazottak képzsésétől sem lehet eltekinteni.

A hiányok hatása

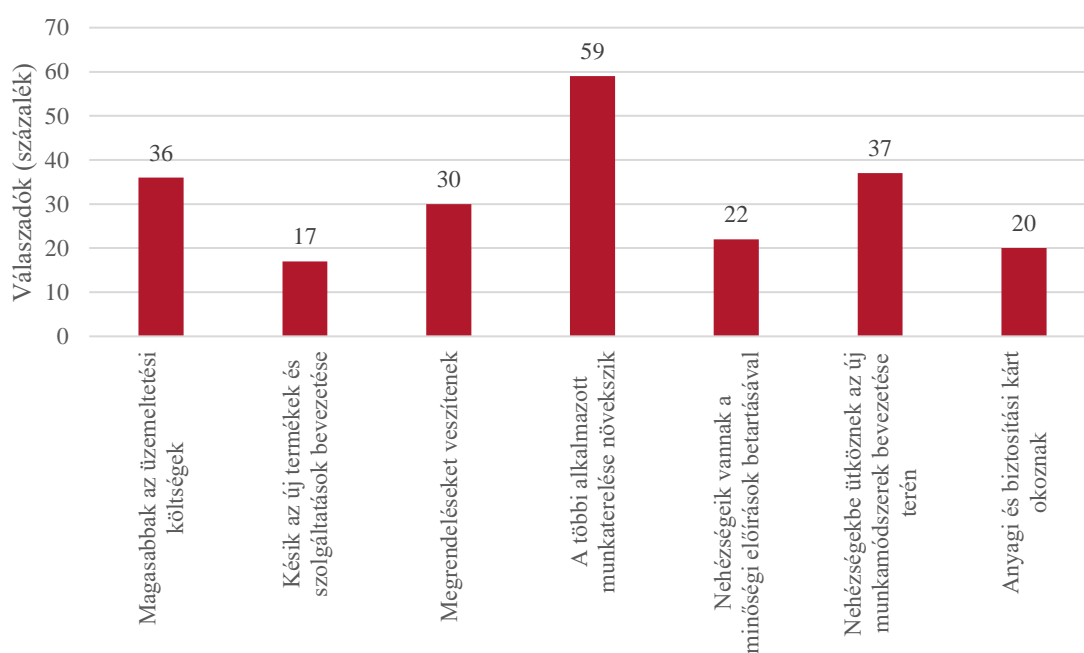
Az előző blokkban röviden már megemlítettük, hogy a felmerülő képességhiányok hatással vannak a vállalkozások működésére, elsősorban a termelékenység fejlesztésére, és különösen akkor, ha azok a szellemi alkalmazottakat érintik. A kérdés jelentőségére való tekintettel azonban egy további kérdésben részletesebben is vizsgáltuk – függetlenül attól, hogy a

képességihiányok a fizikai vagy szellemi dolgozókra vonatkoznak –, hogy azok milyen negatív következményekkel járnak a cégek életére. A kérdőívben hét szempontot határoztunk meg, amelyek közül többet is megjelölhettek az egyes válaszadók.

A legnagyobb arányban (59%) úgy tapasztalják a munkáltatók, hogy **a képességihiányok miatt megnő a többi alkalmazott munkaterhelése**. Vagyis azokat a feladatokat, amelyeket a képességdeficittal rendelkező munkavállalók kellő hatékonysággal nem képesek ellátni, azt a többinek kell elvégeznie. A feladatok aszimmetrikus megoszlásából fakadó körülmények több olyan helyzetet is eredményezhetnek, amelyek **növelik a munkahelyi konfliktusok valószínűségét**, így például megjelenhetnek a feladatokkal kapcsolatos stresszorokból fakadó és a vállalkozáson belül betöltött szereppel összefüggésbe hozható konfliktusok, akár csoport, akár szervezeti szinten. (Soltész, 2018). Ezek rombolhatják a munkahelyi légkört és hosszú távon a szervezet egész működésére negatív hatást gyakorolhatnak. (Svelta, 2014)

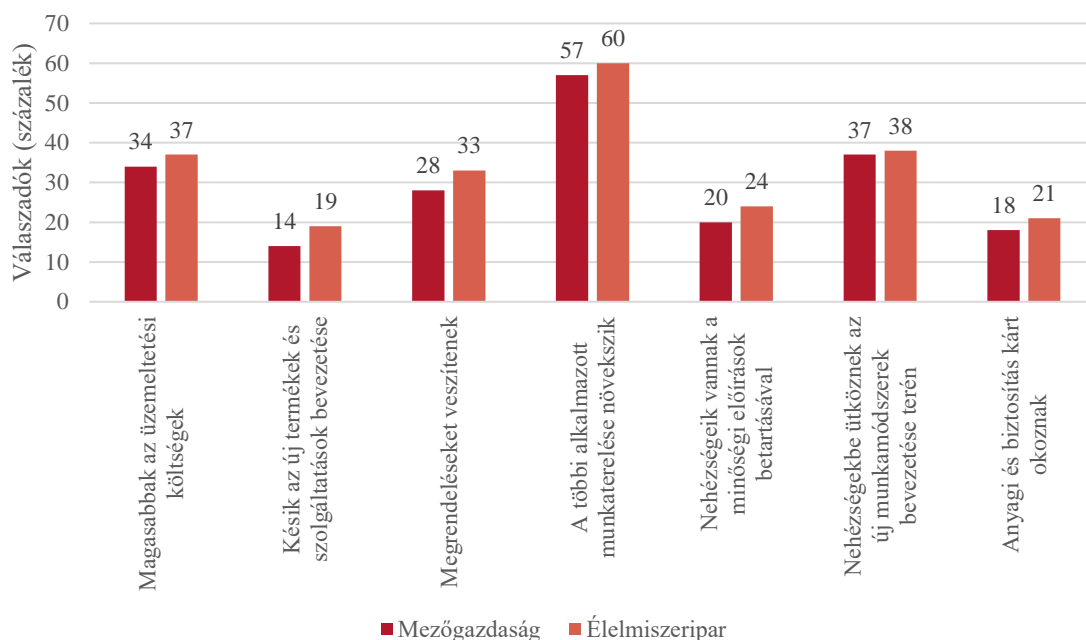
A válaszadók körülbelül harmada jelezte, hogy a képességihiányok miatt **megnőnek az üzemeltetési költségeik** (36%), **megrendeléseket veszítenek** (30%), továbbiakban **nem tudnak új munkamódszereket bevezetni** (37%). Ezek egyértelmű piaci hátrányt eredményeznek számukra, hiszen a termelési hatékonyság jelentős mértékű csökkenéséhez vezetnek: a kiadások magasak maradnak, miközben a bevételek visszaszorulnak.

3.38. A munka elvégzéséhez szükséges ismeretek és képességek hiánya által okozott nehézségek



Ha a vizsgálatba bevont két ágazat szerint választjuk ketté az eredményeket, nem láthatunk érdemi eltéréseket. Vagyis, megközelítőleg ugyanazokkal a hatásokkal kell szembenéznie a mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatoknak a képességhiányok tekintetében.

3.39. A munka elvégzéséhez szükséges ismeretek és képességek hiánya által okozott nehézségek ágazati bontásban



A hatásokat követően rákérdeztünk arra, hogy milyen módon próbálják meg a munkáltatók az említett hátrányokat, nehézségeket kezelni. **A válaszadók több mint fele (56%) az elvégzett munka fokozottabb ellenőrzésével, míg körülbelül harmada (35%) a továbbképzésekkel, és szintén megközelítőleg ennyien (37%) a feladatok átcsoportosításával próbálják a képességek hiányából fakadó problémákat megoldani.** A többi válaszlehetőségre 10%-nyi, vagy annál is kevesebb válasz érkezett.

A válaszokból azt láthatjuk, hogy a munkáltatóknak nincs átgondolt stratégiája a képességhiányok kezelésére. **A munkaerő fokozott ellenőrzése** általánosságban **nem a problémára adott adekvát válasz**, hiszen a munkavállaló feladatellátásához szükséges ismeretei és képességei nem változnak meg. Legfeljebb néhány képesség hiánya kezelhető ilyen módon (például a munkaidő beosztása, a minőség ellenőrzése), azonban **a probléma forrása ebben az esetben sem szűnik meg**, és csak az ellenőrzések során hatékony. Amint megszűnik az ellenőrzés, az említett hiányosságok továbbra is akadályozzák a feladatok elvégzését. Ráadásul a folyamatos ellenőrzés rengeteg időt és energiát vesz el a cég vezetőségétől és az operatív feladatokat ellátó munkatársaktól. **Míg a képességhiányokból fakadó problémák folyamatosan konfliktushelyzeteket teremthetnek a munkavállalók és a munkahelyi**

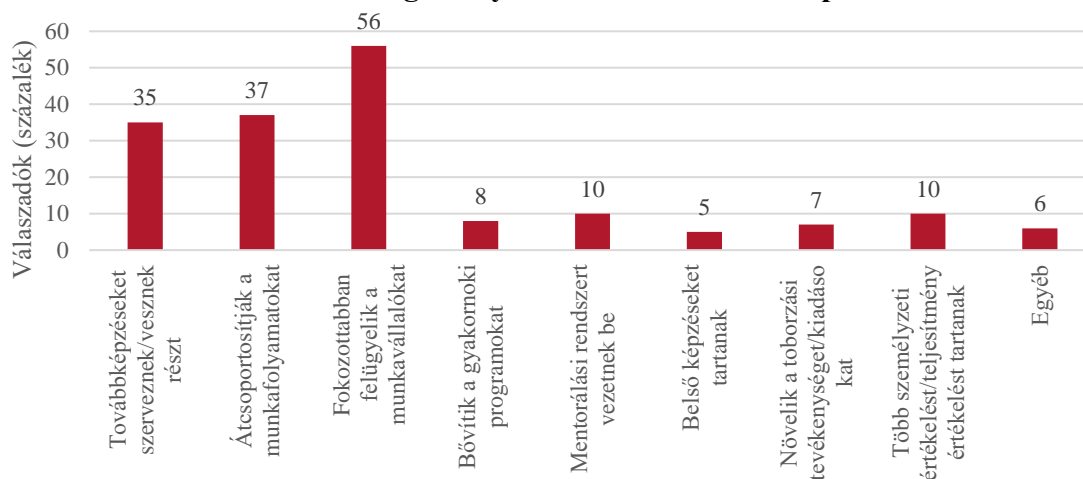
vezetők között, amelynek negatív hatásairól korábban már tettünk említést. Ezek kezelésében viszont, mint láthattuk, a szellemi foglalkoztatottak között figyelhetünk meg problémákat.

A **munkafolyamatok átcsoportosítása** olyan tekintetben már a **problémára reflektáló válasz**, hogy a kompetens munkatársak hatáskörébe helyezi az adott tevékenységet, **azonban** ez a legfontosabb érzékelt problémát, a **többi alkalmazott munkaterhelésének növekedését eredményezi**. Ez azért nagyon fontos tapasztalat, mert azt mutatja, hogy a **legfontosabb nehézséget valójában nem a képességek hiánya okozza, hanem a képességek hiányának nem megfelelő kezelése eredményezi**.

A harmadik legnagyobb arányban megadott válasz, a **képzéseken történő részvétel egy valóban a problémára reflektáló megoldási stratégia**, ugyanakkor kiemelendő, hogy erre a válaszadóknak csupán töredéke fordít időt és pénzt. Talán még érdemes kiemelni, hogy a munkáltatók kis része viszont egy egészen komplex, már-már szolgáltatás irányába mutató jó gyakorlatot hajt végre, például mentorálási rendszerrel, gyakornoki programmal.

E kérdés legfontosabb tanulsága tehát, hogy a **munkáltatók nem rendelkeznek a megfelelő tudással arra vonatkozóan, hogy a képességhiányokból fakadó problémákat miként tudnák adekvát módon kezelni**. Ennek eredményeként nagyon kicsi a valószínűsége annak, hogy a meglévő képességhiányokkal a közel jövőben érdemben foglalkozzanak a munkáltatók, legalábbis külső segítségnyújtás nélkül.

3.40. A nehézségek enyhítése érdekében tett lépések

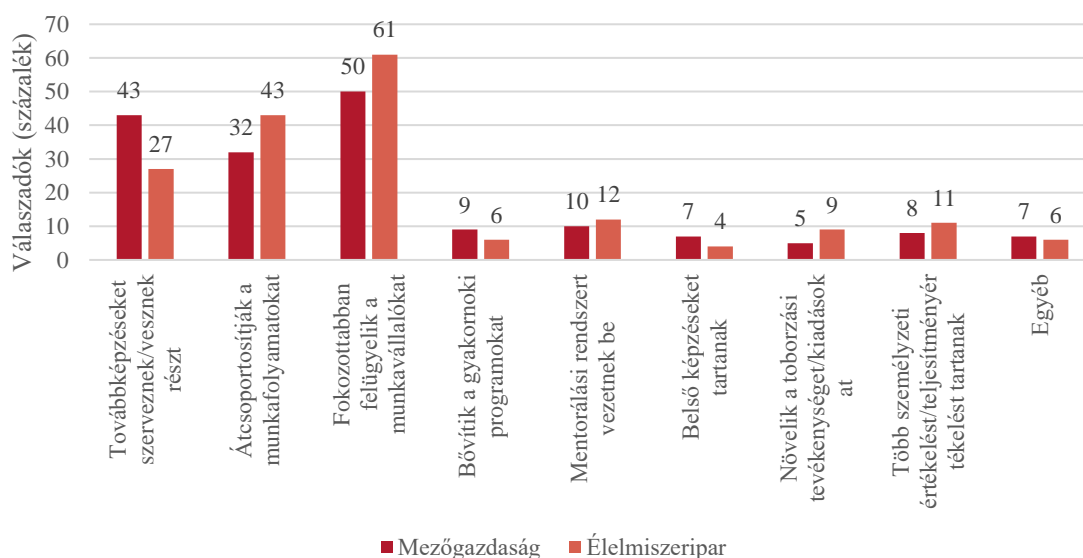


A két ágazat esetében nem láthatunk éles különbségeket, mindkét csoport esetében kimagaslóak a problémára adott nem adekvát válaszok. Viszont a **mezőgazdasági cégek esetében a megoldási stratégiák között nagyobb arányban találjuk meg (43%) a képzések szervezését** vagy az azokon való részvételt. Vagyis ezek a cégek pontosabban érzékelik a

lehetséges megoldást, azonban a hiányzó ismeretek és képességek magasabb arányából arra következtethetünk, hogy ezeket az eszközöket nem használják kellő mértékben és kellő hatékonysággal.

Az élelmiszeripari cégek esetében pedig az átlaghoz képest hangsúlyosabbak a problémára adott nem adekvát válaszok jelenléte, amellyel fokozzák saját nehézségeiket. Erre fel kell hívni az e területen működő szervezetek figyelmét.

3.41. A nehézségek enyhítése érdekében tett lépések ágazati bontásban



A kérdőív harmadik blokkjának, vagyis a munkaerő **képességeinek hiányára** vonatkozó kérdések eredményeit összegezve elmondható, hogy a mezőgazdaság és élelmiszeripar területén működő vállalkozások körében egyaránt **jelenlevő problémáról beszélhetünk**. Ez kis mértékben ugyan, de fokozottabban érinti a mezőgazdasági cégeket. Az eredmény nem tekinthető meglepőnek, hiszen a mezőgazdaságban dolgozó munkavállalók iskolai végzettsége rendkívül alacsony, amely jelentős hatással van az emberek képességére. Ráadásul azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy különösen magas azon területeken a mezőgazdaság helyi gazdaságon belüli súlya, amelyek társadalmi és gazdasági problémákkal küzdenek. Ez szintén kedvezőtlenül hat a várható iskolázottsági és ezzel együtt képességbeli kilátásokra.

Ezeket a problémákat számos eszközzel próbálják kivédeni a munkáltatók, azonban mindez jelentős toborzási nehézségeket eredményez. Ebből – bár erre nem kérdeztünk rá – arra következtethetünk, hogy a munkáltatók, ágazattól függetlenül, komoly munkaerőhiánnyal néznek szembe. Ez főként a fizikai munkát végző állományt érinti, azonban ez jelentkezik a szellemi munkavállalók esetében is.

A cégek egy jól látható csoportja ugyanakkor rákényszerül arra, hogy **képességdeficittel küzdő munkavállalókat is alkalmazzon**. Ennek súlyos következményei vannak a termelési hatékonyságra. **A képességhiányok ellehetetlenítik az új technológiák és a munkamódszerek bevezetését**. Ezen felül az élelmiszeripari cégek esetében a termékinnovációt is korlátozza. Különösen problémát jelent, ha a szellemi munkavállaló nem rendelkezik valamilyen képességgel. Ez azért kiemelt jelentőségű kérdés, mert az alacsony termelékenység jelenleg is a hazai agrárium egyik legnagyobb kihívása. **Hosszútávon ez nem csupán a nemzetközi versenyben való visszaszorulást eredményezheti, de a hazai termékek a hazai piacokon is elveszíthetik versenyképességüket.**

A legfontosabb ismeretbeli hiányosságok főként a már említett munkaerőhiányhoz kötődnek, de az **alapkompenciákkal és a (munka) szocializációval kapcsolatban is komoly problémák tapasztalhatóak**, ágazattól függetlenül, főként a fizikai munkavállalók esetében. Míg a **szellemi munkavállalók körében mintegy speciális problémaként emelkedik ki a számítógépes ismeretek hiánya**, amely azonban napjaink, digitalizáción alapuló termelési környezetében elengedhetetlen, amennyiben egy szervezet versenyképes kíván maradni.

Ezekre a tapasztalatokra támaszkodva, ami a munkavállalói képességek hiányát illeti, elmondhatjuk, hogy egy jól érzékelhető problémáról van szó, amely beavatkozást igényel, ami az esetlegesen még jelenlevő munkaerő-tartalékok felszabadításával semmiképp nem kezelhető. Ahogy a meglévő munkaerő többletterhelése sem oldja meg hosszútávon a problémát. Mindenképp fókuszálni kell a munkavállalók képzésére (kiváltképp a szellemi alkalmazottak esetében), kezelve az érzékelt problémákat.

A kérdőív említett blokkjának utolsó kérdései a képességhiányok cégek működésére gyakorolt hatásait, valamint az azokra adott megoldásokat kívánták feltérképezni. Közvetlenül a hatások vizsgálata megerősítette azt a korábban is érzékelt jelenséget, hogy **az érzékelt képességhiányok negatív hatást gyakorolnak a vállalkozások termelékenységére**. A két kérdés együttes vizsgálata azonban egy további problémára is rávilágít. A válaszokból ugyanis kirajzolódik, hogy **a leginkább érzékelt következményt valójában maguk a munkáltatók generálják** azáltal, hogy nem tudják megfelelő módon kezelni a képességhiányokat. Ennek hátterében az állhat, hogy **nem rendelkeznek kellő erőforrással a képzésekre**, vagy adódhat abból is, hogy **nem látják a pontos megoldási stratégiákat, illetve nem mérlegelik a nem megfelelő problémakezelő eszközök hosszútávú hatásait**. Emiatt a rövid távon költségesebb megoldási lehetőségekre (képzések) nem fordítanak kellő figyelmet. Ez viszont nem csak azt eredményezi, hogy a termelékenységi hatékonyságot nem növelik, amellyel párhuzamosan a

versenyképesség is csökken, de olyan újabb és újabb problémákat is generálnak (például költségnövekedés, minőségromlás), amely szintén negatívan hat a szervezet működésére.

MUNKAERŐ-FEJLESZTÉS

A képzésre vonatkozó tervek

Ahhoz, hogy egy szervezet a fennálló versenyhátrányait ledolgozza vagy versenyelőnyt alakítson ki, majd ezt fenntartsa, folyamatos, stratégiai alapokon nyugvó tőkeberuházásra van szükség. Olyan beavatkozásokra, amelyek segítik a versenytársaknál hatékonyabb működést. **Ezen tőkeberuházások közé tartozik az emberi erőforrások fejlesztése is,** elsősorban azzal a céllal, hogy a meglévő munkaállomány – amely egy munkaerőhiányos időszakban kifejezetten hangsúlyos szempont lehet, amikor rendkívül nehéz új, minőségi munkaerőt bevonni – képessé váljon ellátni a szervezet stratégiaváltásaiból fakadó eltérő feladatokat. Ugyanakkor **ez a cégek részéről egy nagyon tudatos tervezést igényel,** amely **figyelembe veszi a meglévő tudásbázist, valamint azokat a tendenciaszerű változásokat, amelyek a szervezet üzleti környezetében is megfigyelhetők.** (Poór és mtsai, 2018) Vagyis, általánosságban megfogalmazhatjuk azt, hogy a tervezés alapvető feladata valamennyi vállalkozás racionális működésének, (Hanyecz, 2007) amelybe az emberi erőforrással kapcsolatos tervezés is beletartozik.

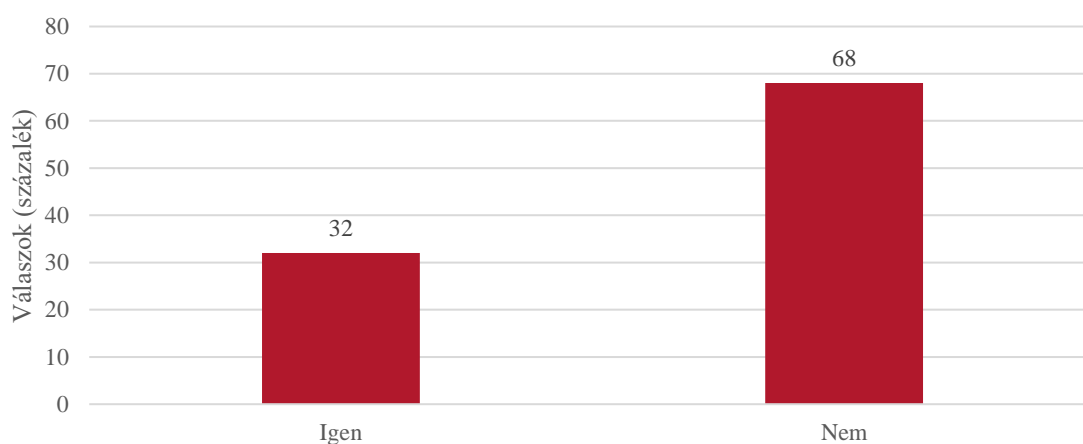
A következő egységben azt vizsgáljuk meg, hogy a kutatás során elért cégek általánosságban terveznek-e képzésekkel, valamint a következő egy évre vonatkozóan milyen képzési szándékaik vannak, illetve milyen attitűdökkel rendelkeznek a készségek hasznára vonatkozóan.

E témakör azért fontos különösen, mert – miként azt láthattuk a korábbiakban – a képességhiányokkal küzdő munkavállalók esetében a munkáltatók nem a képzéseket gondolják elsődleges megoldási eszköznek. Így e terület vizsgálatával feltárhatjuk e problémának a mélyebb rétegeit, megérthetjük, miért adnak a kihívásokra nem adekvát válaszokat.

E kérdéskör feltárásának első része a kitöltők képzési terveinek vizsgálata. A válaszadók ágazatokra történő bontása nélkül elmondhatjuk, hogy **a teljes minta túlnyomó többsége (68%) nem rendelkezik kidolgozott képzési tervvel.** Így, ha meg is valósítanak képzéseket, vagy részt vesznek képzéseken, akkor mindez ad hoc jelleggel, tudatos stratégiai alapokon nyugvó döntések nélkül történik. Ez egyrészt probléma, mert így a munkaerő-fejlesztésbe csak esetlegesen kapcsolódnak be, és állandó jelleggel nem számolnak a versenyképesség

fenntartását szolgáló emberi tőkebefektetéssel. Másrészt növeli a kockázatát annak, hogy ezek a képzések valójában nem érik el az elvárt célokat, amelyeket eleve lehetséges, hogy nem is racionálisan fogalmaztak meg, hiszen hiányzott a döntés-előkészítő mechanizmus a képzés kiválasztása során. Emiatt lehetséges, hogy olyan negatív tapasztalatokat gyűjtenek a munkáltatók, amelyek csökkentik a későbbi hajlandóságukat a képzések/kompetencia fejlesztések megszervezésére. Itt ugyancsak érdemes visszautalni a képességhiányok elemzésére, ahol ez, ha nem is túlzottan magas mértékben, de megjelent.

3.42. A képzési tervvel rendelkező cégek megoszlása



Nem meglepő módon a kitöltők ezzel **nagyon hasonló arányban, mintegy 63%-ban nem terveznek a következő egy évben képzéseket a munkavállalóiknak.** Vagyis, önmagában a **tervezés és megvalósulás között első pillantásra egy nagyon szoros összefüggést fedezhetünk fel.**

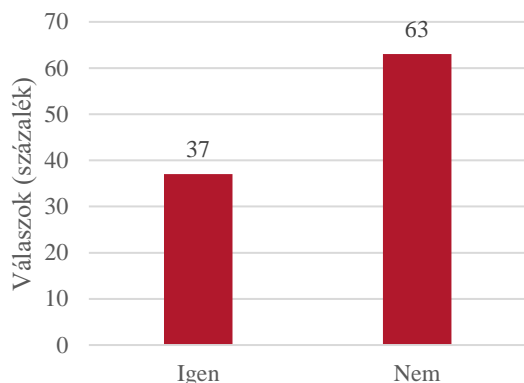
Ez az összefüggés akkor is fennáll, amennyiben összevetjük az átfedéseket: vagyis, hogy a következő egy évre milyen tervei vannak azoknak a cégeknek, akik rendelkeznek előre meghatározott tervvel, és azoknak, akik nem rendelkeznek ilyennel. Előbbi csoport esetében ugyanis a válaszadóknak várhatóan a 75%-a fog megvalósítani képzéseket, míg utóbbi esetében több mint ötöde (81%) nem gondolkodik ilyen jellegű emberi tőkebefektetésben. Ez persze nem zárja ki, hogy valamilyen váratlan okból, esetleg egy külső impulzus hatására vagy a szervezetten belül felmerülő problémából fakadóan ne valósítanának meg ténylegesen képzéseket, azonban várhatóan – épp a tervezés hiánya okán – az kisebb hatékonyságú lesz.

Összességében azért is jelent problémát az alacsony tervezési szint, mert ahogyan láttuk az előző blokkban, ha nem rendelkeznek megfelelő képességekkel a munkavállalók, az jelentősen rontja a termelési hatékonyságot, valamint főként az élelmiszeripari cégek esetében az innovációs lehetőségeket. Ezek mind-mind a versenyképességre gyakorolhatnak kedvezőtlen

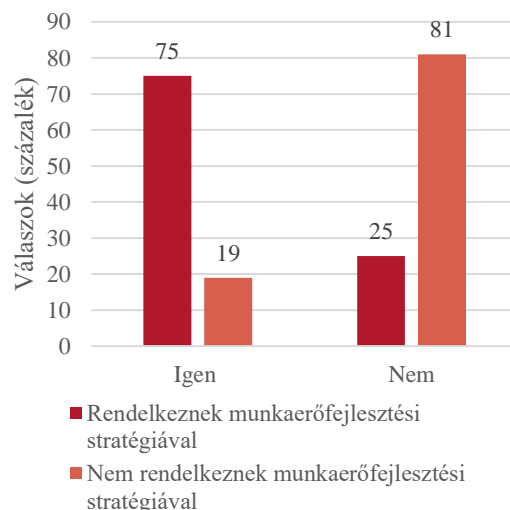
hatást. Vagyis – azt feltételezve, hogy egy új technológia vagy módszer, esetleg termék vagy szolgáltatás bevezetése új ismeretet is igényel –, **arra következtethetünk, hogy a cégek nagy része nem szándékozik olyan korszerűsítéseket végrehajtani, amellyel piaci pozícióit érdemben javíthatná, ezért nem is akarja képezni a munkavállalóit.**

3.43. A jövőbeli képzési szándékok

A következő egy évben képzéseket tervező cégek megoszlása

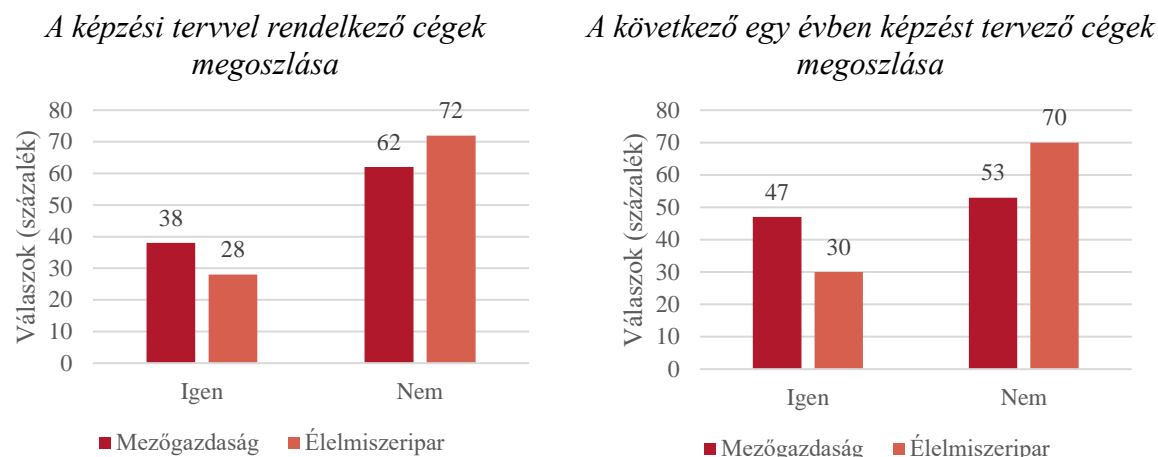


A képzési tervvel rendelkező és a jövőbeli képzést tervező cégek közti átfedés



Amennyiben ágazati bontásban vizsgáljuk az iménti kérdéseket, abban a tekintetben nincs eltérés, hogy egyik ágazat sem fordít jelentős figyelmet a munkaerő-fejlesztés tudatos tervezésére. Azonban a válaszok mégsem egyformák: **a mezőgazdasági cégek körében a teljes mintát kissé meghaladó arányban tapasztalhatjuk a tudatos tervezést (38%).** Ez összefüggést mutat azzal a korábban bemutatott kérdéssel, hogy a hiányzó képességek megoldása érdekében a mezőgazdasági cégek nagyobb hajlandóságot mutatnak a munkavállalók képzésekre történő beíratására, **ugyanakkor a kompetenciák fejlesztésére döntően nincs pontos víziója a munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatban a mezőgazdasági cégeknek sem,** vagyis a meglévő részvételi szándék ellenére a megvalósulás eredményessége kérdéses lehet. Így a mezőgazdasági vállalkozások hiába szeretnék a következő egy évben jóval nagyobb arányban (47%) bekapcsolódni a munkaerő-fejlesztésbe, ezeknek pozitív hozadéka várhatóan korlátozott lesz. Miközben feltehetően e cégek valószínűleg azért nyitottabbak a képzésekre, mert felismerték a működő nehézségeket, vagyis azok hasznosulására jelentős szükség lenne.

3.44. Képzési távlatok ágazati bontásban



A következő két kérdés során különválasztva vizsgáltuk azokat a cégeket, amelyek terveznek egy évben belül valamilyen képzésen való részvételt és azokat, amelyek nem. Előbbiek esetében egy olyan szempontot próbáltunk kiemelni, amely fontos befolyásoló tényező lehet a képzési hajlandóság szempontjából: ilyen a **képzések helybeli elérhetősége**, hiszen egy távoli képzés jóval nagyobb erőforrás ráfordítást igényel (utazási költség, esetlegesen szállásköltség, a munkavállaló hosszabb időre kiesik a termelésből), valamint önmagában is visszatartó erő lehet a távolság. Ezért is fogalmazták meg 1997-ben a Hamburgban megtartott V. Felnőttoktatási konferencián, mintegy irányelvként, hogy a felnőttek számára nyújtott képzések a lakóhelyükhöz képest egy órán belül elérhetőek legyenek.

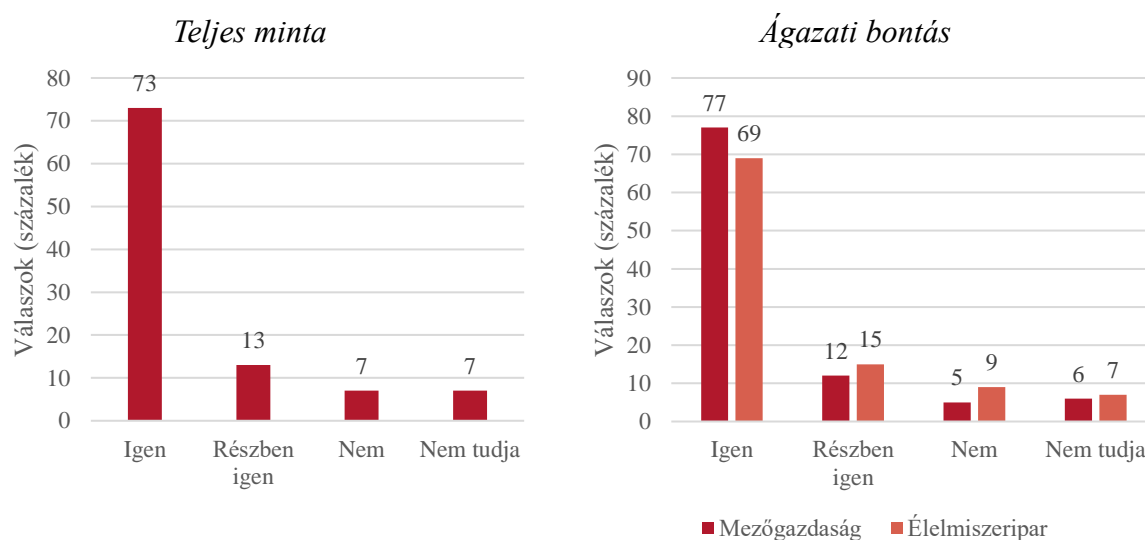
A probléma jelentősége miatt kérdeztük tehát meg, hogy a képzések elérhetőek-e a szervezetek működési helyéhez közel - azonban kissé tágabb időkeretet megadva -, legfeljebb másfél óra távolságban. Összegezve azt látjuk, hogy akik részt vesznek a képzéseken, számukra a legtöbb igényelt, vagy szükséges képzés elérhető helyben, pontosabban vármegyei vagy legfeljebb regionális szinten: **a válaszadók 73%-a válaszolt úgy, hogy elérhető a közelükben a szükséges képzés**. Velük szemben a válaszadók csupán 13%-a válaszolta azt, hogy csak részben érhetőek el azok a meghatározott időtartamon belül, míg 7%-uk úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem. Szabadszavas válaszként megadhatták, hogy mely képzések hiányoznak. Itt egészen konkrét szakmai (például cukrász, pék, konkrét gépkezelői tanfolyamok), valamint a vállalkozások életét általánosabban érintő (például szervezetfejlesztés) képzések is megjelentek. Utóbbiak célja elsősorban az lenne, hogy segítse a vállalkozásokat az előttük álló technológiai fejlődésből, valamint a fogyasztói szokások folyamatos változásából fakadó kihívások teljesítésében. E válaszok alapján azt láthatjuk, hogy **jelen van egy - ha ugyan szűk**

is -, tudatos réteg a mezőgazdaság és élelmiszeripar területén, akik az ágazat fejlődésének motorjai lehetnek. Arányuk viszont a kutatásba bevont mintán belül meglehetősen alacsony.

Az utolsó válaszlehetőség a „nem tudom” volt, amelyre a kitöltők mintegy 7%-a válaszolt. Esetükben feltehetően nem elsődleges szempont, hogy a képzés helyben legyen, a távolabbi képzések sem jelentenek problémát, ezért nem kellően tájékozottak e kérdésben.

Ha e kérdés válaszait összegezzük, a helyben elérhető képzések többnyire kielégítik a vállalkozások igényeit, és amint azt a következő kérdésre érkezett, e témához kapcsolódó válaszlehetőség kiválasztásának aránya is megerősíti, nem a távolság a leghangsúlyosabb visszatartó erő a képzéseken való részvétellel kapcsolatban. Ráadásul ágazati bontásban sem figyelhetünk meg kiemelkedő különbségeket: az élelmiszeripar területén bár kis mértékben kirajzolódik e probléma, ám az eltérés nem jelentős.

3.45. A közelben lévő képzések elérhetősége



A képzést hátráltató tényezők

Áttérve a képzéseken részt nem vevő cégekre vonatkozó kérdésre, megvizsgáltuk, **milyen okok állnak az elzárkózásuk hátterében.** A kérdéshez kapcsolódó válaszlehetőségek közül a kitöltők többet is megjelölhettek.

Az eredményekre rápillantva rögtön egy, a kérdőív korábbi kérdésével szembeni belső ellentmondást mutató eredményt fedezhetünk föl. Bár **figyelemre méltó „a munkatársak valamennyi szükséges képzettséggel, tudással rendelkeznek” válaszlehetőség kiemelkedése,** az összes kitöltőnek csupán 37%-a választotta ezt. Ez jóval elmarad a munkavállalók képességeire vonatkozó kérdés eredményétől, amely tanúsága szerint a cégek

80%-a nem tapasztal képességhiányokból fakadó problémákat. Vagyis azt feltételezhetjük, hogy egy eltérő kérdésfeltétellel már **nagyobb arányban gondolják úgy, hogy lennének fejlesztendő területek a munkavállalóik esetében**, mintha arra kérdeznénk rá, hogy a munkavállalók hány százaléka rendelkezik a munka ellátásához szükséges valamennyi képességgel.

A következő, legmagasabbra értékelt válasz (30%) volt, hogy **a képzések nem tekinthetők prioritásnak a szervezet számára**. Vagyis a kitöltők mintegy harmada egyáltalán nem látja, nem veszi számításba a munkaerő-fejlesztésben rejlő potenciált. A korábbiakban többször említett tanulságok alapján **ezek a társaságok a saját fejlődésük és versenyképességük elé állítanak korlátokat**. E tekintetben arányuk a vizsgált cégek körében rendkívül magas, amelyre figyelmet kell fordítani.

A többi hátráltató tényező értelmezéséhez érdemes a válaszokat csoportosítani. Az egyik ilyen csoportot alkotják a **finanszírozással kapcsolatban felmerülő kérdések** (az állam nem nyújt megfelelő támogatást – 8%, nincs pénzük a képzésekre – 13%, összesen 21%). Egy további csoport a **munkavállalók hozzáállásához és a terhelhetőségéhez kapcsolódik** (a munkavállalók részvételi hajlandósága alacsony – 16%, az alkalmazottak túl elfoglaltak – 18%, nincs idejük a képzések megszervezésére – 11%, összesen 45%). Míg a harmadik nagyobb csoportot a **képzésekkel kapcsolatos észrevételek** jelentik (a tanfolyamok időpontjai nem megfelelőek – 1%, a szükséges tanfolyamok helyben nem érhetők el – 12%, a megfelelő szakterületen nem áll rendelkezésre képzés – 14%, a helyben elérhető tanfolyamok minősége nem megfelelő – 3%, összesen 30%).

Amennyiben a fenti csoportosításokat összegezzük, a képzéseken nem résztvevő cégek számára a legnagyobb további problémát a munkavállalók hozzáállása, valamint leterheltsége jelenti. Ezt követik a képzésekkel kapcsolatos észrevételek, végül pedig az anyagi nehézségek. Mindenképpen érdemes kiemelni, hogy utóbbi, legalábbis a többi válaszlehetőséghez képest alacsonyabb helyen szerepelt egy pozitív szempont. Vagyis, amennyiben sikerülne a többi hátráltató tényezőt megoldani, ez alapján feltételezhetjük, hogy hajlandóak lennének az emberi erőforrásba való befektetésbe.

Egy további fontos, de az előző módon nem, vagy nehezen csoportosítható válasz, hogy a kitöltők 8%-a információval sem rendelkezik a képzésekről.

A válaszok alapján rögzítenünk kell a válaszokból közvetlenül kiolvasható problémákat, amelyek esetlegesen valóban beavatkozást igényelhetnek, és azokat is, amelyekre közvetett következtetéssel juthatunk.

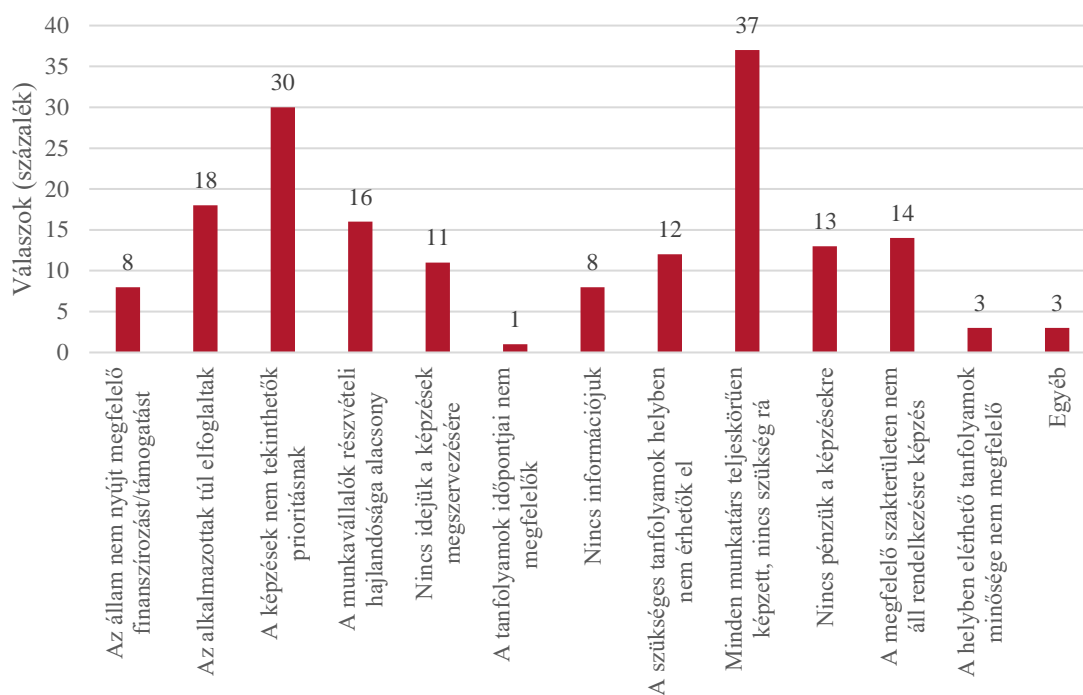
Elmondhatjuk, hogy **bár komoly problémaként rajzolódik ki, hogy a vállalkozásokra nézve a képzések nagy anyagi terhet rónak, de nem ez az elsődleges hátráltató tényező.** Sokkal jelentősebb, hogy **nem tudják a képzések miatt kieső munkaerőt pótolni.** E két téma ugyanakkor részben össze is függ, hiszen a munkavállalók kiesése is anyagi terhet jelenthet, így **érdemes lehet e terület együttes kezelésére fókuszálni.** Így ráadásul a képzésekbe be nem kapcsolódó cégek jóval nagyobb aránya válna megszólíthatóvá.

Ugyanakkor e kérdés kapcsán érdemes a válaszok háttérét is figyelembe venni. A munkavállalók túlzott leterheltsége ugyanis nem csupán egy esetleges munkaerőhiányból fakad, hanem abból is, hogy a képességhiányokra nem adnak megfelelő válaszokat a munkáltatók, amelynek a többi munkavállaló leterheltségére van kedvezőtlen hatása. Vagyis, **ha fölismernék, hogy a munkavállalók egy részének leterheltsége legalább részben éppen abból fakad, hogy a szervezetten belül képességhiányok vannak, akkor ezek kezelését követően a fejlődést szolgáló képzésekbe is nagyobb arányban tudnák bekapcsolni a munkavállalóikat.**

Ezen felül komoly problémaként említhetjük, hogy viszonylag **sokan tapasztalnak alacsony részvételi hajlandóságot** a munkavállalók oldaláról, amely szintén kezelendő nehézség lehet a felelős munkavállalói attitűdök megerősítése kapcsán.

Másik kiemelkedő értéket elérő válaszcsoportot a **képzésekkel kapcsolatos észrevételek** jelentették. Részben feltételezhetjük, hogy valóban **lehetnek olyan képzések, amelyek nem követik a piaci igényeket.** Érdemes azonban arra fókuszálni, hogy **a cégek jelentős része nem rendelkezik képzési stratégiával, így nagyobb valószínűséggel nem tudják kiválasztani azokat a képzéseket, amelyek a szervezet működésére pozitív hatással lehetnek.** Mindez pedig negatív tapasztalatokat eredményezhet.

3.46. A képzéseken való részvételt megakadályozó tényezők



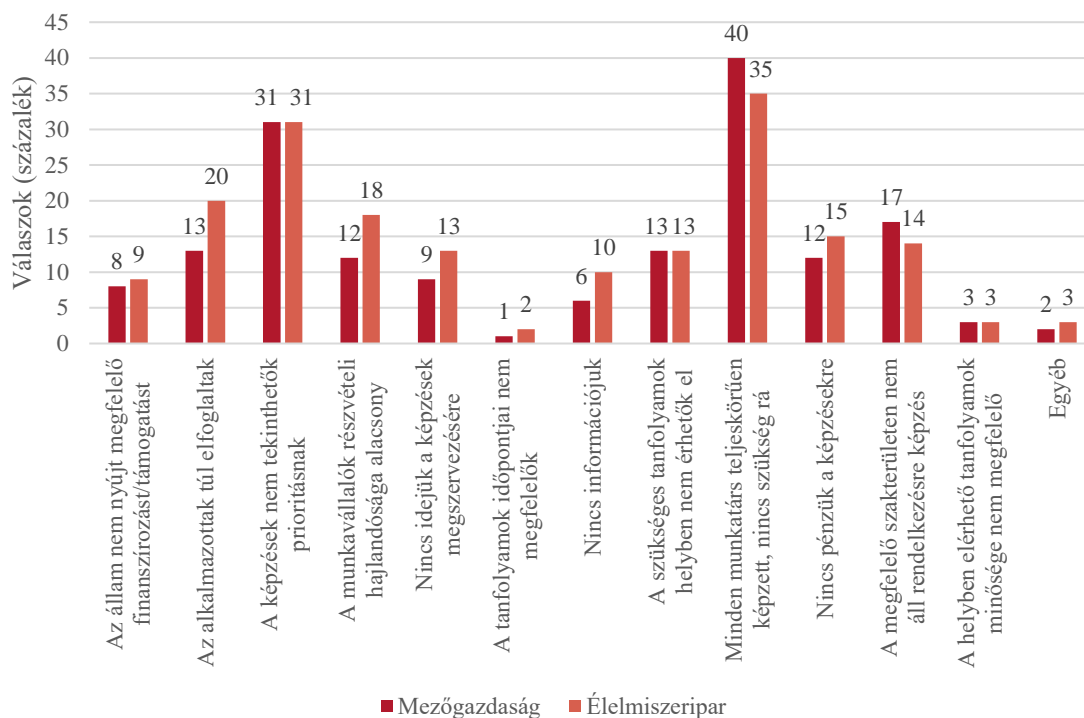
Ha az **ágazati bontás mentén** vizsgáljuk meg az említett kérdést, nagyon **hasonló tapasztalatokat figyelhetünk meg**. Különösen domináns a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek esetében egyaránt a teljes minta kapcsán is kiemelt két válaszlehetőség, amely szerint a munkavállalók képzettek, illetve a képzések nem jelentenek prioritást.

A konkrét számadatokat figyelembe véve viszont **megfigyelhetünk különbségeket is**. Kiemelkedő például, hogy a **„Minden munkatárs teljeskörűen képzett”** válaszlehetőség a **mezőgazdasági cégek körében magasabb arányban jelenik meg, mint az élelmiszeripari kitöltők esetében**. Ennek magasabb értékelése ellentmondásos ahhoz képest, hogy a képzéseken való részvételi szándék jóval magasabb a mezőgazdasági cégek körében, mint az élelmiszeripariak esetében, amelynek éppen az lehet egy magyarázata, hogy azokra a hiányokból fakadóan jelentős szükség van. Ugyanakkor továbbra is elmarad az előző blokkban állítottaktól, amely szerint a munkavállalók háromnegyede rendelkezik minden szükséges képességgel, nem feloldva az így kialakuló ellentmondást.

Az élelmiszeripari cégek főként a munkavállalókra, illetve az ő leterheltségükre vonatkozó állításokat jelölték meg nagyobb arányban, amely pedig valószínűleg azzal magyarázható, hogy e vállalkozások esetében a szezonális határozza meg a munkavállalók időbeosztását, így a munkaterhelés folyamatos. Míg a mezőgazdasági cégek

esetében vannak olyan időszakok, amikor a munkavállalóknak nagyobb arányban van szabad kapacitása, például képzéseken való részvételre.

3.47. A képzéseken való részvételt megakadályozó tényezők ágazati bontásban



Képzésekkel kapcsolatos attitűdök

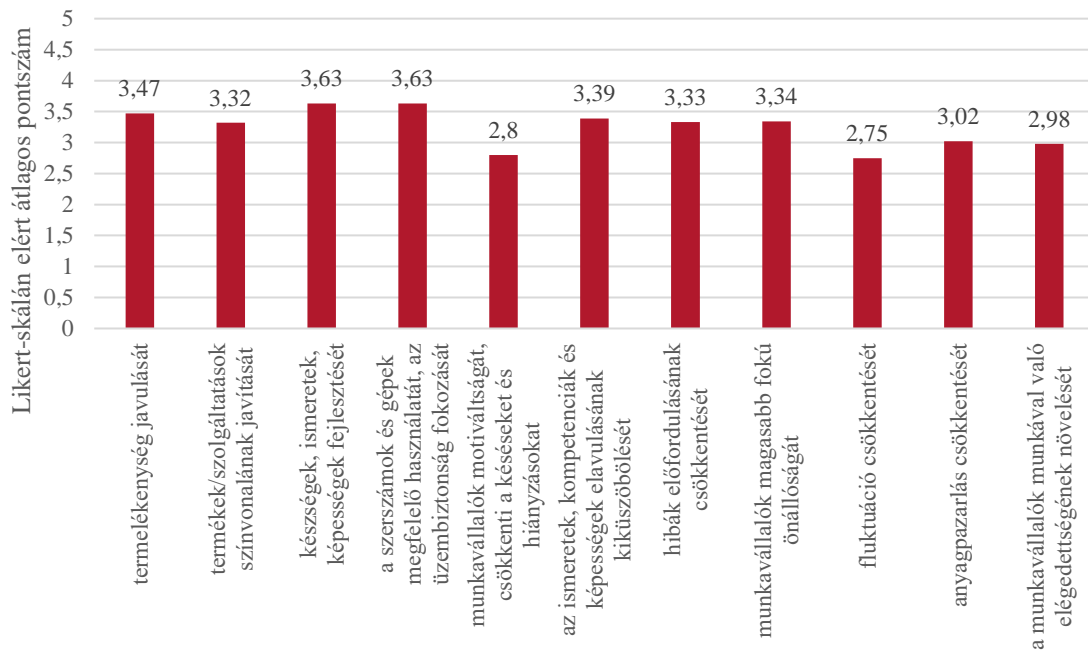
A kérdőív utolsó egysége egy **attitűdfelmérő kérdés** volt. Összesen tizenegy állítást fogalmaztunk meg, amelyeknek az első tagmondata valamennyi esetben ugyanaz volt (*A munkavállalók képzésen való részvétele segíti...*). Valamennyi állítást egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelni, amelyen az 5-ös érték az állítással való teljes egyetértést jelentette, míg az 1-es az azzal való egyet nem értést.

Az eredményekből azt olvashatjuk ki, hogy **a válaszadók körében nem túl magas a képzések megbecsültsége**, egyetlen válaszlehetőség sem kapott legalább négyes értékelést. Míg **kettő állítás** (segíti a munkavállalók motiváltságát, illetve a fluktuáció csökkentését) **kiugróan alacsony megítélésű volt**. Ezzel együtt jellemzően a termelési folyamatra gyakorolt hatásokat sem ítélték meg a válaszadók túl pozitívnak.

Bár a válaszok a teljes skálát lefedték, tehát gyakorlatilag valamennyi válaszlehetőség érkezett valamennyi állításra, **a jellemzően közepes értékelés megmagyarázza, hogy miért alacsony a vizsgálatba bevont szervezetek képzési hajlandósága**.

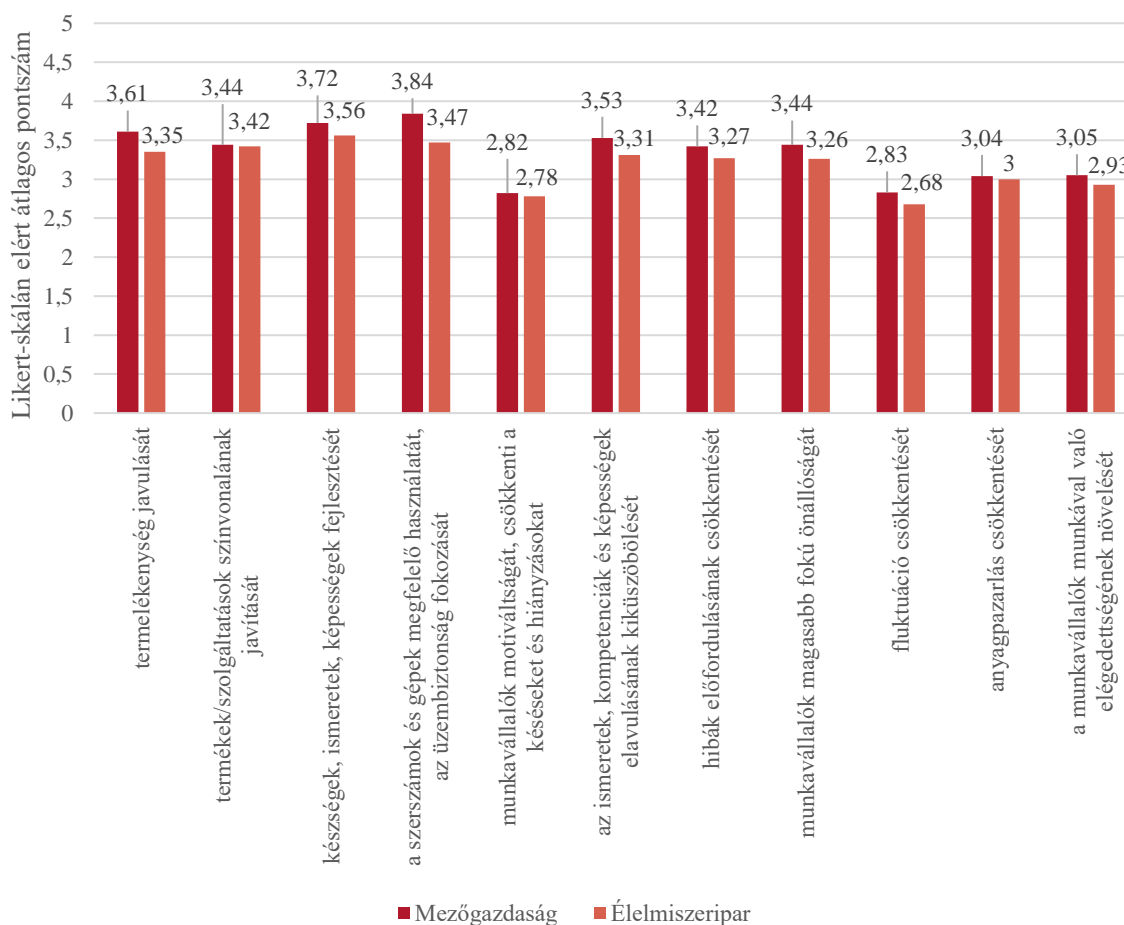
A csekély mértékben pozitívan kiemelkedő értékek, amelyek viszont ugyancsak nem érik el a négyes értékelést, főként a képzések közvetlen hasznosulását emelik ki, a közvetett eredményeket (például a termelékenység javulása, vagy a szolgáltatások színvonalának javulása) sokkal kevésbé érzékelik, ismerik föl a válaszadók.

3.48. A képzések hatásainak megítélése



Ha ágazati bontásban vizsgáljuk meg a kitöltők képzésekkel kapcsolatos attitűdjeit, jelentős eltéréseket nem fedezhetünk föl, és a korábbiakban levont megállapítások külön-külön mindkét ágazat esetében is megállják a helyüket. Ugyanakkor kiemelendő, hogy az élelmiszeripari cégek kivétel nélkül valamennyi szempontot minimálisan alacsonyabbra értékelték, mint a mezőgazdasági cégek. Bár e különbség nem jelentős, ám mégis következetes, amely magyarázatul szolgál – legalább részben – arra is, hogy e vállalkozások miért tartják kevésbé fontosnak a képzéseken való részvételüket.

3.49. A képzések hatásainak megítélése ágazati bontásban



A kérdőív munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos blokkjának eredményeit összegezve elmondható, hogy **a vizsgálatba bevont szervezetek munkaerő-fejlesztéshez való hozzáállása, és ennek megfelelően a gyakorlata kedvezőtlennek nevezhető.** A cégeknek csupán töredéke ismeri fel, hogy az emberi tőkebefektetés milyen jelentőséggel bírna a szervezetük számára. A képzésekkel történő tervezés teljesen háttérbe szorul, pedig ahogy az eredmények is mutatják, ez radikálisan csökkenti annak az esélyét, hogy a munkaerő-fejlesztés folyamatába az adott cégek bekapcsolódjanak. Fontos továbbá, hogy **a megfelelő tervezést nélkülöző képzési részvétel ráadásul növeli az eredménytelenség kockázatát,** amely hatással lehet a későbbi gyakorlatra. Az előző blokk eredményeivel összevetve e kérdés tapasztalatait, azt is láthatjuk, hogy **a folyamatos képzés hiányából fakadó képességihiányok a termelékenység, hatékonyság romlását és összességében a versenyképesség csökkenését eredményezik.**

A kedvezőtlen arányokból fakadóan ezen egység kulcsfontosságú kérdése volt, hogy milyen konkrét tényezők tartják távol a kitöltő cégeket a képzéseken való részvételtől.

Csoportosítva a válaszlehetőségeket, olyan okok állnak a háttérben, amelyek a képzések finanszírozási nehézségeivel, valamint a munkavállalók hajlandóságával, leterheltségével állnak összefüggésben. Érdemes e válaszlehetőségeket összekapcsolni azzal, hogy a szervezetek többsége nem rendelkezik konkrét képzési tervvel. **Amennyiben a képzési tervezésre sor kerülne, lehetősége nyílna a vállalkozásoknak az egyéb működési (például munkaerő-szükséglet) és fejlesztési tervek összehangolására, megoldások keresésére (például munkaerő-kölcsönzés).** Így valószínűleg, bár továbbra is figyelembe kell vennünk az említett nehézségeket, **a vállalkozások is nagyobb mozgásteret találnának arra, hogy a képzéseket önerőből valósítsák meg, saját, pontosan körülhatárolt érdekeik mentén.**

Ugyanezen kérdés kapcsán két válaszlehetőség önmagában is kiemelkedő arányban jelent meg: ezek alapján a munkavállalók egy jelentős részét teljes mértékben képzetteknek ítélik meg a vezetőik, valamint, a képzések számos szervezet esetében nem jelentenek prioritást.

Az előbbivel kapcsolatban egy korábbi kérdéssel szembeni ellentmondást kell kiemelnünk: bár e válaszlehetőség önmagában kiemelkedő, egy korábbi kérdéshez képest, amelyben arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkavállalók rendelkeznek-e a feladataik elvégzéséhez szükséges minden képességgel, ennél jóval nagyobb arányban nyilatkoztak azonos módon. Vagyis ez az eredmény itt nem tükröződött vissza. Ebből leginkább arra következtethetünk, hogy **a tervezés hiányából fakadóan a munkáltatók valójában nem rendelkeznek pontos képpel arra vonatkozóan, hogy a munkavállalók valóban maradéktalanul el tudják-e látni a feladataikat.** Igaz, ezt az eredményeink olyan tekintetben nem igazolják, hogy a képzési tervvel rendelkező cégek nem érzékelnek szignifikánsan nagyobb képességdeficitet a munkavállalóik körében.

Végül ugyancsak önmagában is nagyon magas értékkel rendelkező válaszlehetőség volt, **hogy a képzések nem jelentenek a vállalkozás számára prioritást.** Ez egy **nagyon fontos problémaként érzékelhető.** Ugyanakkor az utolsó, attitűdfelmérő kérdés ennek meg is adja az okát: a válaszadók átlagosan csupán közepesre értékelik a képzések különböző jellegű hasznait. **A legrosszabb azon jellegű hasznosulások megítélése, amelyek nem azonnali, közvetlen hatásként jelennek meg, hanem hosszútávú eredményként.** Vagyis **szükséges lenne a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek képzésekkel kapcsolatos attitűdjének és gyakorlatának fejlesztése.** Lehetőség szerint olyan módon, hogy mindaz reflektáljon azokra a nehézségekre, amelyeket a vállalkozások érzékelnek. Ennek része lehet az is, hogy nagyobb mértékben bekapcsolódnak maguknak a képzéseknek a kidolgozásába is.

Ha a két ágazatot külön bontjuk, akkor az attitűdökben és a tervezésben nem tapasztalhatunk közöttük kiemelkedő különbséget. Ugyanakkor a mezőgazdasági cégek képzésekkel

kapcsolatos gyakorlata valamivel jobbnak mutatkozik az eredmények alapján. Ennek több oka is lehet. Így valószínűleg nagyobb arányú képességbeli hiányosságot érzékelnek, amely a korábbi adatokból is visszatükröződik, és amelynek kezeléséhez muszáj e vállalkozásoknak a képzések irányába fordulniuk. Ezen felül a mezőgazdaság egyes területein, főként a növénytermesztésben jelenlévő szezonális lehetőséget teremt arra, hogy a kevesebb munkát igénylő időszakokban a munkavállalók képzéseken vegyenek részt. Ebből fakadhat az is, hogy a munkavállalók leterheltségére vonatkozó válaszok kisebb hangsúlyt kaptak a képzésekbe nem bekapcsolódó mezőgazdasági cégek körében, miközben egyébként a képességhiányokat az élelmiszeripar területén tevékenykedő szervezetekhez hasonlóan, jelentős részben a feladatok átcsoportosításával kezeli. Végezetül pedig arról sem szabad megfeledkezni, hogy a két szektorban a kötelező jellegű képzési követelmények is eltérőek lehetnek, hiszen például hazánkban a növényvédő szerek használatát szigorú jogi keretek szabályozzák (például a *2000. évi XXXV. törvény a növényvédelemről*), amely miatt szintén magasabb képzési gyakorlat jelenhet meg az adatokban.

PIACI STRATÉGIÁK

Célpia bemutatása

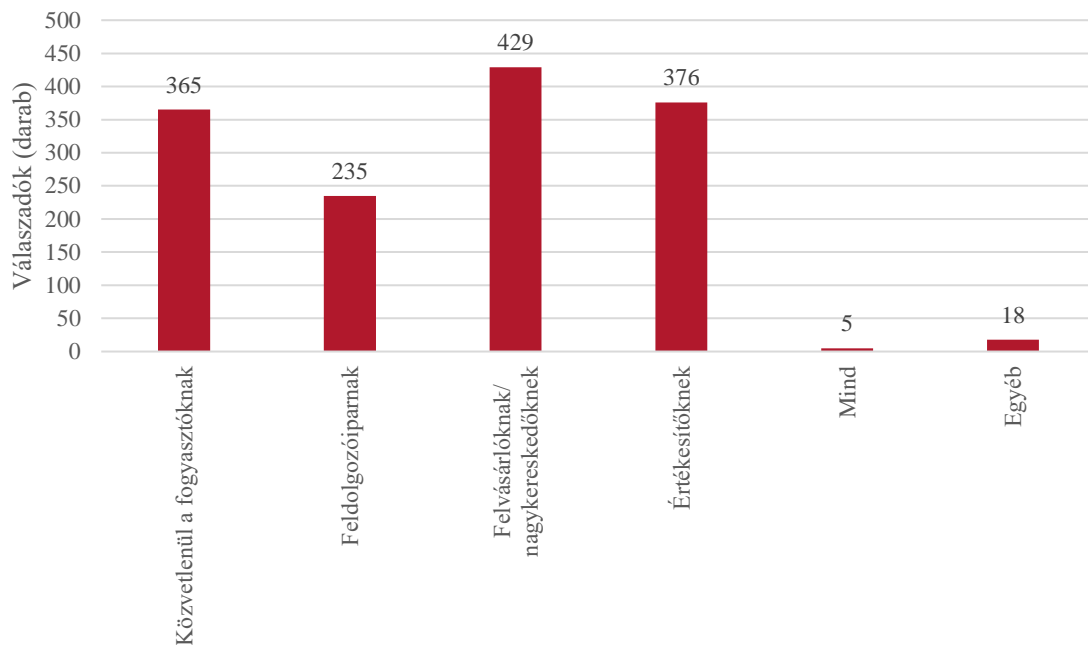
A vizsgálat során szándékunkban állt annak is a feltárása, hogy milyen piaci helyzetet tapasztalnak a cégek, illetve milyen piaci stratégiát alakítottak ki, hogyan próbálják fenntartani a versenyképességüket. Ennek részeként megvizsgáltuk, hogy melyek az elsődleges értékesítési célcsoportok és területek, valamint, hogy milyen piaci korlátozó tényezőkkel találkoznak a hazai értékesítési gyakorlatuk során, és hogy azokra milyen válaszokat adnak.

Az első piaci stratégiával kapcsolatos mutató tehát, **hogy** a kutatásba bevont cégek **elsősorban milyen célcsoportnak értékesítik a termékeiket**. A kérdésre a kitöltők legfeljebb két lehetséges választ adhattak meg, így az összes válaszsám meghaladja a kitöltők teljes számát.

Az elsődleges értékesítési célcsoport a teljes minta esetében **a felvásárlók, nagykereskedők**. A kitöltők mintegy fele (429 cég, vagyis a válaszadók 43%-a) adja el a termékeit e csoportnak. Ezt követik közel azonos számban a **közvetlenül a fogyasztóknak** (365 cég), **valamint az értékesítőknak** (376 cég) történő tranzakciók. A feldolgozóiparnak jóval kevesebben adják el a termékeiket (235 cég). Ez a kiugróan alacsony szám abból fakad, hogy a

teljes minta több mint fele eleve a feldolgozóiparon belül működik. Így azok, mint felvásárlók, főként a mezőgazdasági cégekkel kapcsolatban jelenhetnek meg.

3.50. Elsődleges értékesítési célcsoportok



A kitöltők ágazati bontásában lényeges eltérések rajzolódnak ki az elsődleges értékesítési célcsoportok esetében. A **mezőgazdasági cégek** az élelmiszeripari szervezetekhez képest sokkal **kisebb arányban jelennek meg közvetlenül a kiskereskedelemben**, és ugyancsak sokkal kisebb arányban adják el a termékeiket értékesítőknak. Ennek egyik alapvető oka, hogy a mezőgazdasági cégek olyan nyers termékeket állítanak elő, amelyeket a kiskereskedelemben kevésbé (például gabonatermesztés, állattenyésztés). Ez alól csak bizonyos típusú termények jelentenek kivételt (például gyümölcs). Emiatt **esetükben az elsődleges célpiacot a felvásárlók és a feldolgozóipar jelentik**. A kutatás eredményei is visszatükrözik, hogy utóbbi csoport, vagyis az **élelmiszeripar** lesz, amely **a megtermelt mezőgazdasági termények vagy nyers hústermékek feldolgozását követően megjelenik közvetlenül a kiskereskedelemben**, valamint a kiskereskedelmi áruházláncokba történő beszállítást követően közvetetten.

3.51. Elsődleges értékesítési célcsoportok megoszlása ágazati bontásban

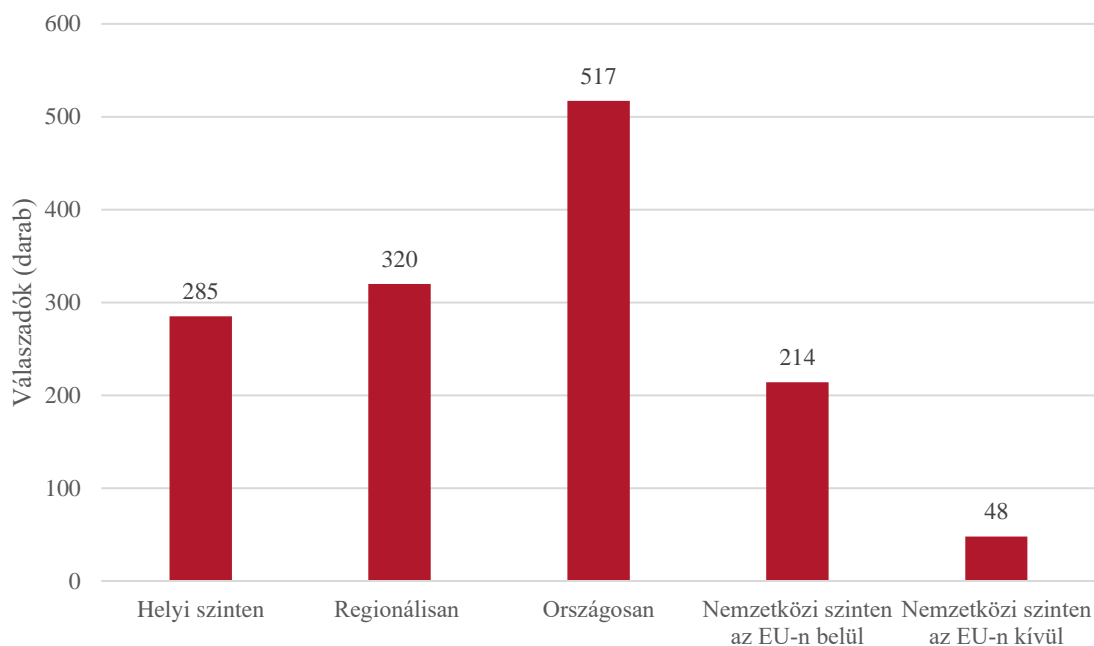


Az imént bemutatott különbségek azt is jelentik, hogy a két terület – ahogy ezt egy későbbi kérdés bemutatásánál is látni fogjuk – eltérő nehézségekkel, vagy amennyiben azok hasonló, eltérő háttérből fakadó problémákkal szembesülhetnek. A **mezőgazdasági cégeknek elsősorban a felvásárlók és multinacionális vállalatok** (például kiskereskedelmi élelmiszerláncok) által kínált árakhoz kell igazodniuk. Ezeket pedig rengeteg körülmény befolyásolhatja. Ilyen például az aszimmetrikus szabályozás miatt, az uniós piacon kedvezőbb áron megjelenő ukrán gabona import. (Lits és Lits, 2023) Az **élelmiszeripari szervezeteknek**, miután nagyobb arányban jelennek meg a kiskereskedelemben, **az inflációból és az ezzel összefüggésbe hozható reálbércsökkenésből adódóan a fogyasztáscsökkenéssel, és így összességében a gazdasági növekedés lassulásával kell szembenéznük.** (Inflációs jelentés 2023) Ugyanakkor az értékesítők magas arányának köszönhetően esetükben is megjelenhetnek a mezőgazdasági cégekéhez hasonló nehézségek.

A vállalkozások piaci helyzetének kirajzolásához kapcsolódó második fontos mutató, hogy elsősorban mely területeken értékesítik a termékeiket. Bár az elsődleges piacra kérdeztünk rá, a válaszadók ezúttal is több, legfeljebb két válaszlehetőséget adhattak meg. **Az összes választ tekintve az országos szintű értékesítés jelenik meg elsődlegesen:** a kitöltők több mint fele (59,17%) értékesít hazánk teljes területén. Ezt követően pedig a két kisebb, lokális szintű egységet (helyi szint, azaz település vagy járás, illetve regionális, azaz vármegye vagy régió) választották a legfontosabb értékesítési területként. Hozzájuk képest számukban jelentősen

elmaradnak azok a cégek, amelyek a nemzetközi ellátási láncokba is bekapcsolódnak: **a válaszadóknak csupán valamivel több mint negyede (26,44%) exportál.** Javarészüknak az elsődleges felvásárlói az unión belül találhatóak: az exportpiacra termelő cégek négyötöde (81,68%) az unió területére szállít árukat és csak egyötöde jelenik meg harmadik országbeli piacokon.

3.52. Elsődleges értékesítési területek

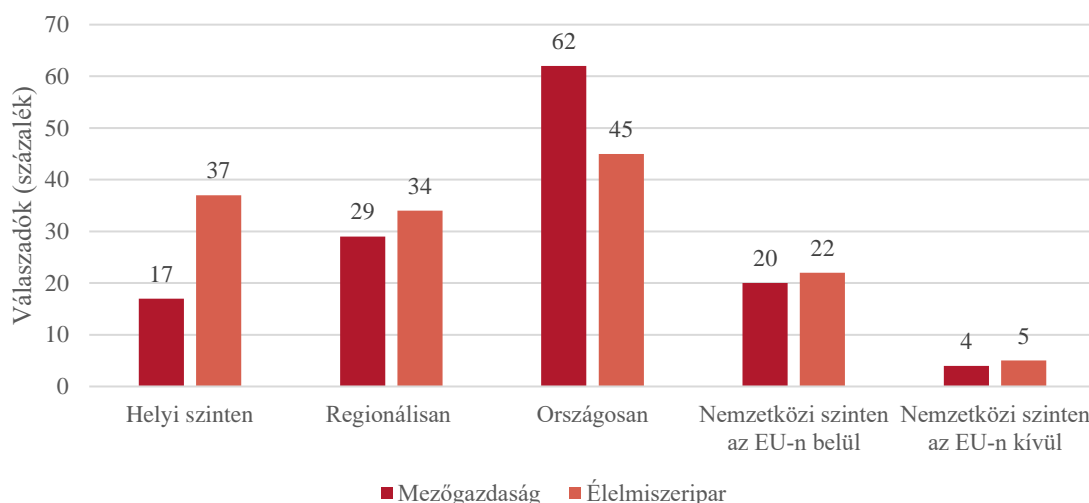


Ismételten követve a válaszok mezőgazdasági és élelmiszeripari cégekre történő felbontásának logikáját, elmondhatjuk, hogy a **mezőgazdasági cégek esetében különösképp dominál az országos szintű kereskedelem.** A válaszadók mintegy kétharmada (62%) szállítja áruit az ország egész területére. Ezt követi második számú prioritásként a regionális szintű értékesítés (29%). Minden más területen jóval kisebb arányban képesek megjelenni a mezőgazdasági cégek. **A nemzetközi ellátási láncokban pedig a mezőgazdasági kitöltőknek kevesebb, mint negyede vesz részt, többségük az Európai Unión belül.**

Az élelmiszeripar esetében abban egyezőséget találunk, hogy a legfontosabb értékesítési terület az országos szint (a kitöltők 45%-a jelölte meg válaszként), viszont itt sokkal kiegyensúlyozottabb eredményeket olvashatunk ki: **a kitöltők több mint harmada válaszolta, hogy helyi szinten, és ugyancsak több mint harmada válaszolta, hogy regionális szinten is értékesíti az általa megtermelt árukat.**

A nemzetközi szintű értékesítés esetében viszont igen hasonló, bár csekély mértékben magasabb arányokat figyelhetünk meg, mint a mezőgazdasági cégek körében. Az élelmiszeripari cégek 22%-a elsődlegesen az uniós, 5%-a pedig elsődlegesen az Európai Unión kívüli piacon jelenik meg a termékeivel.

3.53. Elsődleges értékesítési területek megoszlása ágazati bontásban



Összegezve a legfőbb értékesítési területeket, azt láthatjuk, hogy **a vizsgált cégek legfontosabb piacát a hazai piacok jelentik**. Mezőgazdasági cégek esetében ez főként országos lefedettséget jelent, míg **az élelmiszeripar esetében felértékelődnek a közeli piacok**. Ez valószínű annak köszönhető, hogy a feldolgozóipar sokkal nagyobb arányban értékesíti a termékeit a kiskereskedelemben, vagyis helyben el tudja adni a megtermelt árut közvetlenül a fogyasztóknak is. A mezőgazdasági termelő cégek esetében viszont nem biztos, hogy a termelés helyszínén elérhetőek azok a feldolgozóipari cégek, amelyek az elsődleges értékesítési csoportot jelentik, a felvásárlók és értékesítők pedig országos szinten dolgoznak.

Fontos lehet még kiemelni, hogy **mind a mezőgazdaság, mind az élelmiszeripar csak minimális arányban célozza meg a nemzetközi piacokat**. Ez valószínű azzal van összefüggésben, hogy bár hagyományosan pozitív a magyar agrárium külkereskedelmi mérlege, a termelési hatékonyság rendkívül alacsony: a külföldi versenytársakhoz képest a termelékenység alacsonyabb, és ezért drágább is. A KSH mutatói alapján a hazai munkaerőegységre jutó bruttó hozzáadott érték változatlan alapáron kevesebb mint a fele az uniós átlagnak. A vizsgálatba bevont, meglehetősen kicsi szervezetek az uniós, illetve globális ellátási láncokba pedig nem tudnak bekapcsolódni.

Emiatt a magyar vállalkozások nem csupán a nemzetközi gazdasági versenyből szorulnak ki, de **a viszonylagosan magas élelmiszerimport a hazai piacok megtartását is veszélyeztetheti**. A nagykereskedők, felvásárlók, értékesítők inkább fordulhatnak az olcsóbb, külföldi termékek iránt, rontva a külkereskedelmi mérleget. Ezzel együtt a kiskereskedelem területén is konkurenciát teremtve a magyar termékeknek, nehéz helyzetbe hozva az élelmiszeripari cégeket is. Emiatt kifejezetten fontos, hogy megvizsgáljuk, milyen kihívásokkal néznek szembe ezek a vállalkozások.

Korlátozó tényezők

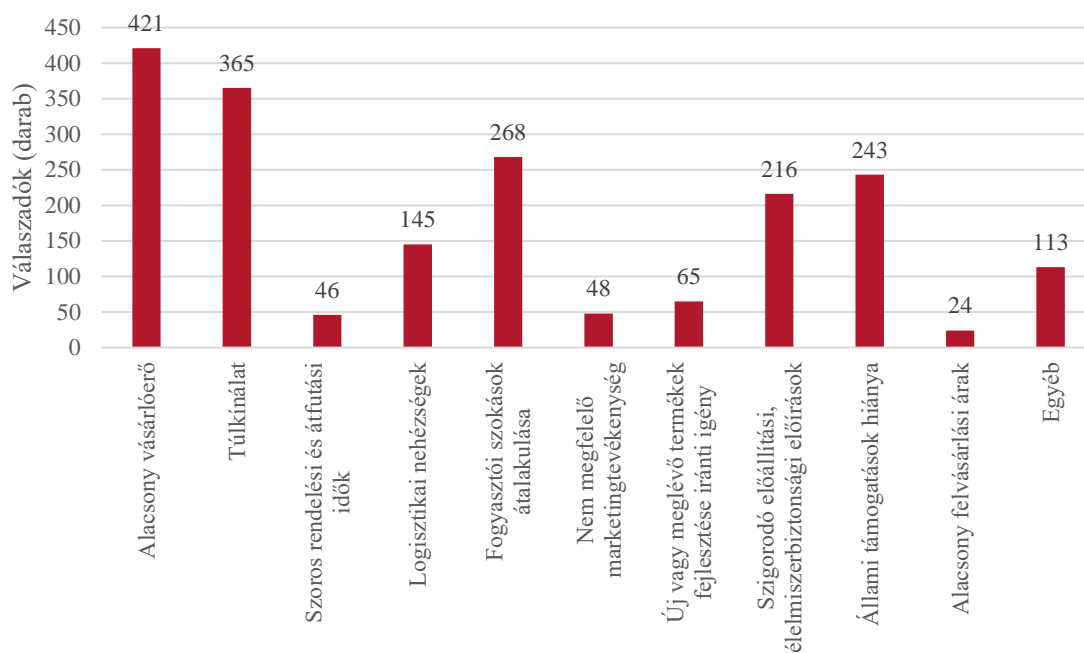
A vizsgált minta fő értékesítési célcsoportjának elemzése után érdemes arra is kitérni, hogy a cégek jellemzően milyen piaci korlátozó tényezőket tapasztalnak, és ezekre milyen módon próbálnak válaszolni. Ezeket előre meghatározott válaszok mentén, zárt kérdésekkel próbáltuk felmérni, amelyben több tényezőt is megjelölhettek a kitöltők.

A legnagyobb problémának a válaszadók az alacsony vásárlóerőt és a túlkínálatot érzékelték. A kitöltők 42%-a gondolja úgy, hogy komoly korlátozó tényezőt jelent az alacsony vásárlóerő, míg a túlkínálatot a válaszadók 37%-a jelezte vissza. Vagyis **egy olyan szűkülő piacot érzékelnek, amelyet viszonylagosan magas verseny jellemez**.

Ugyancsak figyelemre méltó, hogy a válaszadók körülbelül negyede emelte ki problémaként a fogyasztói szokások átalakulását (27%), a szigorodó előállítási és élelmiszerbiztonsági szabályozásokat (22%), valamint az állami támogatások hiányát (25%). Míg a többi válaszlehetőségre viszonylagosan kevés válasz érkezett.

A kirajzolódó eredmények alapján elmondhatjuk, hogy visszatükröződnek azok a gazdasági nehézségek, amelyeket az előző alfejezetben megemlítettünk. Igaz, az ezek közti pontos összefüggéseket a kérdésből nem láthatjuk, viszont **feltételezhetjük, hogy például a fogyasztói szokások átalakulása összefüggést mutat az alacsony vásárlóerővel**, és kapcsolatban áll a reálbérek csökkenésével és az infláció emelkedésével is. Ugyanakkor azt természetesen nem látjuk e kérdésekből, hogy a vizsgálatba bevont cégek milyen tapasztalattal vagy tudással rendelkeznek arra vonatkozóan, hogy az alacsony vásárlóerő valóban az olcsóbb, esetlegesen importált vagy rosszabb minőségű árucikkek irányába tolja-e el a vásárlói preferenciákat.

3.54. A piaci korlátozó tényezők megítélése



Érdeemes lehet az iménti adatokat egy más dimenzióban is megvizsgálni, és a válaszlehetőségeket csoportosítani aszerint, hogy külső vagy belső eredetű nehézségekkel kell szembenéznük a vállalkozásoknak. Előbbiek közé sorolhatjuk például az alacsony vásárlóerőt, a túlkínálatot, a fogyasztói szokások átalakulását, a szigorodó szabályozásokat, az állami támogatás hiányát, valamint az alacsony felvásárlási árakat. Míg utóbbi, vagyis a belső nehézségek közé sorolhatjuk a marketingtevékenységet, valamint a logisztikai nehézségeket, illetve az alábbiakban kifejtettek mentén a szoros rendelési és átfutási idők válaszlehetőségét. E csoportosítás alapján kirajzolódik, hogy **a piaci korlátozó tényezők között a külső nehézségek dominálnak**, amelyekre nem, vagy legfeljebb közvetetten lehet befolyása a cégeknek. Eközben **nagyon kevesen választották nehézségként azokat a válaszlehetőségeket, amelyek valamilyen belső, a cég működésére vonatkozó kritikát fogalmaznának meg**, vagy amelyeket felismerve a cégek a saját tevékenységükön javítva próbálhatnák meg a külső gazdasági nehézségeket kompenzálni: az egyik legalacsonyabb választ adták a nem megfelelő marketingtevékenységre (5%), ahogy logisztikai és termelési problémákat sem jeleztek, vagyis nem jelent problémát számukra, hogy a piaci igényeket maradéktalanul teljesítsék kapacitásproblémák miatt.

A válaszokból összegezve azt látjuk, hogy **a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek egy erőteljes piaci problémát érzékelnek, amely főként az alacsony vásárlóerőből fakad** (és melyet a konkurencia jelenléte csak tovább fokoz). Ugyanakkor eközben a válaszadók

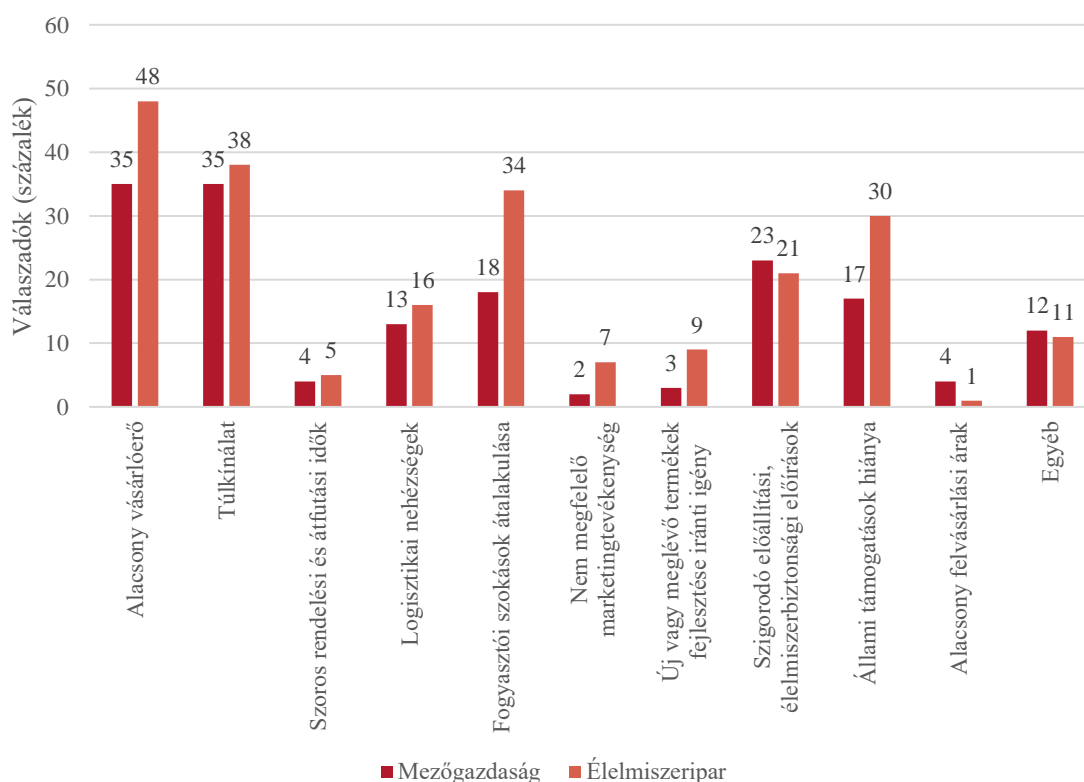
viszonylagosan széles csoportja azt érzékeli, hogy a probléma megoldásához nagyobb mértékű külső támogatásra lenne szükség. Egy másik következtetési lehetőség, hogy nincs a cégek mögött megfelelő tudatosság, a saját működési nehézségeiknek okaiban kizárólag a rajtuk kívülálló okokat jelölik meg. Érdeemes mindkét lehetséges magyarázatra reflektálni. Előbbi kapcsán ezt a piaci környezet helyzetére való visszautalással tehetjük meg, míg utóbbi kapcsán a kutatásunk egy másik kérdésének elemzését követően vonhatunk le következtetéseket. Emiatt utóbbira részletesen később még visszatérünk. Előbbi kapcsán viszont elmondható, hogy **a korábban bemutatott piaci környezet nehézségeit egyértelműen érzékelik a vállalkozások** az alacsony vásárlóerőben és a túlkínálatban. Összetettebb kérdés azonban annak megítélése, hogy a szabályozásokat és a külső támogatásokat mi alapján érzékelik, és az mennyire reális. Előbbi esetében akár a már említett szabályozásból fakadó tapasztalat is megjelenhet, ahogy állhat a háttérben az élelmiszerbiztonsági és minőségbiztosítási szabályozások valamilyen okból (például az előállítási költségekre gyakorolt hatása okán) történő szigorú érzékelése is. Míg a cégek számára nem elegendő állami támogatások tapasztalata főként a nehéz gazdasági környezet okozta pénzügyi problémákból és az ezzel kapcsolatos segítség iránti igényből származhat. Itt kiegészítésként érdemes lehet beemlíteni a kérdezőbiztosok által összegyűjtött tapasztalatokat is, hiszen a várt támogatások kapcsán pontosabb képet kaphatunk erről. **Számos cég** ezek alapján valóban **működésre vonatkozó támogatásokat várna**, kiemelkedő volt az **energiára** vonatkozó dotációs igény, ahogy a **bértámogatások** is több esetben előtérbe kerültek. Ezekon felül kisebb arányban a termelékenység javítását szolgáló korszerűsítési célokhoz kapcsolódó különböző segítségnyújtási elvárások is előtérbe kerültek.

Ágazat szerinti lebontásban tendencia szinten a teljes mintára vonatkozóan hasonló eredményeket láthatunk. Ugyanakkor bizonyos eltérések is megfigyelhetők: például a mezőgazdasági cégek jóval kevésbé érzékelik problémaként az alacsony vásárlóerőt, a fogyasztói szokások átalakulását vagy a külső forrásból származó támogatások hiányát, mint az élelmiszeripari cégek. A két előbbi kategória megítélésében tapasztalható eltérés háttérben az állhat, hogy magukkal a fogyasztókkal kevésbé találkoznak közvetlenül a mezőgazdasági cégek. Míg az állami támogatások mértéke kapcsán tapasztalható eltérő megítélésnek a háttérben az állhat, hogy **a mezőgazdaság egy eleve állami támogatásokra támaszkodó ágazat** (Bazsik, Bujdosó és Koncz, 2022), amely miatt nagyobb arányban érkezhethet támogatás, mint a feldolgozóipar területére. Illetve a mezőgazdasági cégek esetében a kvalitatív tapasztalatok során legtöbbször említett energiaár kérdés sem érinti az ágazat teljes spektrumát. E két tényező tehát az, amely megmagyarázhatja a tapasztalt különbséget.

Megjegyzendő, hogy a mezőgazdasági cégek csupán a szigorodó előállítási és élelmiszerbiztonsági szabályokat, valamint az egyéb válaszlehetőségeket jelölték meg nagyobb, de nem látványosan nagyobb arányban, mint az élelmiszeripari cégek. Vagyis úgy tűnik, hogy a mezőgazdasági területen működő egy-egy cég kevesebb tényezőkre vezeti vissza a problémákat, viszont a válaszaik széles spektrumon mozognak, nem koncentrálnak olyan módon, hogy egy kifejezetten a mezőgazdasági ágazatra jellemző, nagyon specifikus hátráltató tényező kirajzolódjon.

Összességében viszont az a tendencia a bontásos vizsgálat eredményeként továbbra is kiemelendő, hogy a kutatásba bevont gazdasági társaságok, mindkét ágazati terület esetében főként a külső tényezőket nevezik meg fő korlátozó tényezőként. Igaz, az élelmiszeripari cégek esetében hangsúlyosabban jelennek meg az olyan konkrét piaci nehézségek, mint az alacsony vásárlóerő, a túlkínálat, vagy az ezektől egyébként nem teljes mértékben független fogyasztói szokások átalakulása, amely tapasztalatok az eltérő célközönségből származnak.

3.55. A piaci korlátozó tényezők megítélése ágazati bontásban



Megoldási stratégiák

Nagyon fontos megvizsgálni azt is, hogy milyen megoldási stratégiákat keresnek a vállalkozások a szolgáltatásaik vagy termékeik hazai piacon való versenyképességének fenntartása érdekében. Az előző kérdéshez hasonlóan egy zárt kérdésre kellett a kitöltőknek választ adniuk, amelyben több válaszlehetőséget is megjelölhettek.

A teljes mintát vizsgálva elmondható, hogy **a legtöbb szervezet a versenytársakhoz képest jobb minőség előállításában látja a piaci nehézségek kezelésének megoldását**: a cégek 65%-a jelölte meg e lehetőséget. Jelentősen elmaradva ugyan ettől az értéktől, de a második legnagyobb arányban választották a kitöltők a versenytársaknál történő olcsóbb termelésre vonatkozó válaszlehetőséget: a kitöltők 28%-a számára jelent ez egy egyértelmű piaci stratégiát.

Megközelítőleg egységes arányú válasz érkezett a magasabb szintű termékfeldolgozásra, a más vállalatokkal történő együttműködésre, az új termékek bevezetésére, valamint az új trendek lekövetésére (körülbelül 20-20%). Meglehetősen kevés cég gondolkodik viszont abban, hogy növelje a marketingre fordított kiadásait (9%), valamint, hogy technológiai fejlesztésbe kezdjen (alig 2%).

Alapvetően **ezek az eredmények összhangban állnak azzal, hogy a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek irányítói a külső körülményekben látják a legfőbb piaci kihívásokat**, korlátozó tényezők, és ennek megfelelően, **ezekre reflektálva próbálnak meg valamilyen megoldást keresni**, főként a versenytársakra fókuszálva.

Érdeemes ugyanakkor összevetni az elsődleges piaci stratégiákat az érzékelt problémákkal is, ugyanis ez esetben jelentős ellentmondásokat figyelhetünk meg: **míg a legnagyobb kihívást az alacsony vásárlóerő jelentette, addig a cégek megoldási stratégiáikban nem erre válaszolnak**, és elsődlegesen a versenytársaknál próbálnak meg jobb terméket kínálni. Bár ez egy lassan évtizedes trend, amely során a gyártók megpróbálnak egy szűkebb, ám tudatosabb és fizetőképesebb réteget megszólítani, azonban ezzel a saját értékesítési korlátaikat állítják föl. (Panyor, 2017) Különösen igaz ez egy alacsony vásárlóerővel bíró közegben, amelyben a csoport tovább szűkül, a minőség kevésbé lesz meghatározó, a vásárlók egyre nagyobb csoportja válik árérzékeny. Ráadásul azt okkal feltételezhetjük, hogy egy jobb minőségű termék előállítása több ráfordított erőforrást igényel, ami összességében az árak emelkedéséhez vezet. Ez a stratégia tehát bizonyosan nem reflektál megfelelően az alacsony vásárlóerőre, különösképpen nem egy inflációtól terhelt időszakban.

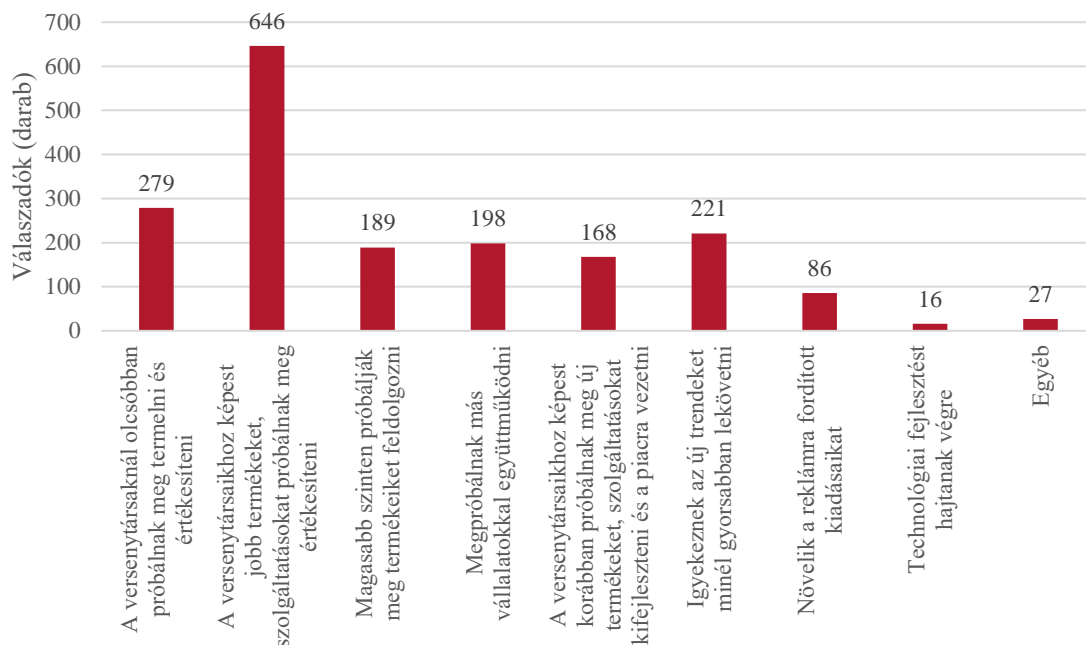
A második legmagasabb értékű válasz, **a versenytársaknál történő olcsóbb termelés** ezzel szemben valóban összefüggésben áll a két legjelentősebbnek megnevezett kihívással: **mind az alacsony vásárlóerőt, mind pedig a túlkínálatot figyelembe veszi**. Kérdés azonban, hogy milyen módon próbálják meg elérni a cégek, hogy a konkurenciával szemben sikerüljön olcsóbb termékekkel megjelenniük a piacon. **Mivel a cégek számára viszonylag alacsony prioritással bír a szolgáltatásban, termelésben megjelenő új, a termelési hatékonyságot javító technológiák alkalmazása, ezért azt feltételezhetjük, hogy valójában a minőség romlásával tudják valóban kezelni a legfontosabb kihívásokat**. Ez – amellett, hogy nem kívánatos minőségi problémákat eredményezhet, amely hosszú távon negatív hatással lehet a vállalkozások piaci helyzetére is – magyarázatot adhat arra is, hogy miért érzik a válaszadók problémának a szigorodó élelmiszerbiztonsági szabályokat, bár a kutatási eredmény erre vonatkozó belső összefüggést nem mutat. Fogyasztói oldalról nézve viszont komoly problémát jelenthet, ha az árak csökkentése nem a termelési hatékonyság növelésével valósul meg, ám ennek részletes kifejtése nincs jelen vizsgálat fókuszában.

Nagyon fontos eredménye eközben a kutatásnak, hogy **az esetleges termékinnováció vagy termékelőállítási korszerűsítés csupán a cégek töredékének jelent prioritást**. Ráadásul viszonylagosan nagyobb átfedést is megfigyelhetünk azon válaszadók között, akik bejelölték mind az új termékek, mind az új trendek lekövetését. Azaz e két kategória nem adható össze, és valójában a cégeknek csekély része fordít valóban figyelmet arra, hogy valamilyen irányból (előállítás vagy kínálat) a termékeinek vagy szolgáltatásainak fejlesztése révén próbálja meg piaci helyzetét stabilizálni.

Szintén **problémának tekinthetjük, hogy a cégek jelentős része nem gondolkodik abban, hogy más cégekkel együttműködve kezelje a piaci kihívásokat**. Ez azért nagy kihívás a hazai gazdaságnak, mert a vállalkozások hálózatosodása, üzleti ökoszisztémák létrehozása számos előnnyel jár. Egyrészt növeli a cégek versenyképességét, hiszen azok akár egy teljes értékláncot is képesek létrehozni. Másrészt a helyi gazdasági környezetre is kedvező hatással vannak, amely akár a foglalkoztatottság szempontjából is fontos (például a szakemberek helyben tartása). (Csath, 2016) Ezek az együttműködések tehát kiemelkedő jelentőségűek lehetnének abból a szempontból, hogy a vizsgálatba bekapcsolódó cégek túlnyomó többsége mikro- vagy kisvállalkozás, amelyek a nagyvállalatokkal szemben komoly termelékenységi, valamint tőke hátrányban vannak. Egy esetleges hálózatosodás során viszont hatékony megoldást találhatnak a felmerülő problémák kezelésére, természetesen az együttműködés szintjétől függően. Kiemelt helyet kaphatnak ebben ráadásul az olyan területek, amelyekre a

résztevő cégek kis hangsúlyt fektetnek, például a termékinnováció vagy a marketing. (Imreh és Lengyel, 2002)

3.56. A versenyképesség megőrzéséhez használt stratégiák



Mielőtt ágazati bontásban összehasonlíthatnánk a két csoport tapasztalatait, érdemes összegezni a megoldási stratégiákkal kapcsolatos válaszokat, és visszacsatolni arra a piaci korlátozó tényezőkhöz kapcsán említett lehetséges értelmezésre, miszerint a cégek egyik fő problémája a tudatos tervezés hiánya.

Miközben a legnagyobb problémának azt tekintették a válaszadók, hogy alacsony a vásárlóerő, a verseny pedig kifejezetten nagy, a megoldási stratégiáik erre korlátozott mértékben adnak választ. **A minőségibb áru vagy szolgáltatás kínálására való törekvés** kiemelkedik, amely **az alacsony vásárlóerőre nem megfelelő válasz**. A második leg súlyosabbnak érzékelt problémára, a túlkínálatra ugyan igen, viszont ez esetben a cégek továbbra sem veszik figyelembe a gazdasági környezet okozta kihívásokat (infláció, reálbérek csökkenése, fogyasztás visszaszorulása). Ezzel párhuzamosan pedig **nem fókuszálnak azokra a tevékenységekre, amelyek nem a külső környezettől függenek**: így nem javítják a marketingtevékenységet, nem próbálkoznak új termékek bevezetésével és **nem építik be a termelési hatékonyságot növelő eljárásokat, technológiákat gyakorlati a mindennapi működésbe**. Ez utóbbi azért is kifejezetten nagy probléma, mert arra a nemzetközi szintű versenyképesség megőrzéséhez – amibe a hazai piacok megtartását is beleérthetjük – hatalmas

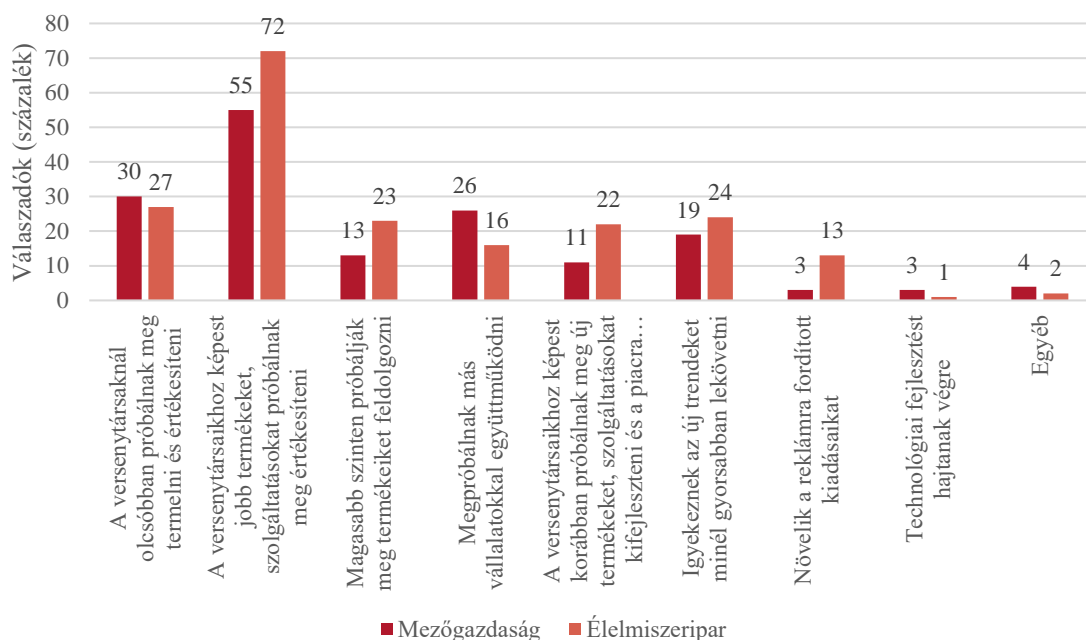
szükség lenne. Mindez persze jelentős költségekkel járna, azonban a például az ennek megoldására felhasználható vállalkozások közti együttműködésből, hálózatosodásból is kimarad a legtöbb vállalkozás. Ilyen irányú támogatás iránti igényt pedig viszonylag kevés cég fogalmazott meg a kérdezőbiztosok beszámolóí alapján. Vagyis a piaci korlátozó tényezőkre adott megküzdési stratégiák alapján elmondhatjuk, hogy **megerősítést nyer az a feltételezés, miszerint valójában az egyik legfontosabb, a versenyképességet érdemben rontó tényező a nem kellően átgondolt piaci jelenlét.**

Az összegző megállapításon túl ezúttal is fontos kitérni a két nagyobb ágazati csoport közötti eltérésekre. Bár a főbb tendenciák hasonlóak, tehát mindkét ágazaton belül kiemelkedik a jobb minőségű és az olcsóbb termékek előállítására való törekvés – amelyekből az előzőekben elmondottakra következtethetünk –, érdemi eltéréseket is tapasztalhatunk. A mezőgazdaság területén működő szervezetek kis mértékben ugyan, de nagyobb hangsúlyt fektetnek az alacsonyabb árú termékek előállítására, míg az élelmiszeripar területén nagyon jelentős a jobb minőségű termékek előállítására való törekvés. **A mezőgazdasági cégek tehát korlátozottan ugyan, de az érzékelt piaci környezetre pontosabb választ kívánnak adni, azonban ennek eléréséhez szükséges technológiai fejlesztésektől elzárkóznak**, amely a más kutatásokban is tapasztalt, nagyon kedvezőtlen hozzáállással van összhangban (Bazsik, Bujdosó és Koncz, 2022). Így valószínűleg a vállalkozások az alacsonyabb árszínvonalú termelés érdekében az előállított termékek minőségét rontanák, amely viszont összefüggést mutathat azzal, hogy a szigorodó élelmiszerbiztonsági- és előállítási szabályokat nagyobb problémaként érzékelték, mint a feldolgozóipar területén működő társaik.

Ugyancsak kiemelhető különbség a két ágazat esetében, hogy **a mezőgazdasági szervezetek nagyobb arányban gondolkodnak a más vállalkozásokkal történő együttműködésben**, míg az élelmiszeripari cégek nagyobb hangsúlyt fektetnek a termékinnovációra és a magasabb szintű feldolgozásra. Ezek a különbségek valószínűleg az ágazatokra jellemző sajátosságokból fakadnak, amelynek számos oka lehet. Bár a felmérés nem vizsgálta például a cégek elhelyezkedésének településszerkezettel kapcsolatos mintázatát, de feltételezhetjük, hogy a mezőgazdasági cégek inkább vannak jelen rurális térségekben, míg az élelmiszeripari cégek inkább urbanizált közegben működhetnek. Előbbiek között nagyobb lehet az együttműködés kényszere, a korábbi gazdasági, társadalmi tapasztalatok is az ilyen irányú versenyképességi stratégiák kialakításához vezethetnek. Valószínűsíthető továbbá, hogy ezek a meglévő együttműködések alacsonyabb szintű vertikális hálózatok, amelyek leginkább beszállítói láncokként értelmezhetőek.

Az élelmiszeripar területén működő cégek esetében a magasabb szintű feldolgozásra adott nagyobb arányú válasz a jobb minőségű termékek előállításához kapcsolódó stratégiával állhat összefüggésben.

3.57. A versenyképesség megőrzéséhez használt stratégiák ágazati bontásban



Összességében elmondható, hogy bár a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek bizonyos mértékben eltérő gazdasági kihívásokkal néznek szembe, **abban a tekintetben nincs közöttük jelentős különbség, hogy elsődlegesen a külső, egyébként valóságosan a nehéz gazdasági környezetet nevezik a legnagyobb problémának.** Ezzel egyszerre viszont **nem veszik számba a saját szervezetük körében felmerülő hátráltató tényezőket,** amely miatt a megfelelő cégen belüli intézkedések megvalósítására sem kerülhet sor, ami összességében a teljes agrárium versenyképességére rányomhatja a bélyegét. Szélsőséges esetben a magasabb termelékenységű hatékonyság mellett megtermelt, kedvezőbb áru importtermékek hazai piacokon történő térnyeréséhez vezethet. **Ez a mezőgazdaság és élelmiszeripar területén működő cégek vezetőinek tudatos vállalkozásszervezéssel kapcsolatos attitűdjeinek és ismereteinek megerősítését teszi szükségessé.**

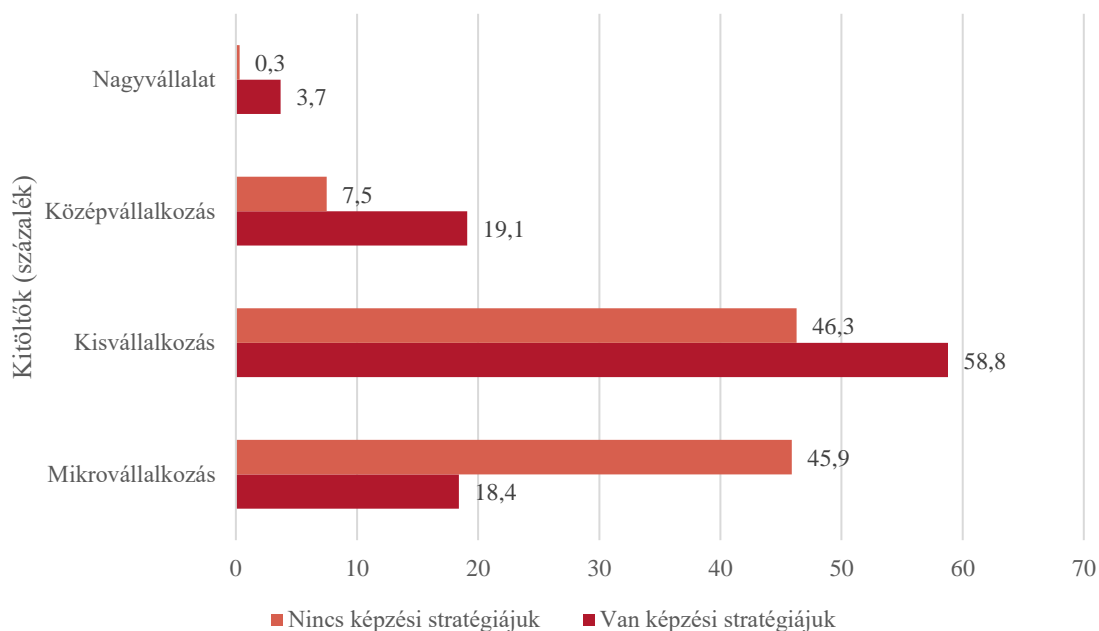
TERVEZÉSI PROBLÉMÁK

A korábbiakban több válasz esetén is eredményként jött ki, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek működési tudatosságában, kialakított stratégiájában tapasztalhatunk problémát. Érdeemes lehet tehát a legsarkalatosabb eredményeket egy konkrét, a tervezésre vonatkozó változó mentén megvizsgálni. Mivel viszonylagosan kevés független változóval dolgoztunk, és egyetlen konkrét kérdés volt csupán, amely a szervezetek stratégiaalkotására kérdezett rá (*29. Van világos és meghatározott stratégiájuk a továbbképzésekkel kapcsolatban?*), ezért ezt vesszük kiindulási alapnak. Ennek kapcsán fontos leszögezni, hogy azt láthattuk, hogy a minta 68%-a (673 cég) nem rendelkezik előre meghatározott stratégiával, emiatt az e csoportra vonatkozó értékek mindig közel fognak állni a teljes mintában tapasztalt értékekhez. Így a figyelmünket valójában a cégeknek csupán egyharmadát jelentő, képzési stratégiával rendelkező cégek irányába kell fordítanunk.

A bontásos elemzés során először **megvizsgáljuk, hogy a képzési stratégia megléte összefüggést mutat-e a cégmérettel, ezt követően a két leghangsúlyosabb problémára, az érzékelt nehézségekre adott helytelen válaszokra fókuszálunk** az említett szempontot követő bontással. Ugyanakkor mivel egyéb kérdéseknél túl sok volt a változó, a válaszok elaprózódása miatt ennél több eredmény bontásos vizsgálatára nem vállalkozunk.

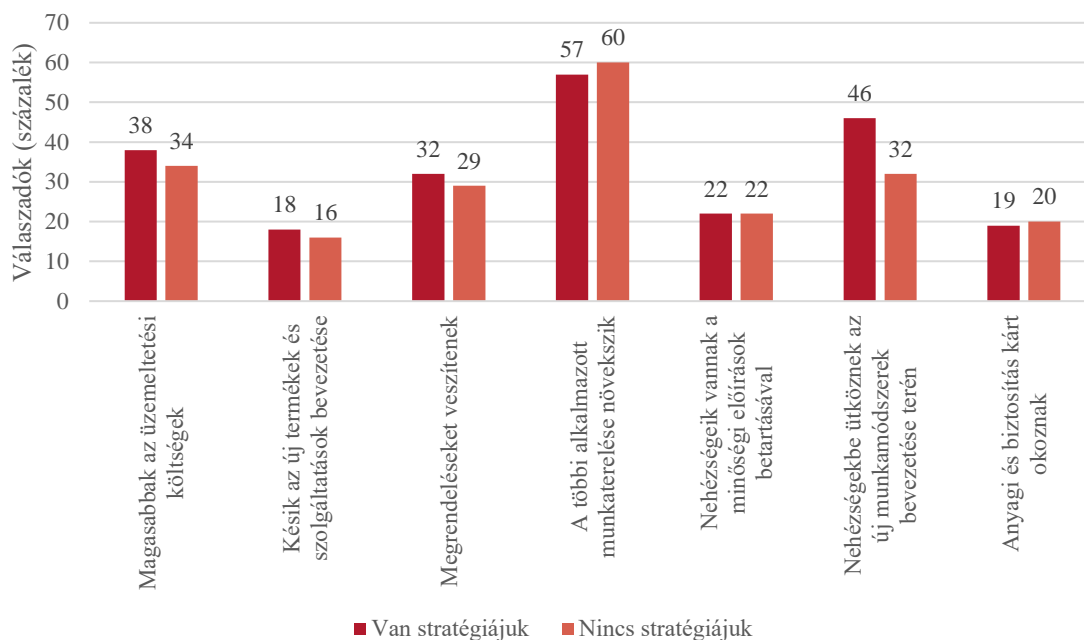
Az első elemzési szempont a cégméretre vonatkozott. Az eredményekből azt látjuk, hogy **minél nagyobb egy szervezet annál nagyobb valószínűséggel rendelkezik majd képzési stratégiával.** Értelemszerűen a mikro- és kisvállalkozások egy csoportja is rendelkezik képzési stratégiával, már a mintán belüli felülreprezentáltsága miatt is ezek a leghangsúlyosabb csoportok. Ugyanakkor **a cégméret növekedésével megnő a valószínűsége, hogy a vállalkozások elvégeznek valamilyen tervezési folyamatot.** Így a tervezési stratégiával rendelkező cégek esetében a teljes mintához viszonyítva a középvállalkozások és nagyvállalatok felül-, illetve a mikrovállalkozások alulreprezentáltságát találjuk.

3.58. A képzési stratégiával rendelkező és nem rendelkező vállalkozások cégméret alapján történő megoszlása



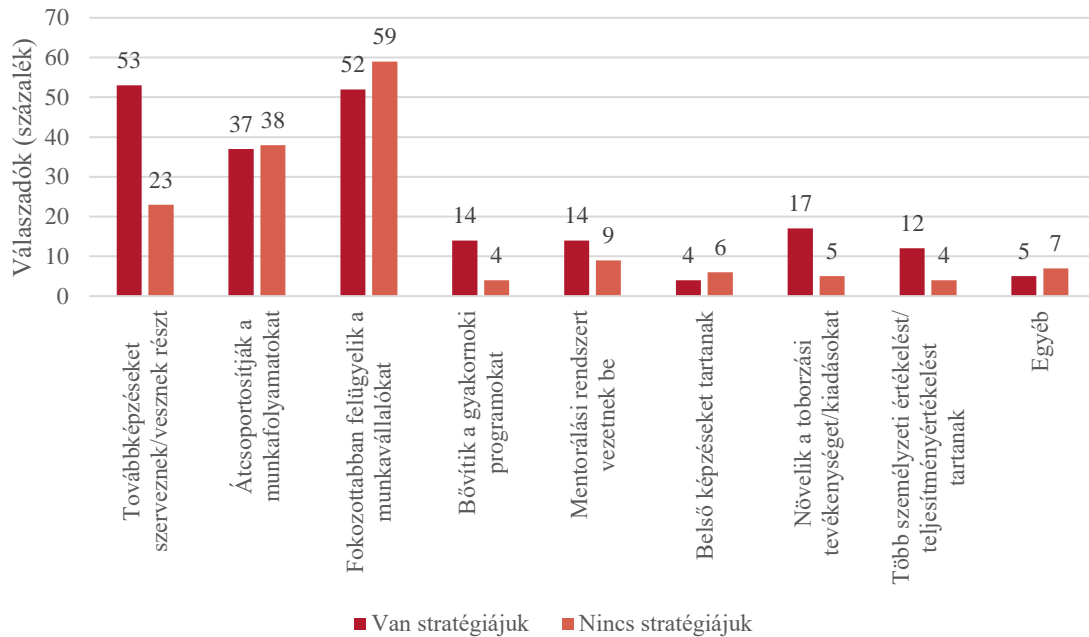
A vizsgálat eredményeiből kirajzolódó legsarkalatosabb probléma, hogy az érzékelt nehézségekre, kihívásokra nem a megfelelő válaszokat adták a vállalkozások. Ez egyaránt megjelent a képességihiányok és a piaci stratégiák feltárása során. Előbbi kérdés kapcsán ki kell emelni, hogy az erre vonatkozó adatokat csak azoknál a cégeknél vettük fel, akik érzékelték valamilyen képességihiányt a munkavállalók körében. Összehasonlítva a képzési stratégiával rendelkező és nem rendelkező cégeket, e tekintetben nincsenek kiemelkedő eltérések, vagyis a hiányosságok érzékelése közel azonos. Ahogy a képességihiányok okozta nehézségek érzékelésében sincsenek jelentős eltérések, tehát egy általános tapasztalat képe bontakozik ki előttünk. **Az egyetlen jelentős eltérés, hogy a képzési tervvel rendelkező cégek jobban érzékelik az új munkamódszerek bevezetésének nehézségét.** Vagyis e kérdésből úgy tűnik, hogy a (képzések terén) tudatosabb szervezetek a piaci változások követésére is nyitottabbak, ám erre még vissza fogunk térni. Előbb meg kell vizsgálnunk, hogy az említett problémákra milyen megoldásokat, válaszokat keresnek a szervezetek.

3.59. A munka elvégzéséhez szükséges ismeretek és képességek hiánya által okozott nehézségek a képzési tervvel rendelkező és nem rendelkező cégek körében



E kérdésben pedig nem meglepő módon a két csoport válaszai közti eltérés a jelentős. Bár **a képzési stratégiával rendelkező cégek esetében** is igen magas a munka fokozott figyelése és a munkafolyamatok átcsoportosításának valószínűsége, csaknem megegyező a stratégiával nem rendelkező cégekével, viszont **sokkal nagyobb arányban jelennek meg a releváns tevékenységek** is. Így az e csoportba tartozó válaszadók több mint fele támogatja a munkavállalóinak a képzését, és a képességhiányok kezelésére nézve **egyéb adekvát válaszok** (gyakornoki program, mentorálás, személyi értékelés, illetve a nagyobb intenzitású toborzás) is szinte **következetesen nagyobb arányban jelennek meg**, mint a képzésekkel nem tervező cégek esetében. Így a mintegy tüneti kezelések mellett valódi eszközöket is alkalmaznak.

3.60. A nehézségek enyhítése érdekében tett lépések a képzési tervvel rendelkező és nem rendelkező cégek körében

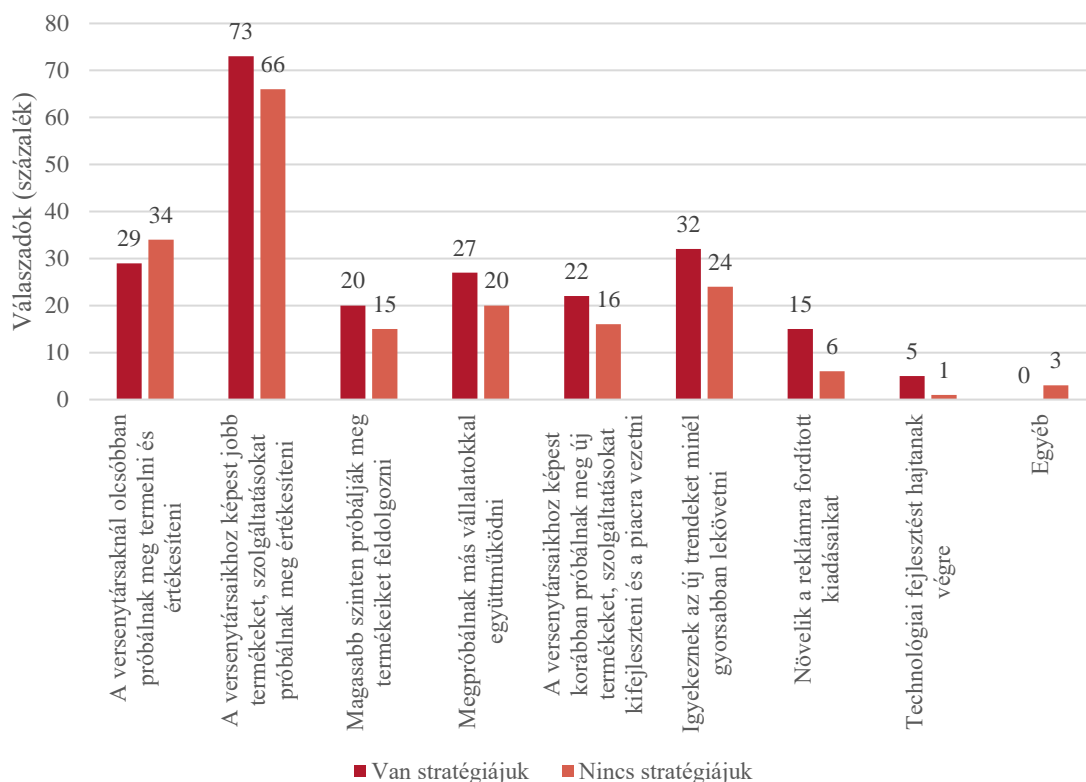


A másik jelentős probléma volt a teljes minta vizsgálata esetében, hogy a leginkább érzékelt piaci nehézségre – az alacsony vásárlóerőre – nem megfelelő választ adnak a cégek. Emiatt e kérdésnél a tervezési stratégia megléte mellett szűrési szempontként megjelent az alacsony vásárlóerő tapasztalása is.

Ebben az esetben azt láthatjuk, hogy a válaszok csak részben mutatnak tendenciajellegű eltéréseket, és részben épp a feltételezetten átgondoltabb működésű cégek adják a rosszabb választ. A képzési stratégiával rendelkező gazdasági társaságok nagyobb arányban próbálják meg az említett piaci nehézségre válaszként adni a jobb minőségű termékek kínálatát. Ebben feltételezhetően egyfajta presztízs kérdés húzódik meg a háttérben, vagyis nem engedhetik meg maguknak például az alacsonyabb minőségű termékek előállítását. E lehetőséget a nem tervező cégekhez képest kisebb arányban is választották. Ettől függetlenül a piaci átpozicionálás nélkül (magasabb vásárlóerejű célpiacon megszólítása), vagy megfelelő egyéb, a termelési költségek csökkenését eredményező intézkedések nélkül továbbra se tekinthető ideális stratégiának. Ugyanakkor nagyobb valószínűséggel tesznek lépéseket a képzési stratégiával rendelkező vállalkozások arra, hogy az érzékelt gazdasági környezetre adekvát válaszokkal feleljenek (például együttműködések kialakítása, új termékek bevezetése, az új trendek követése, fokozottabb marketing tevékenység). A

hatékonyság növelését szolgáló technológiai fejlesztések viszont ezen vállalkozások körében sem jelentenek prioritást, amely a hazai agrárium egyik jelentős problémája.

3.61. Az alacsony vásárlóerőt érzékelő cégek versenyképességhez megőrzéséhez használt stratégiái a képzési tervvel rendelkező és nem rendelkező cégek körében



Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a képzési stratégia megléte vagy nem léte bizonyos tekintetben magyarázatot ad a mintára. Először is elmondható, hogy **az összetettebb tervezési folyamat megléte a cégmérettel mutat szoros összefüggést**. Így mivel a vizsgálatban elért szervezetek meglehetősen kicsik, nem meglepő, hogy többségben nem rendelkeznek képzési stratégiával.

Eközben a képzési stratégia megléte egyértelmű összefüggést mutat bizonyos problémák kezelési hatékonyságával. Így **a képességbeli hiányosságok valódi kezelésére sokkal nagyobb arányban keresnek adekvát válaszokat**, miközben emellett természetesen megjelennek a eseti jellegű megoldások is, feltételezhetően a képességhiányok kezelésének időbelisége miatt. Ez azonban a termelékenység, termelési hatékonyság növelése szempontjából kulcsfontosságú, ugyanis a szervezetekre gyakorolt általános hatásként a cégek jelentős része e két területet emelte ki. Vagyis a képzésekről jól kimunkált elképzeléssel és

szándékkal rendelkező vállalkozások nagyobb valószínűséggel tudják majd az emberi erőforrás oldaláról fennálló problémákat elhárítani, és a versenyképességüket megtartani vagy javítani. Azon cégek esetében viszont, amelyek nem rendelkeznek képzési tervvel, **fontos lenne a képzésekhez kapcsolódó attitűdök javítása, azok jelentőségének megismertetése**, annak érdekében, hogy nagyobb arányban bekapcsolódjanak a munkaerő-fejlesztésbe.

Ugyanakkor **önmagában még nem tekinthető elégségesnek, ha egy cég pozitívan áll a képzésekhez, vagy konkrét munkaerőfejlesztési tervvel is rendelkezik**. A válaszokból ugyanis azt tapasztalhatjuk, hogy a **képességekkel kapcsolatos tervezésből nem következnek egyértelműen, hogy a teljes stratégiaalkotásban következetesek e vállalatok, vagy megfelelő válaszokat találnak azokra**. Körükben is jelentős probléma a legfőbb piaci kihívásra adott nem megfelelő válasz, miközben a magyar agrárium szempontjából kiemelkedő jelentőségű technológiai fejlesztésre ők sem törekednek. **Ez további tudatosítást, szervezetfejlesztést tesz indokolttá a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek körében, amelynek során a vállalkozások figyelmének fókuszába kerül az elengedhetetlen digitalizációs váltás**.

Természetesen a tervezés esetleges beavatkozási területei, különösen a technológiai fejlesztés hatalmas tőkebefektetést igényelnek, amely megugorhatatlan akadályt jelenthet a kisméretű vállalkozásoknak. Ebben lehet a vállalkozások segítségére a korábban már többször említett vállalkozások közti együttműködések megerősítése, ami kvázi vagy virtuális nagyüzemeket hozhat létre, amelynek különböző formákban – különösen nyugaton – évtizedekre visszanyúló hagyományai vannak, és amelynek egyébként hazai leágazásai is vannak (például gépbérlési szolgáltatások). (Baranyai, 2010) Természetesen az együttműködéseknek egyéb, eltérő irányai is lehetnek (például szakmai képzés, marketing, innováció, rövid ellátási láncok létrehozása stb.), ahogy azok mélysége is eltérő lehet. (Bíró és Rácz, 2015) Ezek megteremtésére viszont egy átgondolt, a gazdasági helyzet és a működési problémák tüneteit és okait figyelembe vevő működési stratégia, és a szervezeti célok átgondolt megfogalmazása nélkül nincs lehetőség. **Így e szorosabb együttműködés megteremtéséhez elengedhetetlen, hogy ezt egy szervezetfejlesztés előzze meg**.

Talán még fontos lehet kiemelni azt is, hogy **a problémák érzékelése ugyanakkor rendkívül hasonló a képzési stratégiával rendelkező és nem rendelkező vállalkozások körében**. A képzési hiányosságokból fakadóan főként a többi alkalmazott leterheltsége jelent problémát, amely mellett különböző olyan hatások is lehetnek, amelyek a cégek stagnálását eredményezhetik. Míg az értékesítési nehézségek közül kiemelkedik a vásárlóerő, valamint a szabályozások és támogatások kérdése. **Ezek célzott, akár tüneti jellegű enyhítése is hasznos**

segítség lehet a vállalkozások számára a problémáik megoldásában, amennyiben azok eredőjének kezelésére a vállalkozások is nyitottak.

KVALITATÍV TAPASZTALATOK

A kérdezőbiztosok tapasztalatai

Ahogy a kutatás bemutatása során is említettük, az adatfelvételi technika egyik fontos eleme volt, hogy a kitöltések preferált módja a személyes, kérdezőbiztos által történő kitöltetés volt. Ennek köszönhetően a kvantitatív eredményeket részleteiben magyarázni, esetenként pedig kiegészíteni képes kvalitatív információkhoz juthatunk. A következőkben ezen tapasztalatok rövid összegzését végezzük el.

A beszámolók tapasztalatai nagyrészt egybehangzanak a kérdőív eredményeivel, illetve bizonyos felvetéseinket meg is erősítik. Így például komoly problémaként érzékelik a felmérésben résztvevő cégek a munkaerő kérdését. **Nem csupán mennyiségi, hanem minőségi munkaerőhiányra is panaszkodnak,** és az elemzés során tett felvetésünkkel kapcsolatos észrevételek is érkeztek, miszerint nem feltétlenül vagy kizárólagosan a konkrét feladatnak az elvégzése okoz nehézséget, hanem a **nem megfelelő munkavállalói hozzáállás, a rossz munkamorál,** és az **alapvető képességek hiánya.** Ennek elsődleges eredőjét abban látják, hogy **nehezen érhető el a képzett munkaerő.** Ezzel párhuzamosan a képzések jelentőségét mégis alábecsülik a munkáltatók, és **elsődlegesen a feladatokra vonatkozó, szakmai jellegű képzésekre gondolnak csupán.** Ezekhez viszont elégségesnek találják a munkaerő betanítását, amelyet ők maguk elvégeznek.

A kvalitatív tapasztalatok a működéssel kapcsolatos eredményeket is megerősítik, hiszen **többen említettek alapvető működési nehézségeket,** amelyek a gazdasági körülményekből erednek (alacsony felvásárlási árak, magas energiaköltségek, bérproblémák). A különböző **támogatásokat elsősorban ezekhez,** tehát a fennálló nehézségek okozta alapvető működési problémák kezeléséhez, és nem a probléma strukturális megoldásához **vennék igénybe.** Kevesen várnának olyan támogatást, amely a szervezet valódi fejlődését segítené.

A két ágazat szerinti csoportosítás tekintetében különösen kimagasló eltérések, észrevételek nem fogalmazódtak meg, az iménti tapasztalatok mindkét területről visszaérkeztek. Ami talán a legnagyobb eltérés, hogy az **élelmiszeripari vállalkozások** esetében nagyobb arányban érkezett visszajelzés arra vonatkozóan, hogy **túl kevés szakember** érhető el, több esetben negatívan nyilatkoztak a jelenlegi képzési rendszerről. Ez abból fakad, hogy

egyres tevékenységek az élelmiszeripar területén (például pékségek) konkrét, vagy sokkal összetettebb szakmai tudást igényelnének, mint a **mezőgazdasági cégek esetében**. Bár utóbbi csoport esetében **is megjelent néhány képzés hiánya** (például szőlész-borász), azonban ezek **főleg a szellemi foglalkoztatottakra vonatkozó területeket érintik**. Míg a mezőgazdasági cégeket jobban sújtja az alapvető képességek hiánya, hiszen nem feltétlenül szaktudást igénylő munkákat látnak el a többségben alkalmazott fizikai munkavállalók.

Összességében tehát **a kvalitatív eredmények megerősítik, és részben árnyalják a kérdőív eredményeiből levont következtetéseinket**, amely szerint a **mezőgazdaság és élelmiszeripar számos nehézséggel küzd, köztük a munkaerő képzettségének problémájával**. Ugyanakkor a helyzetértékelés és tudatos stratégiaalkotás tekintetében **a vezetői kompetenciák esetében is észlelhető hiányosság**.

Érdemes ezzel együtt megemlíteni, hogy **sikerült elérnünk jó gyakorlatot (ilyen például a technológiai és munkaerőfejlesztés) mutató vállalkozásokat is**, ahol mind a piaci stratégiáik, mind technológiai fejlesztések tekintetében, mind pedig a meglévő munkaerejüknek fejlesztésében példát mutatnak. Ezek a vállalkozások jellemzően kevésbé emelték ki a működési nehézségeket, ezzel szemben egy rendkívül tudatos, adott esetben – például a képzések vonatkozásában – akár munkavállalókra lebontott tervezést hajtanak végre. Az ő működésük nem csak, mint good practice szolgálhat, hanem **e szervezetek a mezőgazdasági- és élelmiszeripari ágazatokban – az eredményeink által is megerősített – fejlődési kényszerből fakadó változás motorjai is lehetnek**.

Interjúk

A kvantitatív kutatásunk kiegészítésének érdekében **két mélyinterjút készítettünk el**, amelynek fókuszában az a kérdés állt, hogy a munkaerő képzésével lehetséges-e a termelési hatékonyság növelése a meglévő erőforrásokra és technológia szintre támaszkodva. Az interjúalanyoknak összesen 18 kérdést tettünk föl a következő blokkokban:

- ráhangoló kérdések;
- a termelékenység növelése a munkaerő bevonásával;
- a hiányzó képességek feltérképezése;
- a szakképesítési rendszer véleményezése;
- régióspecifikus kérdések.

Az egyik interjúalany falugazdász, aki a szervezet felnőttképzésekért felelős kollégája, több éves szakmai gyakorlattal. A másik interjúalany anonimitást kért, így róla annyit árulhatunk el, hogy a dél-alföldi régióban dolgozik szaktanácsadói munkakörben, tizenöt éves szakmai tapasztalattal. Munkakörükből adódóan **mindkét interjúalany a mezőgazdasági szereplők széles rétegével tartja a kapcsolatot**, amelynek köszönhetően jelentős rálátásuk van mezőgazdaság teljes spektrumára.

Összességében a termelési hatékonyságot az egyik interjúalany megfelelőnek nevezi, ugyanakkor ezzel párhuzamosan akadályozó tényezőket is kiemel, elsősorban az elöregedésre helyezve a hangsúlyt. Míg a másik interjúalany több területet emel ki akadályozó tényezőként, azonban a változásokat pozitívnak ítéli meg (precíziós eszközök alkalmazása terén).

A hatékonysággal kapcsolatban meghatározónak gondolják egyaránt a mennyiségi és minőségi munkaerőhiányt. Meglátásuk szerint mind a megfelelő szakmai képzettség hiánya, mind pedig a munkaerő munkához való hozzáállása hátráltatóan hat a termelékenységre. Érdekes, hogy a két interjúalany eltérő szempontokat emel ki, így egyiküknél a **szaktudás**, másikuknál főként a **munkaszocializációs problémák** kerülnek középpontba. Ugyanakkor mindkettőjük esetében egyértelműen megjelenik mintegy közös pont, hogy **a munkaerő informatikai ismereteinek fejlesztése elengedhetetlen** lenne a legkorszerűbb technikai vívmányok alkalmazásában, amelyek jelentős befolyással lehetnének a termelékenységre.

A képzések kapcsán ugyancsak eltérő tapasztalatokról számolnak be az interjúalanyok, még ha ezek nem is feltétlenül egymásnak ellentmondó gondolatok. Így míg egyikük inkább kritikus a képzésekkel kapcsolatban, másikuk **pozitívként emeli ki az azokban bekövetkező változásokat, egyszerűsítéseket, a duális képzés létrehozását, továbbá a szakmák népszerűsítését.** Ugyanakkor ő is problémaként fogalmazza meg, hogy az oktatások egy része **nem kellően gyakorlatorientált**, vagy nem terjed ki a gazdálkodás minden területére. Emiatt egy **aszimmetrikus tudás** jön létre a nagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalók, és a magasan iskolázott, de kevés szakmai tapasztalattal rendelkező vezetők között. Mindkét válaszadó kiemelte a kötelező képzéseket, amelyeket viszont önmagukban nem tartanak elég hatékonynak a termelési eljárások fejlesztése szempontjából. Egyikük megemlíti emellett, hogy **a fejlesztéseket segítő képzéseken való részvételi hajlandóság** viszont **alacsony** a gazdák körében.

A régióspecifikus kérdésekre csak az egyik interjúalany válaszolt, aki a dél-alföldi régió **elzártságát, a nem elégséges szakmai együttműködések**et, illetve a gazdák – legfeljebb szűk körökbe történő – bezárkózását emelte ki a legnagyobb hátrányként.

Összegezve az interjúk tapasztalatait, elmondható, hogy **az eredményeinket alátámasztó információkkal egészült ki a kutatásunk**. Így megállapíthatjuk, hogy a munkaerőhiány, azon belül pedig annak kvalitatív vonatkozásai nagy hatással vannak a mezőgazdaságra. Nehéz megfelelően képzett szakembert találni, amely visszaveti a termelékenységet. Fontos kiemelni, hogy kiemelésre kerültek a munkaszocializációs hátrányok, amelynek jelentőségét a kérdőív elemzése során is hangsúlyoztuk.

Ezen felül ugyancsak az eredményeinkkel egyező tapasztalata az interjúknak, hogy több olyan probléma is előtérbe került, amelyet kiemeltünk, és amely kulcsjelentőségű lehet az élelmiszergazdaság versenyképességének fejlesztésében. Ilyen például az, hogy a mezőgazdaság szereplőinek alacsony a képzéseken való részvételi hajlandósága, amely feltehetően kihat arra is, hogy a munkavállalók képességeinek fejlesztésében sem ezt a megoldást látják elsődlegesnek. Vagy például, hogy szükség lenne a szervezetek szorosabb, koordináltabb együttműködésére, akár a tudástranszfer előmozdítása érdekében is.

A MÁSODIK FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

A második felmérés legfőbb eredményeit a következőkben foglalhatjuk össze:

- A kutatás során megkérdezett élelmiszeripari vagy mezőgazdasági tevékenységi körrel foglalkozó **cégek** – foglalkoztatotti létszámukat tekintve – **több mint 80%-a a mikro- és kivállalkozási körébe sorolható**. Ez az adat megerősíti, hogy a kkv-nak rendkívül fontos szerepe van a hazai gazdaságban, foglalkoztatásban. A KSH adatai alapján a magyarországi kkv-kat magas munkaerő-intenzitás jellemzi, a mikro- és kisvállalkozások mintegy 60%-ot, a középvállalkozással bővített kör pedig mintegy 70%-os foglalkoztatási mutatót mondhat magáénak. Az adatok mindenképpen rávilágítanak arra, hogy a kkv-k és ezen belül a mezőgazdaság és élelmiszeriparral foglalkozó cégek feltérképezése, a problémák, nehézségek, kihívások és igények feltárása **iránymutatást ad arra, hogy mely beavatkozási pontoknál szükséges segítséget nyújtani, fejlődésüket, versenyképességüket erősíteni, támogatni**.
- Mindkét szektor foglalkoztatotti létszámát megvizsgálva megállapítható, hogy az **átlagos állandó foglalkoztatottak száma mintegy 34 fő** (a kérdőívekből kinyert adatokból, a torzulás elkerülése érdekében, a nagyvállalati létszámot kivettük).

- A vizsgálat alá vont két nemzetgazdasági ágban az alkalmazotti körben megtalálhatóak a fizikai és szellemi területen foglalkoztatottak is. Igaz, a szellemi foglalkozásúak kisebb arányt képviselnek.
- Mindkét szektorban a **fizikai foglalkoztatottak legalább 20%-ánál mutatkozik képességdeficit**, amelyek **visszatartják a cégeket az új munkamódszerek és új technológiák bevezetésében**, továbbá **hatással vannak a termelési hatékonyság növelésére** és sok esetben emiatt a termelési, szolgáltatási eljárás korszerűsítése is elmarad.
- A fizikai munkavállalók munkafelvételénél a mezőgazdasági cégek esetében a megfelelő munkaerő megtalálása, alkalmazása is kiemelkedő problémát jelent, addig az élelmiszeriparban működő cégek esetében nagyon magas a munkaerő megtartásával kapcsolatos negatív tapasztalat.
- A kékgalléros, képzett munkaerő megtalálásának nehézsége és a munkáltatók képzésébe történő befektetés hiánya két olyan releváns tényező, amely hatással van a cégek működésére. Ugyanis **a meglévő, képességdeficittal rendelkező munkaerő-állomány képzésebe, átképzésebe történő bekapcsolása rendkívül fontos lenne a technológiai-gyártási folyamatok magasabb szintű ellátása, versenyképességük megőrzése érdekében**. Továbbá a vállalkozásoknak is tudatosabban nyitniuk kellene a nem megfelelő végzettséggel, képességgel rendelkező munkavállalók felé, működésükbe nagyobb arányba szükséges belekalkulálniuk a munkavállalók átképzését.
- A fizikai alkalmazottak kompetenciái közül igen magasnak tekintik az élelmiszeripari cégek a számolási készségek és a kommunikációs készségek hiányát is. Továbbá **mindkét ágazatban az összes személyes készségek kapcsán hiányosságok tapasztalhatók a fizikai állomány körében** (pl. csapatmunka, problémamegoldás, időmenedzsment, szabálykövetés,), amely azért fontos, mert ez a többi fennálló probléma megoldását is megnehezíti: amíg ezt nem kezelik, addig rendkívül nehéz feladat a munkavállalók feladatainak ellátásához szükséges ismeretek és képességek kialakítása.
- A **szellemi területen dolgozó alkalmazottaknál** megállapítható, hogy a szervezetek nem küzdenek minőségi emberi erőforrás nehézséggel, **10% alatti** ezen kört érintően **az érzékelt képességdeficit**. Azonban az itt tapasztalható hiányosságok **nagyobb mértékben kihatnak a cégek működésére**. A mezőgazdasági cégek esetében viszont

nagyobb arányban jelennek meg az ismeret- és képességbeli hiányok e munkavállalók esetében is, amelyek főként a **termelésttechnikai eljárások és munkamódszerek korszerűsítését akadályozzák**, míg az élelmiszeripari cégek körében a **termékinnovációt is nagyobb mértékben befolyásolja mindez**.

- A szellemi foglalkoztatottak esetében a munkaerő megtalálása, felvétele nem jelent olyan nagy problémát, mint a fizikai alkalmazottak esetében. Fontos viszont megemlíteni, hogy a **mezőgazdaság területén működő cégek nagyobb arányban várják, hogy eleve képzett munkavállaló érkezzon**, addig az **élelmiszeripari cégek nyitottabbak arra, hogy – rendelkezésre álló forrás esetében – saját maguk képezzék az újonnan belépő munkavállalókat**. E pozitív attitűd előnyös lehet az ágazatnál jelentkező problémák kezelésére.
- A „**fehérgallérosok**” a képességbeli hiányok esetében a legnagyobb problémát a **számítógépes ismeretek hiánya** okozza, mindkét ágazatot tekintve. Ez azért fajsúlyos probléma, mert **az automatizáción alapuló, számítógépes háttérmunkákkal járó új technológiák és munkamódszerek bevezetésénél akadályozó tényező a digitális készségek hiánya**. Ez jelentős hatással lehet arra, hogy az adott vállalkozások képesek lesznek-e a közeljövőben fenntartani a versenyképességüket. Valószínűsíthető, hogy amennyiben a számítógépes ismeretek hiányát nem sikerül pótolni, ezeknek a szervezeteknek jelentősen romlik majd a pozíciójuk.
- A szellemi foglalkozásúak körében a kompetenciákat megvizsgálva a **problémamegoldás, csapatmunka és más alkalmazottak irányítását jelölték meg legfontosabb hiányosságként** a vizsgálatba bevont cégek. Ezen képességeknek fejlesztésének hiányában a cégek veszélyeztetik versenyképességüket, illetve az elvégzett feladatok hibaszázaléka növekedhet, továbbá nem képesek innovatív megoldásokat találni a változó piaci körülményekhez sem.
- Mindkét nemzetgazdasági ágban a képességbeli hiányosságok kezelésére a legnagyobb százalékban az elvégzett munka fokozottabb ellenőrzését és a feladatok átcsoportosítását jelölték meg. Ezen válaszok azt mutatják, hogy **a munkáltatóknak nincs átgondolt stratégiája a képességhiányok kezelésére**. A munkaerő fokozott ellenőrzése általánosságban nem a problémára adott adekvát válasz. A munkafolyamatok átcsoportosítása olyan tekintetben már a problémára reflektáló válasz, hogy a kompetens munkatársak hatáskörébe helyezi az adott tevékenységet, azonban ez a legfontosabb érzékelt problémát, a többi alkalmazott munkaterhelésének

növekedését eredményezi. Ez azért nagyon fontos tapasztalat, mert azt mutatja, hogy **a legfontosabb nehézséget valójában nem a képességek hiánya okozza, hanem a képességek hiányának munkáltatók általi nem megfelelő kezelése eredményezi.**

- Mindkét nemzetgazdasági ágban **mintegy 70%-os azon cégek aránya, akik nem rendelkeznek kidolgozott képzési tervvel.** Ez jelentős probléma, hiszen nem képesek a technológiai-gyártási folyamatok változásainak követésére, a versenyképességük fenntartására, az új ismeretek beépítésére, fejlesztések megvalósítására.
- **A mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek esetében a legfontosabb értékesítési csatornát a hazai piacok jelentik,** és csak kis arányban jelennek meg a nemzetközi piacokon.
- A kutatásba bevont gazdasági társaságok, mindkét ágazati terület esetén **főként a külső tényezőket nevezik piaci korlátozó tényezőként** (alacsony vásárlóerő, túlkínálat, fogyasztói szokások átalakulása, szabályozások túl szigorúak). Ugyanakkor eközben a válaszadók egy viszonylagosan széles csoportja azt érzékeli, hogy a probléma megoldásához nem kap külső segítséget. Ez részben azt mutatja, hogy **a fennálló nehézségek nagymértékben sújtják e cégeket.** Ugyanakkor egy másik következtetési lehetőség is van, mégpedig, hogy **nincs a cégek mögött megfelelő tudatosság,** a saját működési nehézségeiknek okaiban kizárólag a rajtuk kívülálló okokat jelölik meg, amelyre nincs ráhatásuk.
- A piaci kihívásokra adott válaszokként mindkét ágazaton belül **kiemelkedik a jobb minőségű termékek, és az olcsóbb termékek előállítására való törekvés.** Előbbivel az a probléma, hogy **a leginkább érzékelt piaci nehézségre nem ad adekvát választ,** míg **utóbbi, amennyiben nem párosul valamilyen termelési technikai fejlesztéssel, csak a minőség rontásával vagy a munkavállalók túlterhelésével elérhető.** A mezőgazdaság területén működő szervezetek kis mértékben ugyan, de nagyobb hangsúlyt fektetnek az alacsonyabb árú termékek előállítására, míg az élelmiszeripar területén nagyon jelentős a jobb minőségű termékek előállítására való törekvés. A mezőgazdasági cégek tehát korlátozottan ugyan, de az érzékelt piaci környezetre pontosabb választ kívánnak adni, azonban ennek eléréséhez a technológiai fejlesztésektől elzárkóznak. Így valószínű, hogy a vállalkozások az alacsonyabb árszínvonalú termelés érdekében az előállított termékek minőségét rontanák, amely viszont összefüggést mutathat azzal, hogy a szigorodó élelmiszerbiztonsági- és

előállítási szabályokat nagyobb problémaként érzékelték, mint a feldolgozóipar területén működő társaik.

- Ugyancsak kiemelhető különbség a két ágazat esetében, hogy **a mezőgazdasági szervezetek nagyobb arányban gondolkodnak a más vállalkozásokkal történő együttműködésben**, amely egy fontos kitörési pont lehet számukra, míg az élelmiszeripari cégek nagyobb hangsúlyt fektetnek a termékinnovációra és a magasabb szintű feldolgozásra. Az élelmiszeripar területén működő cégek esetében a magasabb szintű feldolgozásra adott nagyobb arányú válasz a jobb minőségű termékek előállításához kapcsolódó stratégiával állhat összefüggésben.
- A képzési stratégia meglétét figyelembe véve a vállalkozások méretével arányosan megnő a tervezés valószínűsége is. Vagyis **a nagyobb vállalkozások szervezettebben működnek**, míg a kisebbek esetében kevésbé figyelhető meg a tudatosság. Emiatt a kisebb szervezetek legfeljebb lokális előnyökre támaszkodhatnak az értékesítési versenyben, ám hosszú távon, a megfelelő válaszok megtalálása nélkül, könnyen háttérbe szorulhatnak.

4. A MUNKAERŐ-FEJLESZTÉS HATÁRTERÜLETEI: (RE)INTEGRÁCIÓ ÉS EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS

A HARMADIK FELMÉRÉS RÉSZLETEI

A felmérés közvetlen célja

Ha a munkaerő-fejlesztéséről beszélünk, nem kizárólag a képzéseken keresztül történő emberi erőforrás fejlesztésre és tőkebefektetésre kell gondolnunk, ahogy nem kerülhetnek kizárólagos fókuszba a szakmai rátermettség mutatói, valamint a munka elvégzéséhez szükséges kompetenciák sem. **A munkaerő-fejlesztésnek** vannak olyan **határterületei**, amelyek leginkább **közvetetten hatnak az elvégzett munkafolyamatokra**, **megtérülésük** leginkább **hosszútávon értelmezhető**. A munkáltatók oldaláról a magas színvonalon dolgozni képes, biztos munkaerő révén, míg a munkavállalók oldaláról a stabil munkaerőpiaci jelenlétnek köszönhetően. **Két ilyen határterület az integráció és az egészségmegőrzés.**

Az integrációt vagy bizonyos esetekben reintegrációt **vonatkoztathatjuk egyrészt azokra a társadalmi csoportokra, amelyek** munkavállalói szempontból **hátrányos helyzetbe kerültek**. Ilyenre példák lehetnek az alacsony iskolai végzettségűek, az idősek, a gyermeküket egyedül nevelők, stb. Esetükben, mivel számos rajtuk kívülálló vagy általuk nem kezelhető tényező befolyásolja az életüket, olyan speciális eszközökre lehet szükség, amellyel esélyegyenlőségük biztosíthatóvá, hátrányaik pedig kompenzálhatóvá válnak, és amelynek köszönhetően összességében csökkenthető annak a kockázata, hogy a munkaerőpiacon leküzdhetetlen versenyhátrányba kerülnek a nehézségekkel nem küzdő társaikkal, azaz érdemben a piaci konkurenciával szemben. (Nagy, 2020)

Ezen felül az integráció jelentheti a konkrét munkahelyi integrációs folyamatokat is. Vagyis az **új belépő munkatársak munkahelyi beillesztését**. **E folyamat során** valójában az új munkavállaló szervezetén belüli eligazodásában, **a szervezeti célok elérésében való képességtétele zajlik**, és ilyen módon beszélhetünk a munkaerő fejlesztéséről, képzéséről. (Kozák és Mór, 2016) Az integráció e két területe természetesen össze is kapcsolódhat: amennyiben egy szervezet **egy hátrányos helyzetű munkavállalóval köt munkaszerződést**, a **beillesztése** a helyzetéből fakadóan is **speciális eszközöket kívánhat meg**, amely különös tudatosságot igényel. Ráadásul ezekben az esetekben nem csupán az érintett, beillesztendő munkavállalókra kell gondolnunk, hanem a teljes közösségre, amelynek be kell fogadnia az új munkatársát. (Vágner, 2021)

A másik, mint munkaerő-fejlesztési határterületként megnevezett tevékenység az egészségmegőrzés. Bár alapvetően mindenkinek személyes felelőssége, hogy megóvja az egészségét, az egészségtudatosság fejlesztése és **az egészségmegőrzés támogatása** különböző

prevenációs szinteken valójában **a munkáltatók** – és egyben a munkavállalók – **jól felfogott érdeke és felelőssége** lehet. A betegségek nagy aránya és a rossz **egészségi állapot** ugyanis kedvezőtlen **hatással van a termelékenységre**: a betegségben töltött idő alatt a munkavállalók teljes mértékben kiesnek a munkafolyamatokból, ezzel például növelve a többi munkavállaló leterheltségét is. Míg a krónikus betegségek csökkenthetik a munka ellátásának hatékonyságát. Mindez azért probléma, mert számszerűsíthető bevételkiesést eredményezhet a munkáltatók számára, illetve ezzel párhuzamosan rontja az emberi tőkebefektetés megtérülési rátáját is. (Vámosiné, 2016) A munkavállalók helyzetére ugyancsak kedvezőtlen hatással vannak a betegségek, hiszen legalább ideiglenesen megszűnik a keresőképességük. Az életkor előrehaladásával a fizikai és biológiai determináltságnál gyorsabban romló egészségi állapot pedig az aktívan töltött évek hosszát rövidítheti le. (Kovács, Nemeskéri és Vámosi, 2022) Ráadásul arról sem szabad megfeledkezni, hogy a munkahelyek olyan embereket is képesek lehetnek bevonni az egészségmegőrzés folyamatába, akik esetlegesen más csatornákon keresztül nem, vagy nehezen megszólíthatóak. Így mintegy **társadalmi felelősségként is megjelenik e kérdés** vállalati oldalról. (Gottfried, 2021)

Láthatjuk tehát, hogy az integráció és az egészségmegőrzés két olyan területe a munkaerő-fejlesztésnek, amely elsőre nem tűnik magától értetődőnek, hiszen részben nem is közvetlen hatással bír a munkaerőpiac szereplőire. Összességében viszont **megkerülhetetlen jelentőségük van abban, hogy a munkát vállalni akarók eredményesen beléphessenek egy szervezethez, ott beilleszkedhessenek és hosszútávon a foglalkoztatottak csoportjában maradjanak.**

E gondolatok mentén kutatásunk céljaul tűztük ki annak feltárását, hogy a hazai munkáltatók milyen módon járulnak hozzá saját munkavállalóik tartós munkaerőpiaci jelenlétéhez a munkaerő-fejlesztés két, sok tekintetben közvetett, viszont hosszútávon hangsúlyos jelentőséggel bíró területén keresztül. Ennek érdekében egy nagymintás, országos lefedettségű **kérdőíves vizsgálat** segítségével vizsgáltuk a hazai munkáltatók (re)integrációval és egészségmegőrzéssel kapcsolatos attitűdjeit, gyakorlatát és tapasztalatait. Célunk, hogy ezekre az eredményekre támaszkodva olyan releváns javaslatokat fogalmazzunk meg, amelyek nem csupán a hazai munkaerő integrációját és munkaerőpiaci helyzetének megerősítését eredményezik, hanem reflektálnak mind az érzékelt problémákra, mind pedig a munkáltatói igényekre.

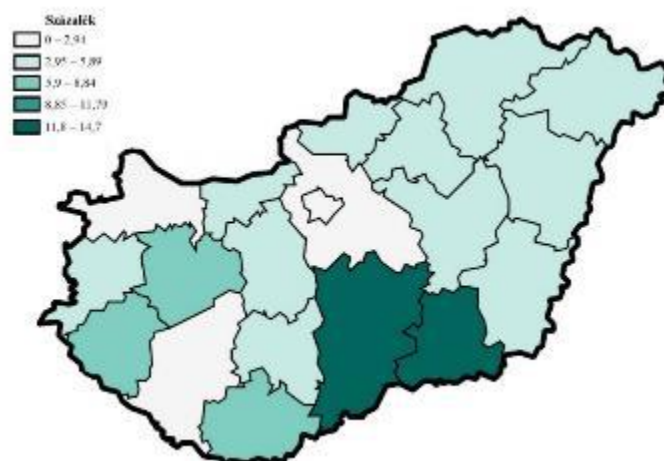
A minta bemutatása

Ahogy tehát a mintavétel kapcsán megemlítettük, **összesen 1064 kitöltés érkezett**. A kérdőív logikája alapján a mintát a következő szempontok mentén ismerhetjük meg: a kitöltés során **rögzítettük a szervezetek adószámát**, amelyből ismerhetjük az egyes szervezeteknek a **székhelyét** vármegyei lebontásban. Ezen felül ugyancsak rögzítettük az adatfelvétel során a szervezetek **tevékenységi körét**, amelynek köszönhetően megismerhetjük a szervezetek ágazati megoszlását is.

Bár a kérdőív felvétele során nem került sor a cégméret rögzítésére, azonban az online elérhető céginformációs rendszereknek köszönhetően **a szervezetek létszámára vonatkozó információkkal is kiegészítettük az adatainkat**, hogy egy további változót beemelve jobban megismerhessük a populációt, illetve egy későbbiekben változóként is használható további adattal rendelkezünk. A következőkben ezek leírása mentén mutatjuk be a mintát.

Ahogy a mintavételi eljárás kapcsán bemutattuk, egy országos kiterjedésű adatfelvételtől beszélhetünk. Ugyanakkor a módszerből fakadóan a minta megoszlása nem egyenletes. **Kiemelkedtek** a válaszadók közül a **Csongrád-Csanád**, valamint a **Bács-Kiskun vármegyékben** működő szervezetek: mindkettő esetében a teljes minta több mint tíz százalékának székhelye található a területükön. Ezen felül még viszonylag sok kitöltés érkezett Zala és Baranya vármegyékből. Előbbiből az összes válasz 9,9%-a érkezett, utóbbiból pedig a 8,2%-a. Hozzájuk zárkózik fel Veszprém vármegye (7,5%), míg a többi térségből 6%-nál alacsonyabb arányban érkeztek válaszok, ahogy azt az alábbi térkép is szemlélteti.

4.1. A kitöltők területi megoszlása



A minta bemutatása szempontjából ugyancsak releváns információ lehet, hogy **a mintavétel szektorfüggetlen volt**. Ennek köszönhetően a legkülönbözőbb szervezeteket sikerült

elérnünk a kérdőívünkkel, összesen tizennyolc nemzetgazdasági ágazatból. Egyedül az egyik legkisebbnek számító ágazat, a bányászat, kőfejtés területén működő vállalkozások közül nem érkezett kitöltés. A **legnagyobb arányban a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat területén működő vállalkozásokat értük el**: a kitöltők kevéssel több mint negyede e csoportban végzi főtevékenységét (27,38%). E területen kívül kiemelkedő a **feldolgozóipar** (20,23%), valamint a **kereskedelem és gépjárműjavítás** területén működő gazdasági társaságok aránya (16,93%). Sikertült ugyanakkor e szervezetek mellett, ha kis számban is ugyan, de egyéb területen működő más vállalkozásokat is elérni, ahogy azt az alábbi ábra is mutatja. Ennek köszönhetően elmondhatjuk, hogyha nem is arányos vagy reprezentatív módon, de **csaknem valamennyi ágazat tapasztalatai helyet kapnak a felmérésben**.

4.2. A válaszadók nemzetgazdasági ágazatok szerinti megoszlása



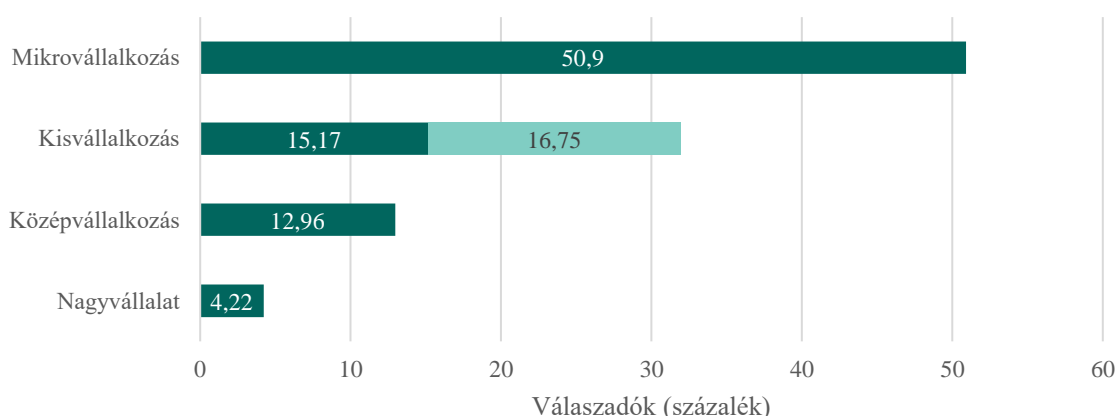
A harmadik említett változó, amely leírja a kitöltőket, a **cégméret** szerinti megoszlás. Ahogy már említettük, ehhez az online elérhető céginformációs adatbázisok létszámadatait vettük alapul, és a következő csoportokba osztottuk be azokat, követve a Központi Statisztikai

Hivatal által is használt kategóriákat: 1-9 főt foglalkoztató szervezetek, 10-19 főt foglalkoztató szervezetek, 20-49 főt foglalkoztató szervezetek, 50-249 főt foglalkoztató szervezetek, illetve legalább 250 főt foglalkoztató szervezetek.

E felosztás abban a tekintetben is szerencsés lehet, hogy az egyébként viszonylag nagy arányban megjelenő kisvállalkozásokat ketté bontottuk, hogy egyik csoportja (10-19 fő) létszámában – és feltehetően egyéb mintázatában is – jobban hasonlít a mikrovállalkozásokra, míg a másik csoportja (20-49 fő) közelebb áll a középvállalkozásokhoz. Ez akár a körükben megmutatkozó gyakorlatukban is kirajzolhat különbségeket.

Az iménti felosztás alapján elmondhatjuk, hogy **a szervezetek mintában való aránya a méret növekedésével csökken**. Vagyis a legnagyobb arányban **a mikrovállalkozásokat** értük el, legkisebb arányban pedig a nagyvállalkozásokat. A legkisebb gazdasági társaságok **a minta több mint felét teszik ki (50,9%)**. Ezt követik a kisvállalkozások, azon belül nagyobb arányban vannak jelen a kisebb, 10-19 főt foglalkoztató szervezetek (16,75%), szemben az inkább középvállalkozásokra hasonlító vállalkozásokkal (15,17%). Együttesen a minta mintegy harmadát teszik ki (31,92%). A középvállalkozások a vizsgált minta 12,96%-át teszik ki, illetve emellett sikerült elérnünk kisszámú nagyvállalatot is, mintegy 4%-os arányban. Ezen adatok alapján a mintánkban a teljes, országos mutatókhoz képest a mikrovállalkozások aránya alul-, míg az összes többi csoport felülreprezentált. Ugyanakkor azt a tendenciaszerűséget, amely a hazai vállalkozási struktúrában megfigyelhető, hogy főként a kisebb létszámú vállalkozások vannak jelen nagyobb arányban, visszatükrözi.

4.3. A vállalkozások megoszlása a vállalatméret szerint



Összegezve a minta tulajdonságait, elmondhatjuk, hogy csaknem az ország egész területéről érkeztek kitöltések, azonban az egyes területek között jelentős eltérés figyelhető

meg. Az átlagos vármegyénkénti (valamint Budapest) kitöltés, körülbelül 56 szervezet. Ugyanakkor ettől természetesen jelentős eltéréseket tapasztalhatunk: a legtöbb kitöltés a Dél-Alföldön fekvő Csongrád-Csanád, valamint Bács-Kiskun vármegyék területéről érkezett. Ezzel szemben például olyan, a vállalkozások száma alapján jelentős térségek, mint Budapest vagy Pest vármegye, kifejezetten kis arányban képviselteti magát a kutatásban.

Ugyancsak a vállalkozások szinte teljes spektrumát lefedő mutató, hogy a nemzetgazdasági ágak alapján egyet leszámítva valamennyi ágazatból sikerült legalább néhány gazdasági társaságot megszólítanunk.

Szervezetméret szerint a nagyobb vállalkozások felülreprezentáltságát láthatjuk, viszont összességében a cégmérettel fordítottan arányos jelenlét abszolút megfigyelhető a mintánkban is. Mindezeknek köszönhetően elmondhatjuk, hogy bár a kutatásunk nem reprezentatív, de **a hazai vállalkozások igen széles spektrumát sikerült elérnünk**, átfogó képet nyújtva ezzel a magyarországi gazdasági társaságok munkaerőpiaci, munkahelyi (re)integrációjával és egészségmegőrzést támogató gyakorlatával kapcsolatos sajátosságokról.

ELMÉLETI HÁTTÉR

Munkahelyi integráció/reintegráció

Ahhoz, hogy megértsük, pontosan mit is jelent a munkavállalók integrációja és reintegrációja, azaz beillesztése és visszaillesztése egy adott szervezethez/céghez, előbb mindenképp szót kell ejtenünk a **munkahelyi szocializáció** fogalmáról, hisz ez az alapja.

Buda Béla (1984) megfogalmazása szerint a szocializáció „*egy olyan interakciós folyamat, amelynek révén az egyén viselkedése úgy módosul, hogy megfeleljen a különböző társas rendszerek tagjai által vele szemben támasztott elvárásoknak*”. (Buda, 1986: 21.) Ezen fogalom alapján már részben **látható, miért kiemelkedően fontos, hogy a munkavállaló munkahelyre történő beillesztése és beilleszkedése sikeres legyen. Csak úgy fog tudni megfelelni a vele szembe támasztott elvárásoknak**, ha azokat megosztják vele, ha azok egyértelműek és mindenki számára érthetőek. Egy új belépő számára teljesen ismeretlen mindez, és egy összetett helyzetbe kerül az alkalmazásával. Éppen ezért **iránymutatásra van szüksége ahhoz, hogy az adott szervezet kultúrájának, viselkedési normáinak meg tudjon felelni**. Ebből kiindulva tehát az új munkavállaló sikeres beillesztése teremti meg az esélyét annak, hogy a belépő alkalmazott átlássa és megértse az adott cég működését, felépítését, amely által képessé válik hatékonyan eligazodni és dolgozni benne. Kun Ágota megfogalmazásában „*a munkahelyi*

szocializáció egy olyan komplex, szociális tanulási folyamat, amely megköveteli az új alkalmazottaktól, hogy elfogadják a feladatstruktúrát, a teljesítménykövetelményeket, a csoportnormákat, munkaszerepeket és az új kultúrát.” (Kun 2010: 245.)

Antalovits Miklós tanulmányában (1999) a **munkahelyi szocializációnak két oldalát különbözteti meg**. Értelmezése szerint egyrészt jelenti azt az **eredményes alkalmazkodási folyamatot**, amely során az új munkavállaló alkalmazkodik a munkához és a munkaköréhez, másrészt pedig sikeresen **részévé válik a munkahelyi közösségnek**, amely azt is magába foglalja, hogy a szervezet is befogadja, így megerősödik a csoportazonosulás. Hangsúlyozza, hogy a munkaszocializációs folyamat mind az egyén, mind az őt befogadó munkahely szempontjából kiemelkedő jelentőségű. Ezt kettős érdekproblémaként írja le:

1. Egyrészt a munkavállaló számára kulcsfontosságú szereppel bír, hogy a beosztásával képes legyen azonosulni, szakképzettsége, érdeklődése és a korábbi munkatapasztalata is kapcsolatban álljon az elvégzendő feladatokkal. Ennek megtalálását is segíti a beillesztés folyamata.
2. Másrészt a munkáltató számára sem lényegtelen mindez abból a szempontból, hogy a szocializációs folyamatnak köszönhetően válik képessé a belépő munkavállaló a megfelelő teljesítményre. (Antalovits, 1999)

Antalovits (1999) Helembai és Zakar munkáit vizsgálva tehát arra a következtetésre jutott, hogy **a sikeres munkahelyi beillesztés/beilleszkedés a munkáltató hosszútávú érdeke**. Ez egyértelműen abból fakad, hogy a munkahelyi szocializáció révén válik a munkavállaló egyre alkalmasabbá az általa betöltött pozícióra és válik értékes tagjává az adott szervezetnek. Hiszen mint említettük, a szocializáció során tanulja meg a cég által megkívánt viselkedési normákat, működési elveket, amelyeket mind kamatoztatni tud a munkavégzése során. (Dr. Juhász 2006) Nem elhanyagolható továbbá az sem, hogy a sikeres munkahelyi szocializációnak köszönhetően **a munkavállalók sokkal lojálisabbá válnak az adott szervezethez**, így könnyebben tudnak kapcsolódni a cég céljaihoz és ezáltal lelkesebben - akár többletmunkát is vállalva - végzik el feladataikat, amely mentális és fizikai egészségükre is jó hatással lehet. (József, 2002)

A munkahelyi szocializációt a munkáltató különböző képzésekkel, tréningekkel tudja elősegíteni, amelyek által a munkavállalók a beosztásukhoz, valamint a szervezeti kultúra megértéséhez, elfogadásához szükséges képességeket, készségeket el tudják sajátítani. Azok a munkahelyek, amelyeknél kiemelkedően fontos a megfelelő szocializáció a munkaerő kiválasztás folyamatában nem csak a már meglévő munkatapasztalatot, tudást, képességeket

veszi alapul, hanem minden jelentkezőben igyekeznek megtalálni a benne rejlő lehetőségeket. Figyelembe veszik a tanulási hajlandóságot, képességeket. Ennek érdekében próba munkanapokat biztosítanak számukra, hogy megismerjék, bizonyos feladathelyzetekben hogyan teljesítenek, hogyan viselkednek az aspiránsok. Majd a kiválasztást követően úgy szocializálják őket különböző képzésekkel, hogy a cég elvárásainak megfeleljenek. (Dr. Juhász, 2006)

A fentiek alapján elmondható, hogy **a munkahelyi szocializáció első lépése tulajdonképpen a beillesztés folyamata**. Több korábbi munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos tanulmány is arra hívja fel a figyelmet, hogy **a beillesztés minden esetben az információ körül forog**, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg.

Egy megkerülhetetlenül fontos feladatról van tehát szó, amelynek során a munkáltatónak számos körülményt figyelembe kell vennie, amelyek közül az egyik legfontosabb a korábbi munkatapasztalat.

A beillesztési program elsődleges céljai az alábbiak lehetnek:

- tudatosan segítse az új munkatárs sikeres beillesztését;
- megismertesse a munkahely sajátosságaival és bevezesse a cég működésébe;
- szerepet vállaljon a vezető és az új munkatárs harmonikus kapcsolatának kialakításában;
- lehetőséget teremtsen arra, hogy az új munkavállaló képessé váljon az önálló és felelősségteljes munkavégzésre;
- a biztosítson folyamatos fejlődési lehetőséget a képzések által (Matiscsákné, 2012).

Egy magyarországi vállalkozások beillesztési gyakorlatát elemző kutatás eredménye szerint az olyan szervezetekben, **ahol nincs orientációs program, a munkavállalók hosszabb idő alatt tudtak beilleszkedni és nem érezték jól magukat az adott munkakörnyezetben**. (Kozák, 2014)

A munkahelyi beillesztés folyamatát a 2000-es évekig elsősorban HR-feladatként tartották nyilván, mint a munkaerő-kiválasztáshoz és felvételhez kapcsolódó folyamat. Kozák és Móré (2016) tanulmányukban azonban már úgy fogalmazzák, hogy **a beillesztés napjainkra olyan komplex folyamattá vált, amelyben a vezetőnek van a legmeghatározóbb szerepe**, ahogy **fontos kiemelni a mentorok, munkatársak szerepvállalását is**. A vezetők beillesztéssel kapcsolatos teendőinek meghatározása során három időtávot különböztetnek meg az említett szerzők: a rövid, a közép és a hosszú távot.

A vezetők beillesztéssel kapcsolatos rövid távú feladatai:

- A vezető feladata, hogy kiválassza az új munkatárs helyét, beszerezze részére a munkavégzéséhez szükséges munkaeszközöket, kapcsolatot tartson a HR-rel és a szükséges dokumentáció a rendelkezésére álljon.
- Ahogy fent már kiemeltük, hangsúlyos a munkatársak szerepe a beillesztés során, így a vezető feladatai közé tartozik az is, hogy felkészítse a munkatársakat az új belépő érkezésére.
- Az új belépő első napja meghatározó, amelyet a közvetlen felettséssel való beszélgetés alapoz meg.
- Ezen beszélgetés célja, hogy a felettes átadja minden olyan szükséges információt az új munkavállaló részére, amely segíti őt a beilleszkedésben és a munkavégzésben, mint például a betanulási időszakára és későbbi teljesítményére vonatkozó elvárások ismertetése, a munkatársaknak való bemutatása, valamint hangsúlyos szerepet kap annak meghatározása és tisztázása, hogy az új munkavállaló kinek és milyen gyakran tartozik beszámolási kötelezettséggel.

A vezetők beillesztéssel kapcsolatos közép és hosszú távú feladatai:

- A közép és hosszútávú feladatok közé tartozik az új munkavállaló mentorálási folyamatának meghatározása, egyben egy mentor kijelölése, akinek kiemelkedő szerepe lesz abban, hogy sikeres legyen a beilleszkedés.
- A középtávú feladatok során fel kell mérni az új munkavállaló képzési igényét, és át kell beszélni a kiválasztáskor megfogalmazott kompetenciákat is.
- A munkacsoport, valamint a munkatársak tájékoztatása az új munkavállaló érkezéséről ugyan a rövidtávú feladatok között is már helyet kapott, de fontos, hogy a vezető azt is meghatározza, hogy mi lesz a szerepe az adott csoportban és erről tájékoztasson mindenkit. Mindezek mellett kérje az új munkatárs sikeres beilleszkedésének támogatását.
- A sikeres beillesztés, beilleszkedés záloga a megfelelő minőségű, megbízható és mindenki számára érthető információ, amelyek meglétéhez elengedhetetlen a folyamatos kommunikáció. Akadályokat jelenthetnek a megfelelő információ átadás során például a munkatársak között fennálló generációs és végzettségbeli

különbségek, az időhiány, vagy épp a mentor-patronált közötti nem megfelelő kapcsolat. (Kozák és Móré 2016)

Az imént leírtakból egyértelműen látható, hogy mekkora jelentősége van a megfelelő minőségű, jól értelmezhető és megbízható információk átadásának a beillesztés folyamatában. Így azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a munkahelyi kapcsolatoknak ebben hatalmas szerep jut és több kutatás is alátámasztja, hogy **a kapcsolatépítés elengedhetetlen a gyors beilleszkedéshez**. Az új dolgozónak ugyanis időre van szüksége ahhoz, hogy átlássa és megfelelően el tudja látni a beosztásához tartozó feladatait. Ebben az időszakban hárul hangsúlyos szerep a munkacsoportra, ugyanis folyamatos kapcsolattartásra van szüksége ahhoz – amit már korábban is kiemeltünk –, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű információhoz jusson a beilleszkedő munkavállaló a feladatainak ellátásához. **A munkacsoport szempontjából is nagy jelentősége van ennek az időszaknak**, ugyanis amennyiben nem szánnak időt arra, hogy az új munkatársat támogassák és segítsék, annak munkateljesítménye nem lesz megfelelő, amely **kihat az egész csoport eredményességére**. (Kozák és Móré, 2016) Lényeges kiemelni tehát azt, hogy a munkáltatónak érdeke a beillesztés támogatása, ugyanis, **ha az új munkavállaló beillesztése, beilleszkedése nem sikeres, az csökkentheti a többi munkatárs hatékonyságát**, teljesítményét is. Látható, hogy az új munkavállaló belépése egy szervezethez, képes megváltoztatni a munkacsoport addigi légkörét, akár problémákat, nehézségeket generálhat is a munkatársak között. **Amennyiben sikerül a csoportnak elfogadnia az új munkatárs jelenlétét, tudásával, ötleteivel jelentősen hozzájárulhat a fejlődésükhöz, így növelve produktivitásukat**. (Kozák és Móré, 2016)

A szervezetben dolgozók megtartása szempontjából is kiemelt jelentőséggel bír a szervezeti integráció első lépésének tekinthető beillesztési folyamat, ugyanakkor ehhez természetesen **elengedhetetlen az egyén, az új dolgozó „beilleszkedési” hajlandósága is**, azaz, hogy ő is pozitívan viszonyuljon a beilleszkedése folyamatához.

Összességében megállapíthatjuk, hogy egy **kétoldalú tevékenységről van szó**, amelybe a **munkavállalónak és a munkáltatónak azonos mértékben részt kell vennie, partnernek kell lennie**. A szervezeten belüli integráció csak akkor mozdítható elő, ha erre mindkét fél részéről van szándék. Ugyanakkor az megkerülhetetlen, hogy a **kezdeményezést a munkaadónak kell vállalnia**, méghozzá egy pontosan meghatározott célokat követő terv lépései alapján. Ennek köszönhetően a munkavállaló a lehető leggyorsabban beilleszkedhet a szervezetbe, amely előfeltétele annak, hogy az alkalmazott jól érezze magát, megtalálja a helyét, céljait pedig a szervezet céljaihoz igazítsa, illetve utóbbiakat sajátjának érezhesse. A folyamat támogatása

érdekében a munkavállalónak a szervezeti kultúra, a működési keretek és a belső szabályrendszerek irányába kell nyitottságot mutatnia, ez gyorsíthatja föl a beilleszkedés folyamatát. (Matiscsákné, 2012) Ha a folyamat sikeres, az összességében a szervezet eredményeinek javulásához is vezet, többek között a folyamat során kialakult társas kapcsolatokból eredő stabilitásnak köszönhetően. (Kozák, 2014)

Beillesztésre egy-egy szervezet valamennyi új belépőjének szüksége van. Ebbe azon álláskereső is beletartoznak, sőt rájuk külön figyelmet is érdemes fordítani, **akik valamilyen okból tartósan távol maradnak a munkaerőpiactól**, vagy hosszú időre megszűnik kereső tevékenységük. E csoportok számára **külön intézkedésekre van szükség**, hogy eredményesen visszatérhessenek a munkaerőpiacra, és foglalkoztatottá válhassanak. E folyamatot neveztük reintegrációnak. (László, 2021) Esetükben jellemző, hogy helyzetük valamilyen esélyhátrányból fakad, amely miatt elhelyezkedési lehetőségeik az átlagosnál alacsonyabbak, ha egyszer valamilyen okból kiszorultak a foglalkoztatásból. Ilyenek például az alapfokú iskolai végzettséggel rendelkezők, a pályakezdők, a tartósan munkanélküliek, a kisgyermeket nevelő nők, a büntetett előéletűek és a megváltozott munkaképességű személyek. **Valamennyiük meglehetősen nagy hátránnyal indul a többi potenciális álláskeresővel szemben**, hiszen nemcsak csak saját kihívásaikkal (képzettség, munkatapasztalat hiánya, egészségügyi problémák, beszűkült szociális élettérből fakadó beilleszkedési problémák stb.), nehézségeikkel, hanem a **munkáltatók általi diszkriminációval is meg kell küzdeniük**. Ezen **előítéletek a munkáltatói oldalról sok esetben téves hiedelmeken, ismereteken alapulnak, azonban mind-mind korlátokat szabnak a sikeres reintegrációnak**. (Vágner, 2021) A hátrányos helyzetű csoportok reintegrációjának elősegítése nem lehet csak a cégek, munkáltatók feladata. Szükség van állami, foglalkoztatáspolitikai támogatásokra, illetve egyre nagyobb teret nyernek a hátrányos helyzetű személyek érdekképviselői, amelyek alapítványokon, egyéb civil szervezeteken keresztül igyekeznek elősegíteni munkaerőpiaci helyzetük javulását. (Öry, 2005) **Emiatt a reintegráció fogalma elsődlegesen nem is munkáltatói eszközként használt fogalom. Mégsem lehet azt mondani, hogy e tevékenységben ne lenne elvégzendő dolga a munkáltatóknak**. Amennyiben egy gazdasági társaság egy munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű, a foglalkoztatásból huzamosabb időre kiesett személyt kezd el foglalkoztatni, a beillesztés folyamata megkerülhetetlen jelentőségűvé válik. **Ez esetben viszont még nagyobb hangsúlyt szükséges helyezni a közvetlen munkatársak bevonására az integráció során**. Esetükben a munkahelyi beillesztést/beilleszkedést például érzékenyítő tréningek segíthetik. Ezek szerepére és fontosságára Dajnoki (2014) hívja fel a figyelmet és hangsúlyozza, hogy **a (re)integrációhoz**

köthető tréningen, foglalkozásokon az új munkavállalókon túl, a vele mindennapi munkakapcsolatban álló munkatársaknak és vezetőknek is részt kell venniük. E tevékenységek célja, hogy a résztvevők saját maguk megtapasztalják azokat a kihívásokat, amellyel társuk szembenéz. Ennek köszönhetően a munkatársak saját bőrükön tapasztalhatják meg a kirekesztettség érzését, az előítéletek által okozott lelki, pszichés megterhelést, feloldva a bennük jelenlevő kognitív disszonanciát. (Dajnoki, 2014)

Egészségfejlesztés

A hazai társadalom egészségi állapota általánosan kedvezőtlennek mondható, amelyet bizonyít például az uniósnál alacsonyabb várható életkor vagy a megelőzhető betegségek, ezzel összefüggésben pedig ugyancsak megelőzhető halálozások rendkívül magas aránya. E mutatók javítása egy komplex beavatkozást igényel, amelyben az egyik, ha nem a legfontosabb elem a prevenció, vagyis a megelőzés, egészségmegőrzés. (Egészségügyi országprofil, 2021)

Maga az **egészségmegőrzés**, a prevenció kérdésköre elsősorban **egy egészségügyi téma, azonban mégsem állíthatjuk azt, hogy a kérdés a munkáltatóktól, a foglalkoztatás területétől teljesen független lenne**, hiszen az egészségi állapot befolyással van az életkilátásokra és köztük a munkaképességre is. (Kovács, Nemeskéri és Vámosi, 2022) Egyrészt egy egyértelmű és szoros összefüggés figyelhető meg a munkavállalók egészségi állapota és a termelési hatékonyságuk, munkavégzésük minősége között, így a munkáltatók oldaláról a kérdéssel való foglalkozás **emberi tőkebefektetésként vagy munkaerő-fejlesztésként is értelmezhető.** (Vámosiné, 2016). Azaz, ha egy munkáltató foglalkozik az egészségmegőrzéssel, – különösképp hosszútávon – hasznot is remélhet belőle, amelyekre jelen egység későbbi részében is kitérünk még. Másrészt egyfajta **jogi kötelezettség** is meghúzódik a kérdés mögött, mind a munkáltatók, mind pedig a munkavállalók oldaláról. **A munkáltatókat jogszabályi keretek terhelik, hogy bizonyos foglalkoztatás-egészségügyi, munkavédelmi szabályokat betartsanak.** Igaz, ez még nem jelenti azt, hogy ezzel egy teljes körű, a munkavállalók egészségfejlesztését szolgáló tevékenységet valósítanak meg. A következőkben ennek értelmezési kereteit fogjuk megvizsgálni. Előbb azonban érdemes kiemelni azt is, hogy harmadrészt az egészségmegőrzés egyfajta munkavállalói kötelezettséggént is értelmezhető, hiszen a munkavédelmi törvény szabályozása alapján **a munkavállalók kötelessége, hogy munkára alkalmas állapotban jelenjenek meg a munkahelyükön.** (Kovács, Nemeskéri és Vámosi, 2022) Mindez a megfelelő egészségi állapot nélkül nehezen képzelhető el. Emellett számos egyéb, gyakorlati szempontú, praktikus érv hozható fel amellet, hogy a

munkáltatóknak részt kell venniük, akár mintegy **társadalmi felelősségvállalásként** az alkalmazottai egészségének megőrzésében. Ilyen például, hogy a vállalkozások olyan koncentrált csoportokat jelentenek, ahol nem csak rengeteg időt töltenek el a munkavállalók, hanem jellemzően azonos vagy hasonló kultúrával, valamint hasonló célokkal rendelkező emberek vannak együtt, amely növelheti a megszólítás sikerességét. Ráadásul ezeknek a **normáknak az alakítására a munkahelyeknek**, mint szocializációs közegeknek **lehetőségük is van**. Egy-egy konkrét témában, mint amilyen az egészségmegőrzés vagy egészségfejlesztés kérdése, akár pénzügyi vagy egyéb ösztönzők bevezetésével is. Ezen felül fontos szempont, hogy a munkáltatók olyan társadalmi csoportokat is elérnek, akik jellemzően zárkóztak, emiatt más csatornákon nehéz lenne eljutni hozzájuk, az egészségmegőrzés jelentőségét és módjait megismertetni velük. Szintén a munkahelyi egészségfejlesztés jelentősége melletti érvként említhetjük, hogy a munkahelyen belül viszonylag egyszerű a kommunikáció, amelyet egy jól felépített szervezeti hierarchia is képes támogatni. (Gottfried, 2021) **Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a munkavállalók egészsége rendkívül komplex módon és ezer szálon összefonódik a foglalkoztatás területével, amely miatt a munkáltatók nem vonhatják ki magukat a kérdésből**. Mindezt a különböző nemzetközi szervezetek már nagyon rég felismerték. A WHO például már az 1950-es évek óta foglalkozik a munkahelyi egészség kérdésével, és ennek köszönhetően a gyakorlat is több évtizedes múltra tekint vissza: míg kezdetben a munkáltatók főleg a káros egészségügyi szokásokról (például dohányzás) történő leszokásban támogatták munkavállalóikat, addig napjainkra a tudatosabb szervezetek már egészen összetett, a vállalati kultúrát is meghatározó, a fizikai és mentális egészség területére is kiterjedő programokat valósítanak meg (Szabó és Juhász, 2019).

Mielőtt megvizsgálánk, hogy a munkáltatók milyen módon kapcsolódhatnak be az egészségfejlesztésbe, érdemes lehet nagyon röviden kitérni arra is, hogy egész pontosan a megőrzésnek, a prevenciónak milyen szintjei vannak, hiszen ez a terület lehet elsődlegesen az, amelyben a munkáltatók támogathatják munkavállalóikat.

A prevenció vagy megelőzés alapvetően három szinten épül fel, így elnevezésük is ezt követi: **elsődleges, másodlagos és harmadlagos prevencióról beszélhetünk**. Az elsődleges prevenció a legalapvetőbb szint, az egészség tudatosítása, annak megőrzése, általános támogatása. Vagyis ebbe a szintbe sorolhatóak be azok az eszközök, amelyek képesek megelőzni a súlyos betegségeket, elsősorban az életmód megváltoztatása, a káros szokások kizárása révén. Ezek ennek köszönhetően jelentős részben nem orvosi jellegű eszközök (például attitűdfejlesztés, ismeretterjesztés). A másodlagos prevenció már egy összetettebb folyamat, amelynek célja a kialakulófélben lévő betegségek kellő időben történő felismerése, a betegség

kialakulásának esetleges visszafordítása, vagy a várható súlyosságának csökkentése. Ezen a területen már jelen vannak a különböző orvosi beavatkozások is, azonban ezek főként általános szűrővizsgálatokat jelentenek. A harmadlagos prevenció a legösszetettebb folyamat, amely szorosan összefügg a gyógyítással. Vagyis amennyiben harmadlagos prevencióra van szükség, akkor mindig már valamilyen kialakult betegség áll a háttérben, a cél pedig a következmények csökkentése vagy a betegségből, esetleg annak kezeléséből fakadó további károsodások megelőzése, a munkavégzésre alkalmatlan állapot kialakulásának megakadályozása. (Hidvégi és Müller, 2015) **E folyamatban a munkahelyeknek elsődlegesen az első kettő szinten lehet érdemi beavatkozása.**

Rátérve konkrétan a munkahelyek egészségmegőrzésének kérdésére, alapvetően azt a kérdést kell megvizsgálnunk, hogy milyen általános értelmezési kerete lehet a munkahelyi egészségmegőrzés, egészségfejlesztés témakörnek.

Az egyik legalapvetőbb szempont, amelyet korábban már említettünk is, hogy **a munkahelyi egészségvédelemnek van egy jogszabályilag meghatározott háttere** (foglalkozás-egészségügy), valamint egy magasabb szintű, **egészségfejlesztést támogató területe is**. Az előbbi, vagyis a munkavédelemmel kapcsolatos terület azért egyszerű, mert annak jelentése pontosan körülhatárolt, és ennek megfelelően annak betartására kötelezhető a munkáltatók. Sőt, a kérdés kifejezetten az ő felelősségükhöz tartozik. Ennek alapvető fókusza a munkahelyi környezeten van, célja pedig **a munkakörnyezet kockázatainak csökkentése, a veszélyek felismerése és kezelése**. (Garaj, 2015) Ennek alapvető bázisát hazánkban az 1993. évi munkavédelemről szóló XCIII. törvény jelenti, amelyet egyéb rendeletek és jogszabályok egészítenek ki. Összességében törvényben foglalt kötelelességek, kötelezettségek viszonylag világos határt húznak, hogy milyen konkrét intézkedéseket kell a munkáltatóknak végrehajtaniuk, amely **pontosan ellenőrizhető is**. Ezzel szemben megemlíthetünk egy összetettebb **egészségfejlesztési oldalt** is, amelynek középpontjában a szabályozások helyett az ember áll, a **célja a munkavállaló általános egészségi állapotának fejlesztése**, a folyamatba pedig a munkavállalóknak is aktívan be kell kapcsolódniuk. (Garaj, 2015) Az egészségfejlesztés során a munkáltatók tehát már egy jóval összetettebb tevékenységet végeznek, amelyben átfogó, az egészség megőrzését szolgáló programokat valósítanak meg (konkrét prevenciók foglalkozások). Továbbá a szervezetek igyekeznek egy olyan vállalati légkört is kialakítani, amely nem csak a munkavállalók fizikai biztonságának megóvására törekszik, hanem a pszichoszociális ártalmak kizárása is. Ezek **dilemmája, hogy a jogszabályi szempontú rögzítésük nem zökkenő mentes, ebből következik, hogy a visszaélések és mulasztások ellenőrzése sem megoldható**. Természetesen különböző keretrendszerek, javaslatok,

iránymutatások léteznek, viszont ezek nem kínálnak szükség esetén jogorvoslati lehetőséget. (Dankó, Balogh és Szilas, 2022)

Természetesen vannak egyéb modellek is, amelyek más területre helyezik a fókuszot a kérdés bemutatása során. Például arra, hogy az egyéni vagy a szervezeti megközelítés dominál-e, és hogy a munkahelyek felismerik-e a folyamatban a saját felelősségüket, sikerül-e megfelelő mértékben elosztani a munkavállalók és maguk között azt. (Gábor és Kiss 2009) Míg más modellek, például a WHO által kialakított struktúra a vállalatokat helyezi fókuszba, és különválasztja egymástól a fizikai és pszichoszociális munkakörnyezetet, az egészséggel kapcsolatos belső erőforrásokat, valamint a vállalatok társadalmi környezetbe történő bevonódását. (Dankó, Balogh és Szilas, 2022) Összességében viszont ezen modellek nem adnak olyan plusz értelmezési keretet, amely az elemzés szempontjából relevánsak lennének, így ezek érdemi tárgyalását nem érintjük. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy **az egészségfejlesztési folyamatok egy hierarchikus modellben is értelmezhetőek**, amely viszont jobban ráirányítja a figyelmünket arra, hogy mely tevékenységek megvalósítása tartozhat a legfontosabb munkáltatói feladatok közé.

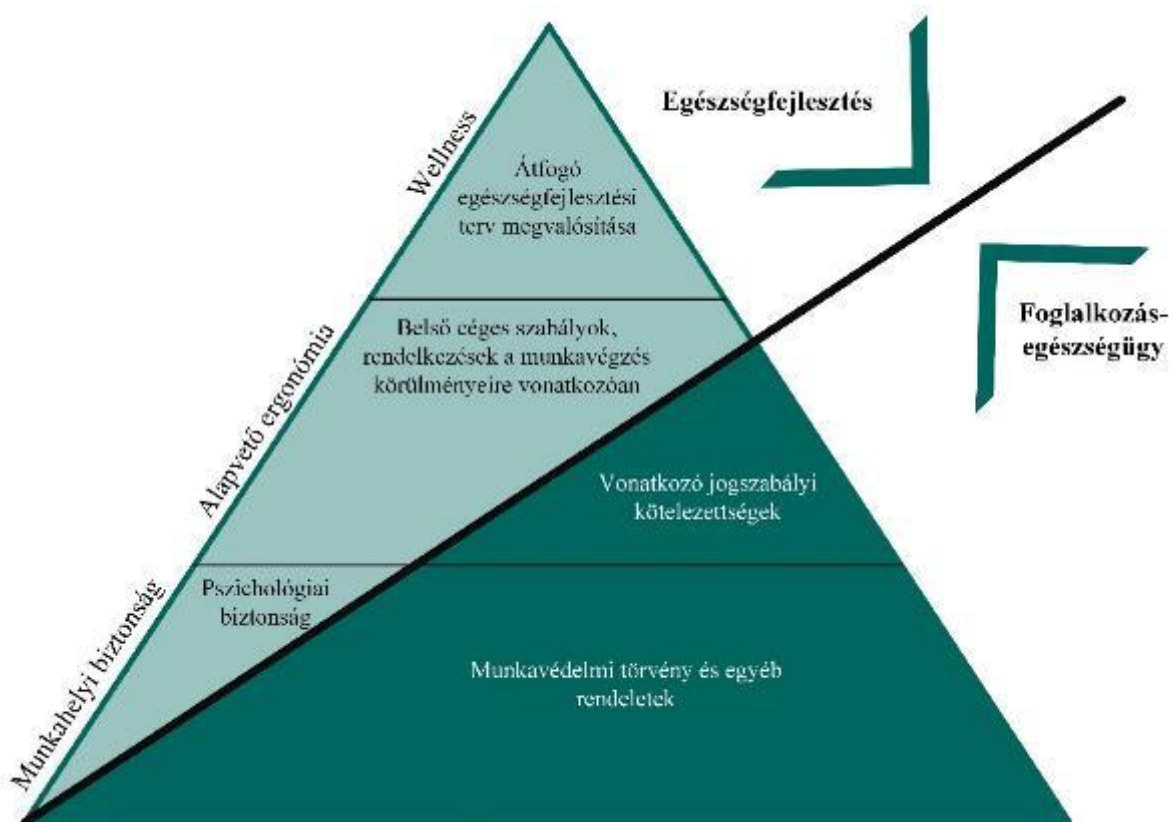
A munkahelyi egészségmegőrzéssel és egészségfejlesztéssel kapcsolatos feladatok hierarchikus értelmezése a Maslow-piramis szükségletmodelljére támaszkodva alakítja ki a **prevenációs piramist**. E háromszintű piramis logikájában az alsóbb szinteken, vagyis az **alapvető szükségletek között a munkahelyi biztonságot nyújtó környezetet érthetjük**. E modell ebbe sorolja bele a jogszabályban meghatározható, a **munkahelyi balesetek megelőzését** szolgáló intézkedések mellett a munkahelyi kultúrát, vagyis főként a **pszichológiai biztonság területeit**. A **magasabb szintű egészségfejlesztő tevékenység** feltételeként szabja meg, hogy legelőször létrejöjjön egy biztonságos, zaklatásmentes, megfelelő kommunikáción alapuló környezet. (Dankó, Balogh és Szilas, 2022) Ez önmagában nem is meglepő, hiszen az ilyen körülményekből fakadó stressz bizonyos betegségek és számos egészségre káros magatartás kialakulásának a kockázatát (például függőségek) emeli meg. (Szabó és Juhász, 2019)

A piramis szerint az alapvető biztonság fölött áll közvetlenül a **munkavállalók alapvető ergonómiai igényeinek a kielégítése**. Vagyis az, hogy a munkáltatók törekedjenek arra, hogy a foglalkoztatási eredetű egyéb megbetegedések ellen is tegyenek. Ezek főleg a **munkakörnyezetre vonatkozó kérdések**, például a munkavállalók adottságaihoz igazodó munkaállomások kialakítása stb. Ezek az intézkedések egyértelműen a munkavállalók váz- és izomrendszeri egészségét szolgálják.

Végül a prevenció piramis csúcsán az úgynevezett „wellness” szolgáltatások kapnak helyet, amelyek kifejezetten a munkavállalók egészséges életmódjának kialakítását hivatottak elérni. Vagyis mintegy többlétszolgáltatások bevezetése a munkavállalók általános egészségi állapotának és egészségtudatosságának fejlesztése érdekében. (Dankó, Balogh és Szilas, 2022)

E hierarchikus viszony azért is fontos, mert ahogy bemutatjuk a tevékenységeket, felhívja a figyelmünket arra, hogy a különböző eszközök nem valósíthatóak meg anélkül, hogy a megfelelő alapok biztosítottak lennének.

4.4. A munkahelyi egészségfejlesztés értelmezéseinek lehetséges módjai



Előző gondolatunk pedig át is vezet az egészségfejlesztő tevékenységek megvalósításának területére. Fontos, hogy ahogy bármilyen más szervezeti tevékenység megvalósul, úgy **kiemelkedő jelentősége van a tervezésnek az egészségfejlesztő tevékenységek kapcsán is.** E folyamathoz érdemes lehet egy kifejezetten e témára fókuszáló csoportot is létrehozni, amely felelős az elvégzett tevékenységekért. A feladatuk között nem csak a tervezésnek, esetlegesen a programok megszervezésének kell szerepelnie, hanem a kockázatok felkutatásának, egészségvédelmi és biztonsági jegyzőkönyvek készítésének is. Fontos, hogy az

egészségfejlesztéssel megbízott munkacsoport a tevékenységét legalább 3-5 évenként felülvizsgálja, értékelje az elért eredményeket, esetleg korrigálja a hibákat és új célokat fogalmazzon meg, amennyiben ez szükséges. (Gottfried 2021)

Mivel egy nagyon speciális területről van szó, ezért mindez nem tekinthető elégségesnek a sikerességhez. A **vezetői elköteleződés** és a prioritások kijelölése során a **munkatársak észrevételeinek beépítése** nélkül egyetlen munkahelyi egészségfejlesztési terv sem valósulhat meg eredményesen. (Szabó és Juhász, 2019)

A tervezési fázissal összefüggésben fontos kérdés, hogy milyen eszközöket használhatnak a szervezetek annak érdekében, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés, egészségmegőrzés támogatása megvalósulhasson. Az egyik irány – a korábbiakban leírtak alapján –, hogy a munkáltatók egy olyan környezetet hoznak létre, amelyben mind fizikálisan, mind pedig pszichoszociálisan **biztonságban érzik magukat a munkavállalók**. Ha mindez biztosított, utána lehet **továbblépni a különböző programok irányába**. Ezek közé számos tevékenység tartozhat. Igen népszerű a gyakorlatban a különböző testmozgások támogatása, akár például edzőtermi foglalkozások biztosítása. Ugyancsak kiemelkedő jelentőségűek a (például dohányzásról) leszoktató programok és a mentális egészséget támogató tanácsadások. (Szabó és Juhász 2019). Ugyanakkor ide sorolhatunk minden egyéb tevékenységet is, amely a munkavállalók egészségét szolgálják. Ilyenek lehetnek akár az egészségügyi jellegű szűrések vagy az egészségfejlesztéshez kapcsolódó kifizetések (például magán egészségügyi ellátások támogatása, célzott cafetéria juttatások), relaxációs helyiség létesítése, stressztényezők célzott kezelése, ergonomikus munkaeszközök beszerzése, a helyes táplálkozás támogatása, edukáció stb. (Boncz, Lampek és Pusztafalvi, 2022). Összességében tehát a megvalósuló **egészségfejlesztő tevékenységek igen széleskörűek lehetnek**, beletartozhatnak a foglalkozás-egészségügyi és egészségfejlesztési intézkedések is, fókuszálhatnak egy-egy konkrét témára, vagy lehet komplex a megközelítésük. Amire hangsúlyosan figyelni kell, hogy a tervezési folyamat során **a szervezeti igényeknek megfelelően kell kialakítani a beavatkozási eszközöket**.

Mindezen tevékenységek megvalósítása azért fontos, mert ahogy arról a fejezet elején már szó volt, az egészségfejlesztés egy **emberi tőkebefektetésnek tekinthető folyamat**. Vagyis nem csupán arról van szó, hogy mindez az említett társadalmi felelősségvállalás, esetleg a vállalati állampolgárság (corporate citizenship) szempontjából fontos, hanem az is fontos, hogy a gazdasági társaságok e folyamatba bekapcsolódjanak.

Ha az egészségfejlesztés megvalósul, akkor jelentősen csökken a már kialakult, munkával összefüggő betegségek kezelésének egyébként meglehetősen magas költsége (2016-ban az

Unió teljes GDP-jének 3,2%-át emésztette föl mindez), amely **a vállalati mérlegben is pozitív változásként jelenik meg**. Egyrészt azért, mert csökkennek a betegségekből fakadó kiadások: **csökken a hiányzások száma**, amelyek egy jelentős része betegszabadság formájában a munkáltatók kiadásai között jelennek meg. Másrészt pedig a betegség közvetlen termelés kiesést jelent. Közvetett költségeket pedig a presenteeism (nem teljes értékű munkahelyi jelenlét) jelensége eredményez. Ezzel szemben amennyiben megvalósul az egészségfejlesztés, bár annak kivitelezése igényel egy bizonyos befektetési költséget, több szempontból is megtérül. Nem csupán az egészségi állapot kézzelfogható javulása eredményezi, hogy **a munkavállalók hatékonyabban termelnek**, hanem e programok **javítják az alkalmazottak munkához való hozzáállását**, köszönhetően a cég irányába **megerősödő lojalitásnak** köszönhetően. (Szabó és Juhász, 2019)

4.5.A munkahelyi egészségfejlesztés várható hatásai

Néhány hónapon belül	1-2 év alatt	3-5 év alatt
Szorosabb elköteleződés	Magasabb termelékenység és teljesítmény	Kevesebb munkahelyi sérülés
Jobb munkahelyi morál	Megnövekedett munkaerő-megtartás és vonzás	Ritkább betegség, hiányzás
Erősebb csapatszellem, közösség-formálás	Pozitív imázs	Kevesebb presenteeism
	Jobb egyéni egészség-tudatosság	A képzések, fejlesztések javuló hozamai
	Nagyobb elégedettség	

Szabó és Juhász, 2019

Fontos, hogy mind a tervezés, mind a megvalósítás során a munkáltatók figyelembe vegyék az emberi erőforrásba történő tőkeinvestáció megtérülési rátáját. (Vámosiné, 2016) Ebben egyébként különböző **ellenőrzési modellek is a munkáltatók rendelkezésére állnak**, amellyel **a megtérülés mértékét monitorozni tudják**, bár ez egy rendkívül nehéz feladat az elvontabban értelmezhető előnyök miatt. Így mindegyik modell rendelkezik módszertani korlátokkal (Szabó és Juhász, 2019)

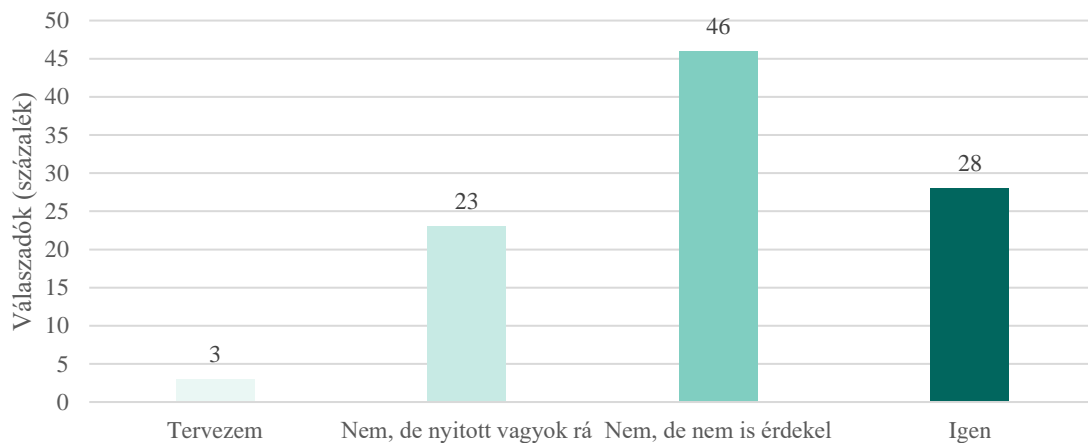
KIK TÁMOGATJÁK A MUNKAVÁLLALÓIKAT?

Ahogy a kutatás bemutatása kapcsán említettük, a kérdőív három jelentősebb területet vizsgál: a munkaerőpiaci, munkahelyi (re)integráció kérdését, a munkahelyek egészségmegőrzést támogató kezdeményezéseit, valamint rákérdez a mentális egészség megőrzését segítő szolgáltatások iránti igényre. Mielőtt ezeket a területeket bemutatnánk, egy **külön egységben vizsgáljuk, hogy összességében, a teljes minta milyen módon gondolkodik e kérdésekről, illetve felrajzoljuk azon cégek csoportjait, amelyek alapvetően pozitívan, és amelyek elutasítóan viszonyulnak a munkavállalók jóllétéhez hozzájáruló szolgáltatásokhoz.** Megkeresve azt az elsődleges szempontot, amely a leginkább befolyásolja az attitűdöket és a gyakorlatot, kijelölve ezzel a lehetséges főbb beavatkozási területeket.

A kérdőív első nagy tematikus egységét a (re)integráció kérdésköre alkotta. Ezzel kapcsolatban először felmértük, hogy **mennyire tartják fontosnak a munkavállalók integrációjának támogatását.** Egy egytől ötig terjedő skálán kértük, hogy értékeljék azt, amelyen az egyes értékelés a legrosszabbat, míg az ötös a legjobbat jelentette. A válaszok átlagos eredménye 4,2 lett, amely **kifejezetten kedvezőnek mondható.**

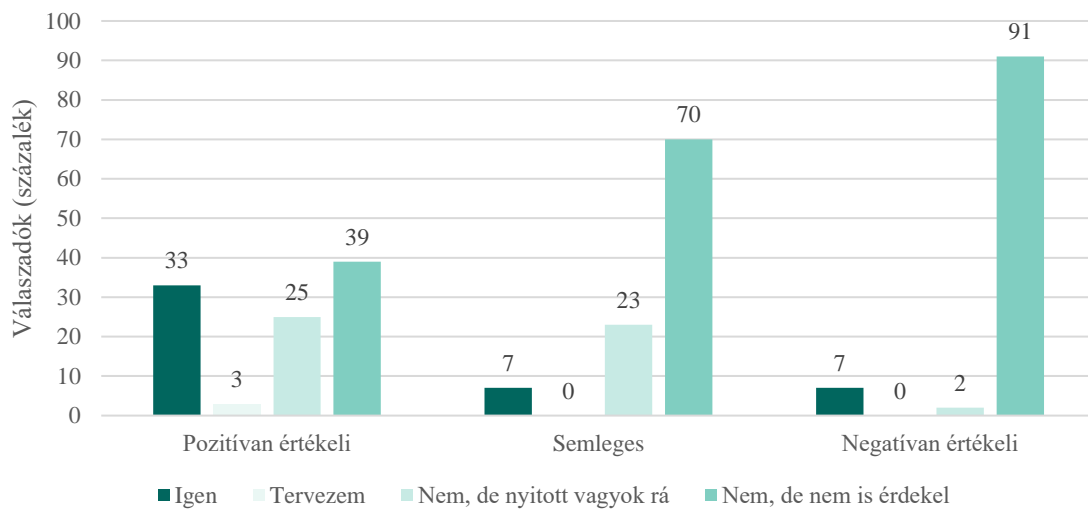
Az attitűdfelmérő kérdést követően valamennyi cégtől megkérdeztük, hogy rendelkeznek-e (re)integrációt segítő tevékenységgel. A válaszadó **cégek 73%-a jelenleg nem rendelkezik integrációt segítő tevékenységgel.** Mivel a kérdés során több válaszlehetőséget is megadtunk, így azt is láthatjuk, hogy az összes válaszadó mintegy fele (46%) egyáltalán nem is gondolkodik ilyen jellegű tevékenység megvalósításában. Mintegy negyedük (24%) jelenleg nem rendelkezik ilyen tervvel, viszont nem is zárkózik el tőle. Mellettük pedig mindösszesen a válaszadók körülbelül 3%-a tervezi, hogy hamarosan belekezd valamilyen, a munkaerő sikeres beilleszkedését támogató tevékenységbe.

4.6. A válaszadók (re)integrációs tevékenységének megoszlása



Az attitűdökhöz képest a gyakorlat egy egyértelmű és nagyon jelentős **ellentmondást mutat**. Az a viszonylagosan kisszámú válaszadó (mindösszesen 42 kitöltő), aki inkább negatívan (1-es és 2-es) értékelt az integráció jelentőségét, viszonylag következetes abban, hogy nem valósít meg ilyen jellegű tevékenységet. Azonban a válaszadók túlnyomó többsége (824 kitöltő), aki a kérdés során e tevékenységek jelentőségét négyesre vagy ötösre értékelt, többségében nem valósít meg ilyen tevékenységet, ráadásul a relatív többség (39%) egyáltalán nem is érdeklődik ilyen jellegű szolgáltatások iránt. Ebből leginkább az látszik, hogy **a vizsgálat során elért vállalkozások igen jelentős rétege nem gondolja át ilyen szempontok mentén a saját humánerőforrás-menedzsmentjével kapcsolatos stratégiáját**, illetve a szöveges beszámolók tapasztalatai alapján **elhárítják a saját szervezetüktől az ezzel kapcsolatos felelősséget**. Jellemzően a kisebb szervezetek esetében fogalmazódik meg érvként, hogy ezekhez túl kicsik, amely alatt részben az anyagi korlátokat értik, részben pedig azt, hogy kis szervezetként nem tartják indokoltnak komolyabb beilleszkedést támogató tevékenységet. Leginkább megelégszenek azzal, hogy a feladataik elvégzéséhez szükséges munkafolyamatokba **betanítják a munkavállalóikat**, jobb esetben a vezető személyesen bemutatja az új munkatársat a többi munkavállalónak. Ugyanakkor a szöveges beszámolók alapján a kifejezett munkaerőpiaci nehézségekre kevésbé reflektálnak a munkáltatók. Amennyiben igen – például a mezőgazdasági szervezeteknél került többször elő a munkaszocializáció kérdése –, jellemzően **számukra megoldhatatlan feladatként érzékelik azokat**, vagy épp olyannak, amelyre nem is kell reflektálniuk.

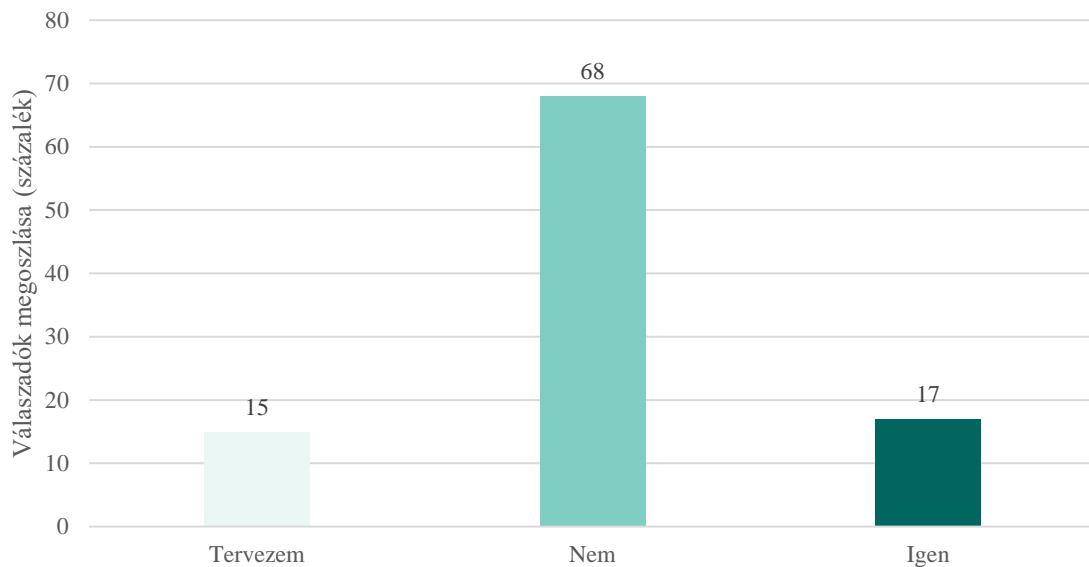
4.7. A reintegrációs gyakorlattal kapcsolatos válaszok megoszlása az alapján, hogy miként értékelik az integrációs tevékenységeket



Az **egészségmegőrzést** szolgáló támogatás témájában az integrációs tevékenységekhez nagyon hasonló eredmények születtek: **a válaszadók mintegy kétharmada (68%) egyáltalán nem valósít meg** olyan tevékenységet, amely a munkavállalók egészségmegőrzését szolgálná. Fennmaradó egyharmaduk viszont tervezi (15%), vagy a gyakorlatban is folytat valamilyen egészségprevenciós tevékenységet (17%).

Érdekes ezen mutatók magyarázata esetében is a szöveges beszámolókat tapasztalataikhoz nyúlni: ezek alapján az egészségügyi **prevenciót fontosnak tartanak a munkáltatók**, annak **hasznát, jelentőségét látják is**. Azonban túlzottan **szenzitív területként érzékelik** annak kérdését, amelybe nem szeretnének beavatkozni. Ez a témával kapcsolatos tudatosságuk hiányosságát mutatja, vagyis **a munkáltatók nincsenek tisztában azokkal a határokkal, amelyek nem sértik meg munkavállalóik jogait**, viszont valódi segítségnyújtást kínálnának számukra. Illetve feltehetően magukkal a prevenciós beavatkozások lehetséges módjaival sincsenek tisztában. Sokan emelték ki gyakorlatukból az üzemorvosi szolgáltatás igénybevételét, azonban elsősorban a jogszabályi kötelezettségi háttérrel rendelkező munka alkalmassági vizsgálatra vonatkozóan. Vagyis a munkáltatók leginkább az úgynevezett hagyományos foglalkozás-egészségügyi szempontokra gondoltak az egészségmegőrzéssel kapcsolatban, amely viszont nem foglalkozik átfogó, komplex módon a munkavállalók egészségfejlesztésével. (Garaj, 2015) Más értelmezési keret alapján pedig csupán a prevenciós piramis legalsó szintjeit érinti. (Dankó, Balogh és Szilas, 2022) Vagyis, feltehetően **e szervezetek nem kínálnak egy valódi, komplex szolgáltatást, amely hosszú távon is megtérül.**

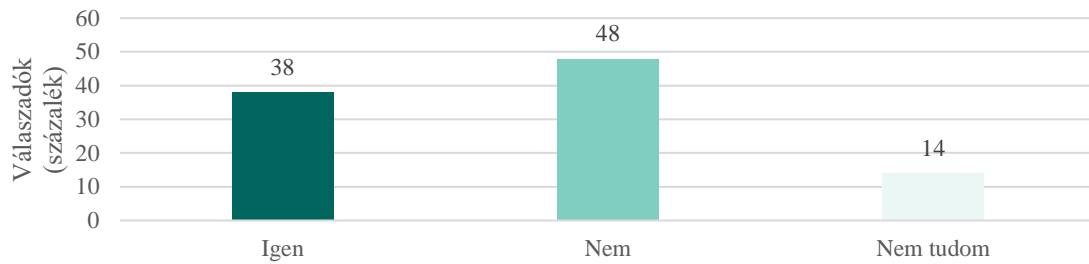
4.8. A munkahelyi egészségmegőrzést támogatók megoszlása



Végül nem meglepő módon a **mentális egészségmegőrzés témában is a többség elzárkózását figyelhetjük meg**. Igaz, e kérdés kapcsán meg kell említeni, hogy ezúttal nem a gyakorlatra kérdeztünk rá, hanem egy **igényfelmérő jellegű kérdést** tettünk fel: az volt a kérdés, hogy egy térítésmentes lehetőség esetén igénybe vennének-e ilyen jellegű szolgáltatást. A válaszadók mintegy fele (48%) teljesen elzárkózik előle. Viszont, **feltehetően** a kérdés jellegéből fakadóan **a pozitív válaszok aránya egy esetlegesen megvalósuló gyakorlattal szemben magasabb képet mutat**, és ezért kedvezőbbek az értékek, mint az előző kérdés esetében: a kitöltők 38%-a fogalmazta meg, hogy bekapcsolódna egy ilyen szolgáltatásba. Beszédesebb a kitöltők 14%-a a „nem tudom” válaszlehetőség mellett döntött, esetükben e téma feltehetően egyáltalán nincs napirenden, nem foglalkoznak a témával.

A beszámolókat tapasztalatai alapján a vonakodók elsősorban a munkavállalóik személyiségi jogára hivatkoznak, amely miatt nem vennének igénybe ilyen szolgáltatást. Ez egybecseng az általánosságban megjelenő egészségügyi szolgáltatásra vonatkozó kérdésekkel.

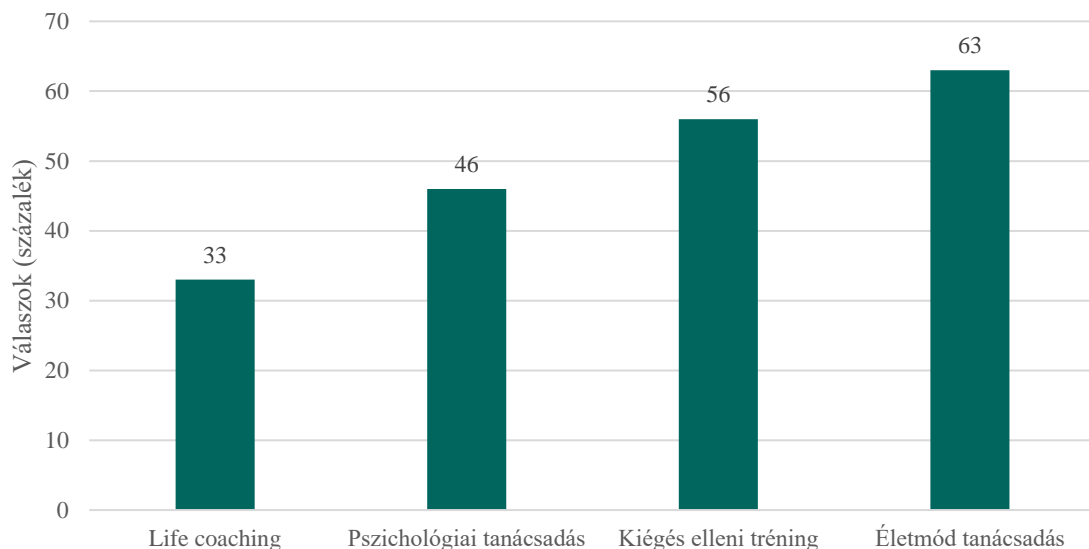
4.9. A mentális egészségfejlesztést támogató szolgáltatás iránti nyitottság



Azok körében, akik élnének egy térítésmentes szolgáltatással, arra is rákérdeztünk, hogy elsősorban milyen szolgáltatás iránt érdeklődnének. A zárt kérdés keretében felsorolt lehetőségek közül (life coaching, pszichológiai tanácsadás, kiégés elleni tréning, életmód tanácsadás) a válaszadók több válaszlehetőséget is megadhattak.

A legnagyobb igény az életmód tanácsadás, valamint a kiégés elleni tréning iránt mutatkozik. Mindkettő iránt nyitott lenne a kérdésre választ adók több mint fele.

4.10. Mentális egészséget támogató szolgáltatásokra mutató igények



Összegezve az általános tapasztalatokat, elmondhatjuk, hogy **a kérdőívet kitöltő vállalkozások többségben nem tartanak (re)integrációt segítő programokat, valamint nem nyújtanak az egészségi állapot megőrzését szolgáló támogatásokat munkavállalóiknak.** Kiemelhető továbbá, hogy ezen tevékenységük iránt nyitottságot sem mutatnak, még akkor sem, ha bizonyos kérdéseket (például munkahelyi integráció) egyébként fontosnak tartanak. Az elzárkózással kapcsolatos legfőbb indokok között az integráció kapcsán azt találjuk, hogy a szervezet vezetése úgy ítéli meg, hogy az náluk nem indokolt, míg az egészségmegőrzés

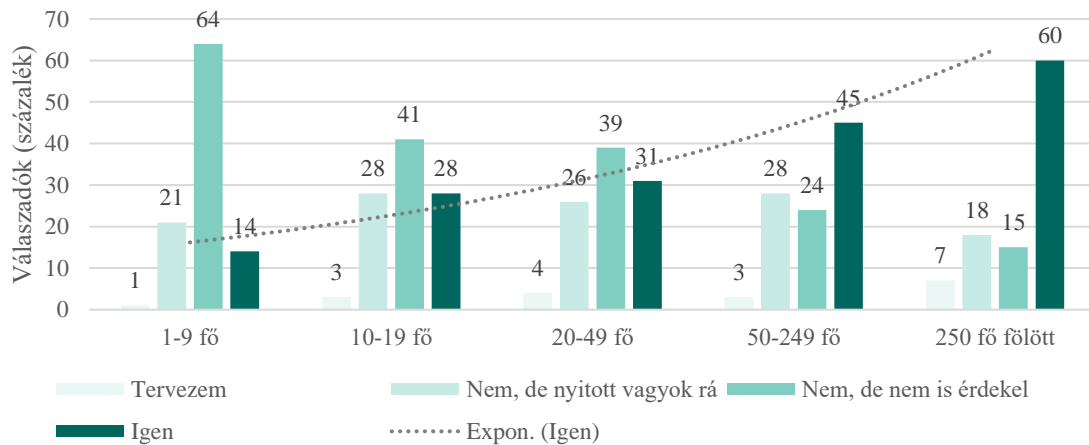
kapcsán pedig, hogy nem kívánják munkavállalóik személyiségi jogait megsérteni. Emiatt akár a térítésmentes szolgáltatásoktól is elzárkóznának. Ezekből egy viszonylagosan **alacsony tudatosságot, ismerethiányt figyelhetünk meg** a vállalkozások körében.

Érdeemes lehet viszont megvizsgálni azt is, hogy a kérdőív adatai alapján mi jellemzi azokat a cégeket, amelyek az említett tevékenységek megvalósítása iránt nyitottak, és mi jellemzi azokat a szervezeteket, amelyek pedig inkább elzárkóznak azoktól. Így egyrészt kirajzolódhat egy mélyebb értelmezés, amely magyarázatot adhat az említett jelenségekre, valamint lehetőség nyílik célzott beavatkozási irányok meghatározására. Ezek vizsgálatában három független változó (elhelyezkedés, tevékenységi kör, cégméret), valamint a három említett kérdés egymáshoz való kapcsolódása jelenthet támpontot.

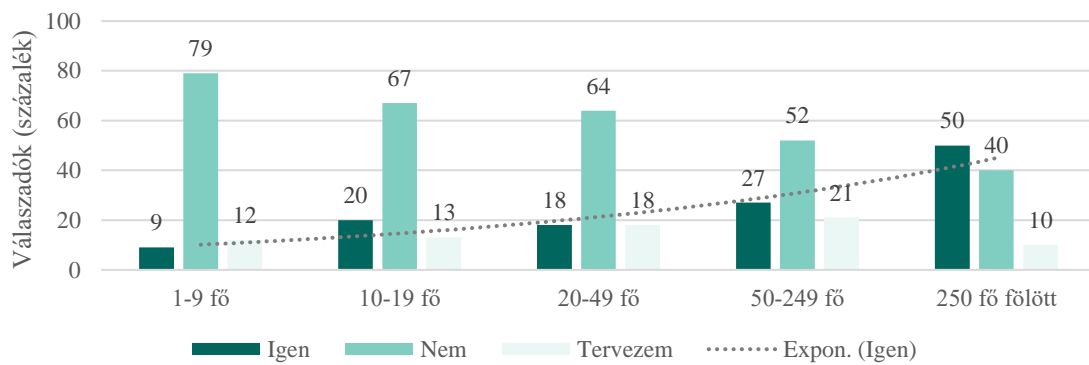
Az első és **legfontosabb változónak a szervezetek** (az adatfelvételtől eredően a foglalkoztatotti létszám alapján meghatározott) **méretét kell tekintenünk**. E mutató esetében egy egyértelmű összefüggés rajzolódik ki: **minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb annak a valószínűsége, hogy bekapcsolódik valamilyen munkaerő-fejlesztést szolgáló tevékenységbe**. Így például a legalább 250 főt foglalkoztató szervezetek hatvan százaléka végrehajt valamilyen integrációs tevékenységet és fele kínál munkavállalóinak valamilyen támogatást az egészségük megőrzése érdekében. Ezzel szemben a cégméret csökkenésével együtt csökken a hasonló jellegű szolgáltatások megvalósításának vagy támogatásának valószínűsége. **Különösen nagy a megvalósítás esélyének növekedése a 250 főnél nagyobb foglalkoztató szervezetek esetében**, de egy komolyabb ugrás figyelhető meg a legkisebb (1-9 főt foglalkoztató) és ennél egyel nagyobb kategóriába sorolt (10-19 fő) gazdasági társaságok között is.

Fontos tanulság emellett, hogy a cégméret nem kizárólag az adott program tényleges megvalósulását befolyásolja. Vagyis **nem pusztán arról van szó, hogy a kisebb vállalkozásoknak nincsenek anyagi lehetőségeik ilyen tevékenységek megvalósításához, hanem arról is, hogy a nyitottság sincs meg a részükről**. Nem terveznek nagyobb arányban ilyen tevékenységeket, valamint nem is nyitottak azok iránt kiemelkedően. Ráadásul ez az ingyenes, a mentális egészség megőrzésére irányuló szolgáltatásokkal kapcsolatos igényfelmérő kérdésünk esetében is visszatükröződik. Mindez az elzárkózottság egy komoly problémaként érzékelhető, amelyből akár arra is következtethetünk, hogy ezek használat és jelentőségével sincsenek tisztában az adott gazdasági társaságok.

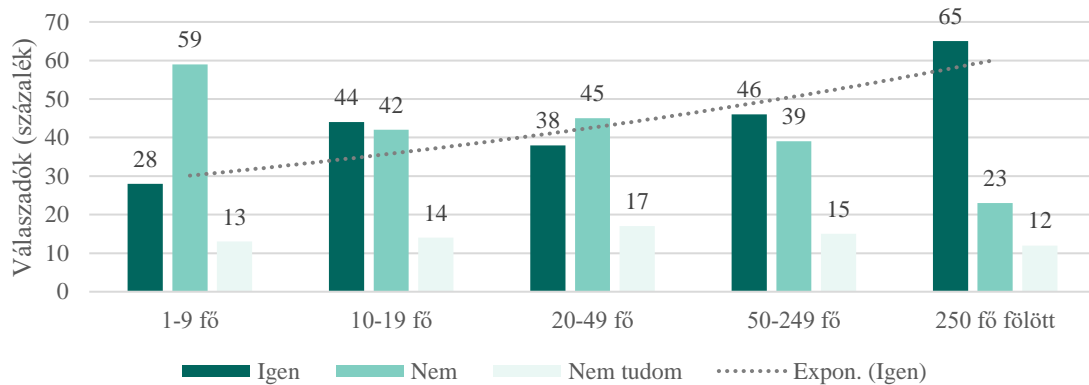
**4.11. Az egyes szolgáltatásokhoz kapcsolódó válaszok megoszlása cégméret alapján
(Re)integrációs tevékenység**



Egészségmegőrzéssel kapcsolatos támogatás



Mentális egészségfejlesztő tevékenységet célzó támogatás



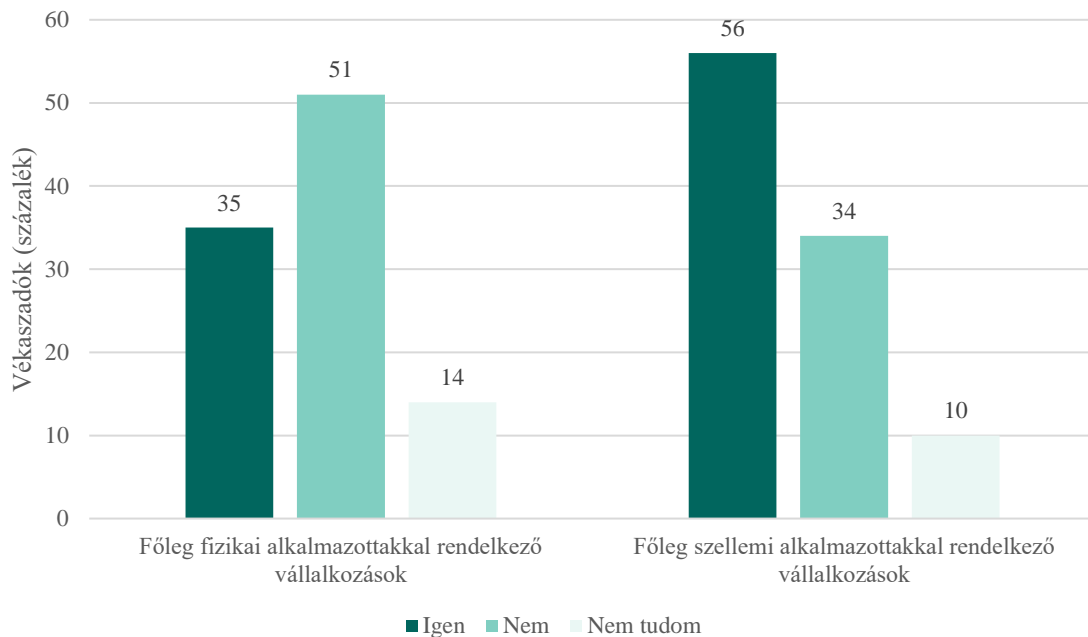
Ez azért is jelent problémát, mert valójában a kisebb szervezeteknek is lehetőségük lenne olyan programok megvalósítására, amely nem igényel jelentős költséget. Sőt, a nemzetközi kutatások alapján **a kisebb vállalkozások** a nagyobb társaiknál kevésbé bürokratikus eljárási folyamataiknak köszönhetően **hatékonyabban tudnak például olyan egészségmegőrzést támogató programokat létrehozni**, amelynek kifejezetten jótékony hatása van a munkavállalókra (például közös sportolási alkalmak), ráadásul ezekben **a kisebb**

közösségekben a munkavállalók is nagyobb hajlandósággal kapcsolódnak be a programokba. (Gottfried, 2021)

A másik két említett változó a **területi elhelyezkedés és a tevékenységi kör** volt. Ezek mentén is lehetséges lenne az összefüggések vizsgálata, azonban ezek **nem jelennek meg a kérdéshez kapcsolódóan releváns változóként**, ugyanis nem rajzolódik ki egy olyan minta, amelyből érdemi következtetést lehetne levonni: így például teljesen esetleges, hogy milyen egy-egy megyében a válaszok megoszlása. Hipotetikusán feltételezhetnénk ugyan, hogy a gazdaságilag fejlettebb térségekben nagyobb figyelmet fordítanak az egészségmegőrzésre, azonban ezt cáfolják például a Komárom-Esztergom vagy Fejér vármegyei adatok. Ugyanígy feltételezhetnénk, hogy a nagyobb társadalmi problémákkal küzdő területek nagyobb figyelmet fordítanak a munkahelyi (re)integrációra, azonban ebben sem tapasztalhatunk következetes eredményeket. Ráadásul a területi alapú magyarázatot nehezíti az is, hogy bár országos mintáról beszélhetünk, a szervezetek megoszlása esetleges és nagyon változó, amelynek köszönhetően egyes területekről (például Budapest) olyan kevés kitöltés érkezett, amely esetében nem meglepő, hogy a válaszok nem differenciálódnak.

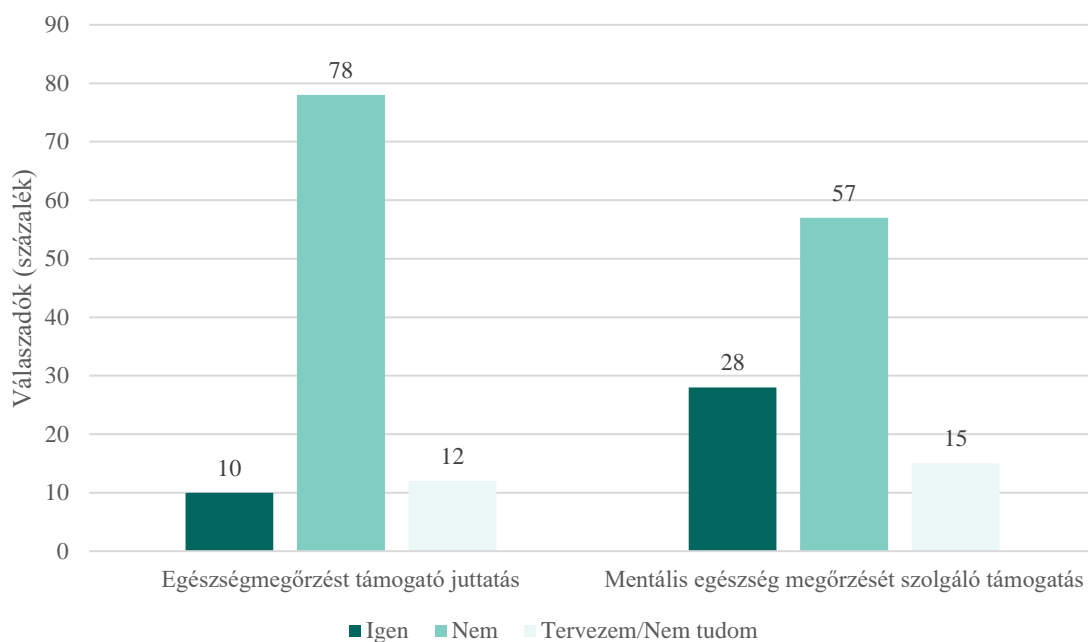
Ugyancsak nem rajzolódik ki semmilyen értelmezhető minta a szervezetek tevékenységi köre alapján. A **kutatásban nagyobb számban megjelenő tevékenységi köröket végző szervezetek esetében többé-kevésbé a teljes populáció mintájához igazodó válaszok jelennek meg.** Ez alól egyedül a mentális egészség megőrzésével kapcsolatos igények jelentenek kivételt. Ez esetben ugyanis azt láthatjuk, hogy a tevékenységi kör alapján **feltételezhetően főként a szellemi munkát végző munkavállalókat igénylő területeken működő szervezetek, nagyobb nyitottságot mutatnának ilyen szolgáltatások iránt**, mint a feltehetően főként fizikai alkalmazottakkal dolgozó vállalkozások. Vélhetően előbbi szervezetek súlyosabb problémaként érzékelik például a kiégést. Viszont mégsem mondhatjuk azt, hogy kizárólag e szervezetek nyitnának az ilyen jellegű szolgáltatások felé, ugyanis például a feldolgozóipar területén működő cégek is szívesen vennének igénybe ilyen lehetőségeket (46%), mint amit a teljes populációnál tapasztalhattunk. (46%) Ugyanakkor összességében azt is feltételezhetjük, hogy **a főként fizikai munkavállalókat foglalkoztató szervezetek körében az is probléma, hogy esetükben maguk a munkavállalók értékrendjével sincs az egészségfejlesztés folyamata összhangban.** (Dankó, Balogh és Szilas, 2022)

4.12. Mentális egészség megőrzését szolgáló tanácsadás iránti igény megoszlása a szervezetek között



Bár e három nagy kérdés nem egyértelműen hasonlítható össze, mivel azokhoz egyrészt eltérő válaszlehetőségek szerepeltek a kérdőívben, másrészt ezek közül kettő a gyakorlatra, egy pedig az igényekre kérdezett rá, mégis azt láthatjuk, hogy **kirajzolódik a válaszadóknak egy viszonylag széles csoportja, amely elzárkózást mutat a munkaerő kutatás témájáról szolgáló területek fejlesztésétől.** Így amennyiben csupán azokat a csoportokat vizsgáljuk egymáshoz viszonyítva, akik valamely erőforrás-fejlesztő tevékenységtől elzárkóznak, egy viszonylag nagy átfedést mutató csoportot figyelhetünk meg. Bármelyik kérdést vesszük alapul a három közül, az említett tevékenységeket **nem megvalósító vagy azoktól elzárkózó szervezetek rendre alacsonyabb nyitottságot mutatnak az egyéb munkaerőt támogató tevékenységek iránt.** Így például a (re)integrációs tevékenységtől elzárkózó vállalkozások csupán egytizede kínál egészségfejlesztésre vonatkozó juttatást a munkatársainak és csupán 12%-uk tervezi azt. A mintegy 80%-os elutasítottság tehát a teljes mintát jellemző 68%-ot viszonylag jelentős mértékben meghaladó érték. E szűrő fenntartásával a mentális egészség megőrzésére irányuló támogatásokkal kapcsolatos igények is alulmaradnak a teljes minta esetén megjelenő értékektől: csupán 28%-uk fogadna el ilyet, 57%-uk zárkózik el tőle, 15%-uk pedig nem tudja.

4.13. Az integrációs tevékenységet nem végző szervezetek egészségmegőrzésre irányuló támogatási gyakorlata és a mentális egészségmegőrzést szolgáló támogatás iránti igénye



Bármelyik kérdés esetében vennék alapul azokat a kitöltőket, akik elzárkóznak az adott kérdéstől, a másik két területen is rendre a teljes populációnál magasabb arányban jelennének meg azok a szervezetek, amelyek a másik két lehetőséget is elutasítják. Míg integrációs tevékenységet a teljes minta 27%-a tervez, addig az egészségügyi szolgáltatások iránt nem nyitott válaszadók esetében ez az arány csak 21%, míg a mentális egészség megőrzését segítő szolgáltatás iránt nem érdeklődők között a reintegrációs tevékenységet megvalósító cégek aránya mindösszesen 16%-os. Vagyis összességében, **ha egy cég valamely munkahelyi jövedelmet támogató, munkaerő-fejlesztő szolgáltatáshoz negatívan áll hozzá, az növeli a valószínűségét annak, hogy más szolgáltatást sem fog kínálni a munkavállalóinak.** Így körvonalazódni látszik egy olyan csoport, amelynek tagjai más cégekhez képest nagyobb mértékben, esetleg tudatosabban maradnak távol a kutatás témájául szolgáló szolgáltatásoktól. Érdeemes e szervezetekre egy pillantást vetni. A kitöltőknek mintegy harmada, összesen 330 vállalkozás válaszolt úgy, hogy nem valósít meg integrációs tevékenységet és ilyen szándékai sincsenek, emellett egészségügyi támogatást sem nyújtanak, és térítésmentes, a mentális egészség megőrzését segítő szolgáltatást sem vennének igénybe. Míg a területi elhelyezkedés ezúttal sem mutat különösebb jellegzetességet, felülreprezentáltak a főként fizikai alkalmazottakat foglalkoztató szervezetek, azon belül is a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat területén működő vállalkozások (43%). Ám esetükben is valószínű, hogy leginkább az

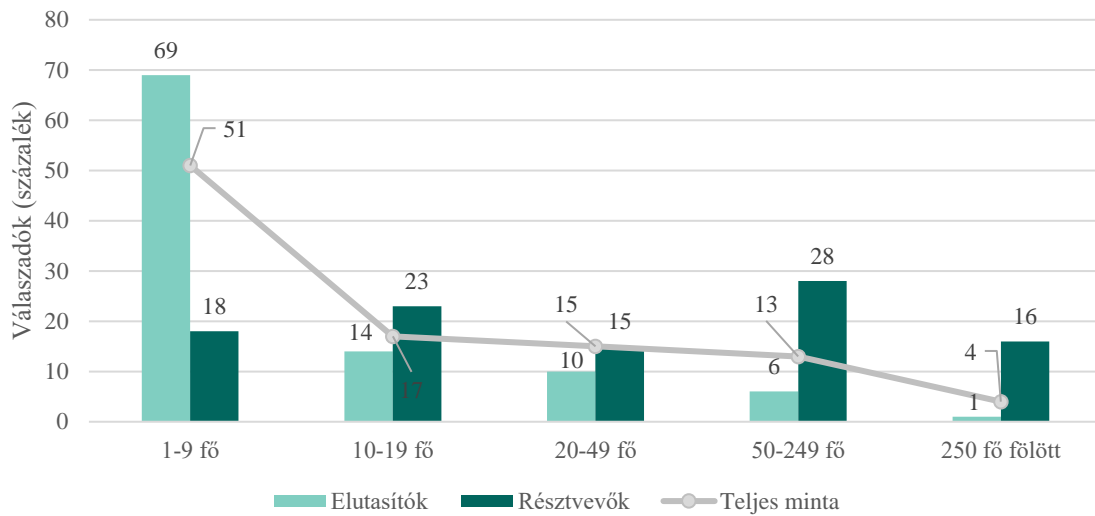
tekinthető meghatározónak, hogy főként alacsony iskolai végzettségű munkavállalókat foglalkoztatnak, akik fejlesztésére kevésbé fókuszálnak a munkáltatók, illetve, hogy nagyon alacsony e munkavállalóknak a megbecsültsége, nem pedig önmagában a tevékenységi kör. **Vagyis épp azon csoportokat zárják el e szervezetek fontos szolgáltatásokról, amelyeknek a legnagyobb szüksége lenne rá.**

A másik fontos, leginkább befolyásoló erővel bíró változó **a vállalkozások mérete, amely egyértelműen visszatükröződik e csoporton belül is:** e szervezetek kétharmada nem éri el a tíz főt, további 14%-a pedig nem éri el a húsz főt sem.

E csoport ellenpólusaként **meghatározhatjuk azon vállalkozások körét, amely valamennyi terület iránt nyitottságot mutatott.** Azaz megvalósít integrációs tevékenységet és támogatja a munkavállalók egészségmegőrzését (esetleg tervezi ezeket), továbbá egy lehetséges, térítésmentes, mentális egészséggel kapcsolatos szolgáltatásra is lenne igénye. Az adatok ilyen jellegű szűrése során összesen 123 céget találunk. (Érdemes lehet megjegyezni, hogy e két csoport pedig a teljes minta közel felét meg is magyarázza.) A területi elhelyezkedés ezúttal sem meghatározó, ahogy a tevékenységi kör sem, bár a feldolgozóipar a többi területhez képest kiemelkedően jelenik meg: több mint egyharmada (34%) e szektorban végzi a tevékenységét. Ez önmagában arra reflektál, hogy bár a vizsgált szolgáltatásokat kategorikusan elutasító szervezetek esetében már tapasztalhatjuk a szektorok befolyását, azonban a teljes mintán önmagában nem bír determináló jelentőséggel.

Ezúttal is **meghatározó ugyanakkor a létszám.** Bár a minta sajátosságaiból fakadóan nem meglepő módon megjelennek e csoportban is a mikrovállalkozások, jelentőségük azonban a teljes populációhoz képest eltölpül. Velük szemben pedig **a nagyobb gazdasági társaságok** (különösen a legalább ötven főt foglalkoztató szervezetek) **aránya emelkedik ki.** Vagyis az ilyen jellegű szűrés azt mutatja meg, hogy valóban elsődlegesen a cégméret meghatározó abban, hogy az integráció és egészségmegőrzés kapcsán nyitnak-e az adott vállalkozások. **Ennek lehetnek egyrészt finánciális okai,** vagyis, hogy a kisebb társaságok valószínű (úgy gondolják), hogy nem engedhetik meg maguknak, hogy (általuk feltételezeten) jelentős költséggel járó támogatásokat nyújtsanak a munkatársaiknak. **Ugyanakkor az elzárkózásból, az érdeklődés alacsony szintjéből arra is következtethetünk, hogy ezek a szervezetek alacsonyabb vállalati kultúrával, kevésbé kiértelt HR stratégiával rendelkeznek, nem tudják felmérni ezek hasznát és lehetséges megtérülését.**

4.14. A különböző munkaerő-fejlesztésben résztvevő, és az azokat elutasító vállalkozások összevetése cégméret alapján



Megpróbáltuk feltárni a kérdőív segítségével azt is, hogy a már említett tudatosság kérdés vajon valóban mekkora problémát jelent. Ennek érdekében feltettünk egy kérdést arra vonatkozóan, hogy a különböző kiválasztási szempontokat miként értékelik a munkáltatók. A kitöltőknek egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük különböző toborzási szempontokat, amelyen az egyes a legrosszabb, míg az ötös a legjobb értékelést jelentette.

E kérdést elsősorban változóként próbáljuk meg felhasználni, annak érdekében, hogy lássuk, a kiválasztási szempontok a vizsgált területeken (integráció és egészségmegőrzés) végzett gyakorlattal mennyire állnak összhangban. Hiszen **a hagyományos toborzási modell** főként arra támaszkodik, hogy a munkavállaló képes legyen a feladatokat elvégezni. **A személyt, annak szervezetbe való várható beillesztését, beilleszkedését a kiválasztási folyamat során elhanyagolja, mint felvételi szempontot.** Egy másik kiválasztási modell sokkal dinamikusabb döntési folyamatokat tartalmaz, és **a szakmai alkalmasság mellett más szempontot is figyelembe vesz.** Vagyis, hogy a munkavállaló illeszkedjen az adott szervezethez, növelve ezzel az alkalmasságának valószínűségét. (Juhász 2006) Előbbi csoportba azon szervezetek tartozhatnak, amelyek főként a szakmai tudást, munkatapasztalatot értékelték magasabban, míg utóbbi csoportba azok, akik főként a személyiséget, személyes képességeket, kompetenciákat.

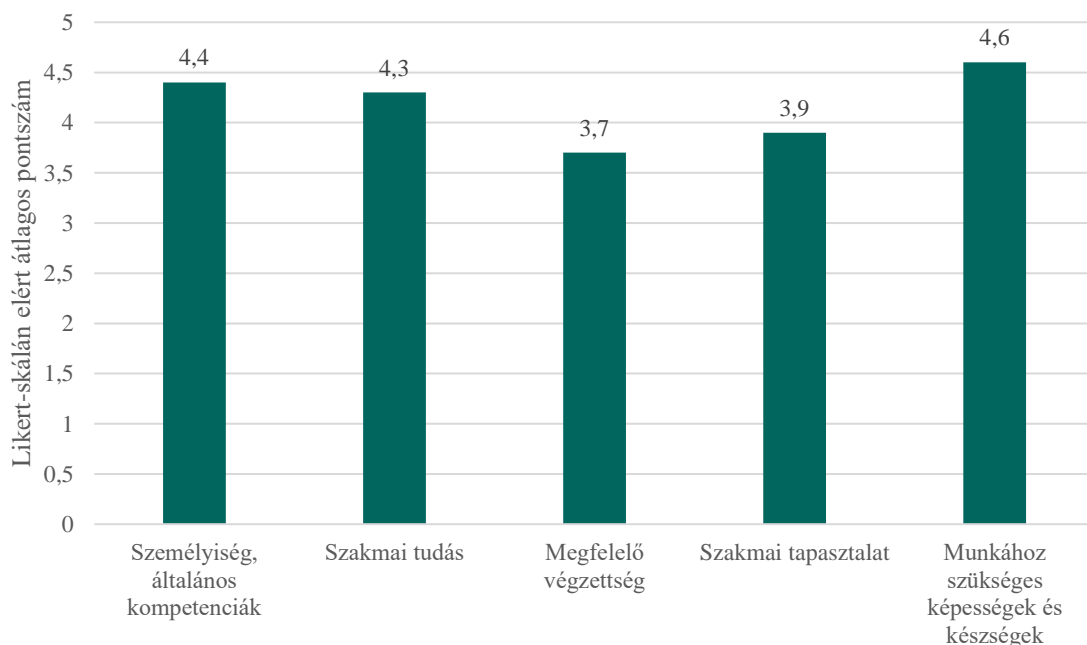
Vagyis összességében felkeltette az érdeklődésünket, hogy **azok a szervezetek, amelyek nem a szakmaiságot (végzettség, tapasztalat) nevezték a legmegfelelőbb kiválasztási módszernek, hanem valamilyen komplexebb, a szervezetbe való beilleszthetőségre vonatkozó**

szempontot, ők a munkáltatói gyakorlatukban nagyobb figyelmet fordítanak-e ezekre a területekre. Az értékeik és gyakorlataik összefüggést mutatnak-e?

Mielőtt az adatok ilyen jellegű szűrését bemutatnák, érdemes lehet egy pillantást vetni a teljes populáció által adott válaszokra, hiszen a válaszok egy irányba tartásának köszönhetően valójában már ebből is láthatóvá válik a levonható következtetés.

Összegzett eredményként elmondhatjuk, hogy a legfontosabb toborzási szempontot a munka ellátásához szükséges képességek jelentik. Emellett ugyancsak jó, átlagosan négyes fölötti értékelést kapott a személyiség és az általános kompetenciák, valamint a szakmai tudás is. A legrosszabbra, négyesnél alacsonyabbra értékelték a válaszadók a valamennyi szükséges végzettség meglétét, valamint a szakmai tapasztalatot. Tehát **a minta feltehetően leginkább egy komplex toborzási modellt követ, amelyben maga a személyiség is helyet kap.** Ezen eredmények azért érdekesek, mert éppen azok a személyközpontú toborzási szempontok emelkednek ki, amelyek alapján feltételezhetnénk, hogy a munkáltatók nagyobb figyelmet fordítanak a vezetési gyakorlatukban a személyközpontú megoldásokra. Viszont az integrációs tevékenységektől és egészségfejlesztéssel kapcsolatos támogatásoktól való elzárkózás magas arányából fakadóan már egyértelművé válik, hogy nincs így.

4.15. Az egyes kiválasztási szempontok értékelése



Amennyiben a két, talán leginkább személyközpontú toborzási szempontot (személyiség, általános kompetenciák, és képességek és készségek) szűrjük, és csak azokat a válaszokat

vizsgáljuk, ahol ezek értékelése 4-es vagy 5-ös volt, megállapíthatjuk, hogy a szervezetek 85%-a tartja fontosnak a személyiség és általános kompetenciák válaszlehetőséget. A munkához szükséges képességeket és készségeket a válaszadók még nagyobb része, mintegy 93% tartja jó kiválasztási szempontnak. Ezekből a nagy, a mintát szinte teljes egészében lefedő arányokból egyértelművé válik, hogy addig amíg ezek, a munkavállalók oldaláról fontos tulajdonságok, addig a vállalkozások nem alakítják az emberi erőforrásra vonatkozó stratégiáikat ezekre reflektálva. Tehát hiába fontos a személyiség vagy a képességek megléte a kiválasztás során, a vezetői gyakorlatban nem tükröződik vissza ezen értékek megbecsülése. Ez megerősíti azt a feltételezést, hogy a munkáltatók egy kevésbé átgondolt emberi erőforrás menedzsment stratégiával dolgoznak. A bemutatott változókat figyelembe véve a tudatosság főként a cégmérettel növekszik. Bár a kérdőívben erre nem kérdeztünk rá, de valószínűleg összefüggésben áll mindez azzal, hogy dolgozik-e a vállalkozás kötelékében olyan munkavállaló, akinek a munkaköréhez tartozik a személyügyi kérdésekkel kapcsolatos döntések előkészítése, esetleg meghozatala. Ugyanakkor, ahogyan utaltunk rá a bevezető egységben, a szervezet vezetőségének elkötelezettsége is befolyásolja, hogy megvalósulnak-e a munkaerő-fejlesztés ezen speciális területei.

Összegezve a blokk ismereteit elmondhatjuk, hogy a cégek mindennapi működésében, a pozitív attitűdök ellenére kevésbé jelennek meg az általunk a munkaerő-fejlesztés határterületeiként értelmezett (re)integrációs és egészségfejlesztő tevékenységek. A cégek tulajdonságait megvizsgálva az tapasztalható, hogy csak a nagyobb, feltehetően professzionálisabb vállalatirányítással, menedzsmenttel rendelkező szervezetek fordítanak figyelmet e tevékenységekre. A kisebb szervezetek úgy vélik, hogy ilyen tevékenységre sem szükségük, sem pedig lehetőségük nincs. E feltételezésük – azon felül, hogy téves, hiszen egyrészt a beillesztés és visszaillesztés cégmérettől függetlenül fontos, másrészt pedig sok tevékenység sokkal eredményesebben valósulhat meg szűkebb környezetben – hosszútávon közvetlen anyagi nehézségeket is róhat a vállalkozásokra.

(RE)INTEGRÁCIÓ

A minta általános, a témát érintő munkaerő-fejlesztő gyakorlatát megvizsgálva áttérünk az egyes egységek vizsgálatára. Először nézzük meg a (re)integrációs tevékenységet. Ehhez érdemes újfent rögzíteni, hogy az integrációs tevékenység alatt a munkahelyi beillesztés/beilleszkedés fogalmát értjük. Azaz beilleszkedést mint a(z) új munkavállaló szocializációs folyamatát és a beillesztést mint az azt segítő szervezeti intézkedéseket, személyes

együttműködések. Míg a reintegráció alatt a munkahelyről és/vagy a munkaerőpiacról hosszabb ideje távol lévő munkavállaló visszailleszkedési/visszaillesztési folyamatát.

Ahogy az előző egységben láttuk, **a megkérdezett cégek 77%-a fontosnak tartja az integrációt.** Ez nagyon magas arány, azonban ezzel szemben a kérdőívet kitöltő **vállalkozások 46%-a teljesen elzárkózik a (re)integrációs tevékenységek megvalósításától.** Fontos itt felismernünk, hogy **esetükben nem arról van szó, hogy** nem ismerik fel az igényt, hanem valami (cégméret, külső-, belső körülmények, jelenlegi, aktuális helyzet) miatt nem foglalkoznak a reintegrációval, **nem is érdekli őket a téma.** Ahogy pedig bemutattuk, azt is láttuk, hogy minél kisebb egy szervezet, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az ilyen tevékenységek iránt nem fognak nyitottságot mutatni.

Ugyanakkor ki kell emelnünk, hogy **a megkérdezett cégek több mint fele inkább pozitív hozzáállást tanúsít:** 27% megvalósít integrációs tevékenységet, 3%-a tervezi és 24% bár jelenleg nem tesz az integrációért (illetve nem szervezeten és tudatosan), azonban nyitott rá. Utóbbiak – az összes megkérdezettek majdnem egyharmada – azok, akik tájékoztatással, **támogatással a (re)integrációs tevékenységek megvalósítása felé terelhető.** Meg kell tehát néznünk, hogy milyen gyakorlatok figyelhetők meg, és milyen attitűdjei vannak az említett tevékenység iránt (inkább) nyitott szervezeteknek.

A legelső kérdés a megvalósuló gyakorlatra vonatkozott, ezért csak azoknak tettük fel, akik ténylegesen megvalósítanak (re)integrációs tevékenységet. A válaszokból azt láthatjuk, hogy **legnagyobb arányban a mentori szolgáltatást (64%) és a beillesztést segítő egyéni programot (42%) jelölték meg a válaszadók.** Írásos anyagokat, előadásokat (legyen az pusztán a céges anyaghoz való hozzáférés biztosítása vagy tájékoztató, prezentáció) a szervezetek egynegyede alkalmaz, míg a beilleszkedést segítő tréninget a cégek 20%-a, a csapatépítés lehetőségét 4%-a jelölte meg. A betanításra csupán a válaszok két százaléka érkezett.

A válaszlehetőségeket csoportosítottuk az alábbiak szerint:

- információs anyagok;
- egyéni tevékenységek;
- csoportos programok.

Fontos látni, hogy az információs anyagok átadása (írásban vagy szóban, egyénileg vagy csoportosan) – általában – nem interaktív, egyénre szabott beilleszkedést segítő tevékenység, így, ha csak ez valósul meg, nem társul hozzá valamilyen más támogatás, akkor eredményessége is kérdéses.

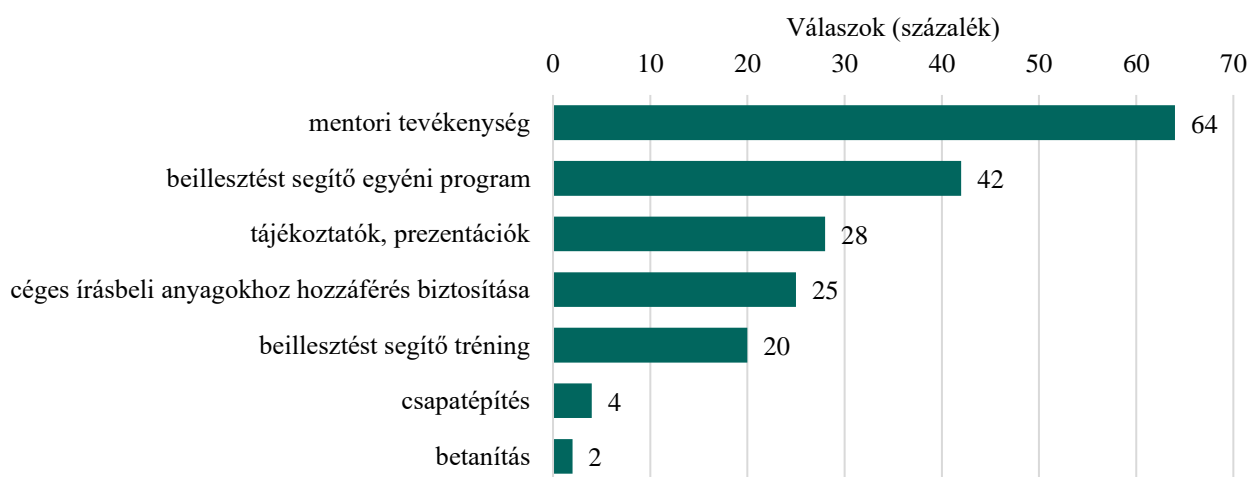
Az egyénre szabott tevékenységeknél előnynek számít az, hogy az egyént figyelembe véve, kérdéseire, képességeire, kompetenciáira, minden – a cégbe való beilleszkedése szempontjából – fontos tulajdonságára **reagálva történik**, ezáltal segítve mindkét fél (munkavállaló, munkáltató) sikerét a folyamatban, megteremtve a lehetőséget az optimális munkaviszony kialakítására, amely – az egyén jólléte mellett – a cég eredményes működését segíti.

A válaszok alapján a **beilleszkedést segítő tevékenységek legnagyobb arányban** tehát az optimálisabbnak nevezhető **egyéni programok**, nem pusztán ismeretátadással megvalósuló szolgáltatások. Itt fontos kiemelni az egyénre szabottságot.

A cégek egynegyede alkalmaz tájékoztatást integrációs tevékenységként írásos anyagok, előadások formájában. Ez egy passzív, nem egyénre szabott formája a beillesztésnek, de természetesen sok területen elengedhetetlen az információk ilyen formában történő átadása: szabályzatok, eljárásrendek, jogi információk, gépek-, tevékenységek leírása. Ezeknek azonban az eredményesség érdekében más eszközökkel is szükséges kiegészülniük.

Csak néhány cég alkalmaz csoportos szolgáltatást, azon belül is a csapatépítést érdemes kiemelni, hiszen érinti a „befogadó” közösséget is, így az az oldal is támogatást kap, segítve ezáltal a mihamarabbi, teljes integrációját az új munkatársnak. **Fontos lenne, ha ennek a jelentőségét a szervezetek nagyobb arányban felismernék.**

4.16. A (re)integrációt elősegítő tevékenységek megvalósítása



A következő kérdésre, amely a beillesztéshez kapcsolódó képzéstípusokkal kapcsolatos attitűdöket vizsgálja, már azok a szervezetek is válaszoltak, akik nyitottak (re)integrációs tevékenységek megvalósítására. A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a cégek 8%-a nem

tartja szükségesnek, hogy fejlesztéssel segítse a beillesztést. Az esetükben feltételezhető, hogy a beillesztés információátadásból és maximum betanításból áll.

Érdemes lehet emiatt a betanítás fogalmát is kicsit körül járni. Természetesen sok szempontból csoportosíthatóak a munkakörök annak függvényében, hogy milyen mértékű „betanításról” van szó. Hiszen a betanítás, a munkakör ellátásához szükséges feladatok tisztázása, sok esetben megtanítása, begyakorlása, ami két dolgot biztosan feltételez:

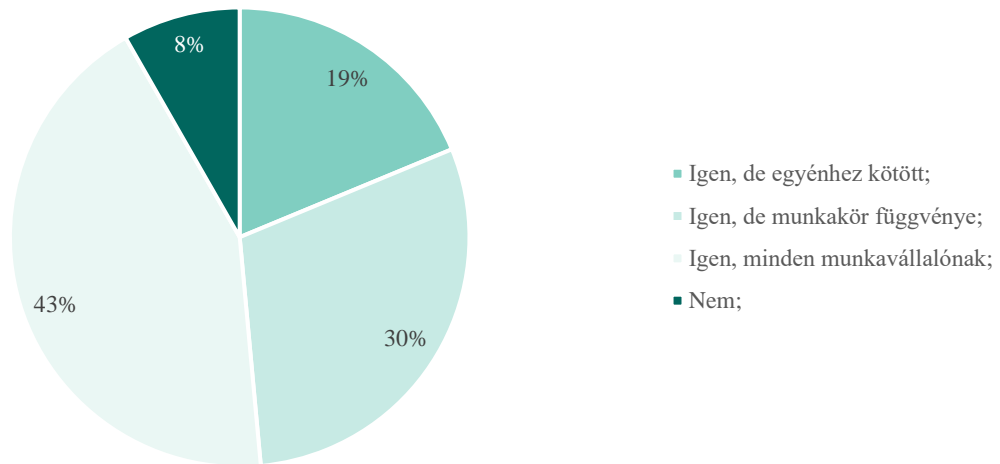
- munkaköri leírás;
- betanító kolléga támogatása.

A betanítás időtartama a próbaidő egy része. A próbaidő általában – nem speciális esetekben – 3 hónap, maximum fél év. A fenti leírás alapján tehát a betanítás, egy a munkaköri feladatok elsajátítását és a beilleszkedést segítő fejlesztő folyamat.

Mindenképpen **fejlesztésként tekintünk a beillesztésre**, hiszen új (cég)információk, új ismeretek, új eljárások, új szervezeti hierarchia, a képességek, készségek új felhasználása (terület, mérték) mind témái a folyamatnak.

A kérdésre választ adó cégek 92%-a szükségesnek tartja, hogy a beillesztés során fejlesztés is történjen (fenti betanítás fogalmának értelmezése alapján úgy gondoljuk, mindenhol történik fejlesztés, azonban 92%-nál tudatos ez). A válaszadók fele pedig minden új munkavállalója esetében elvégzi ezt a fejlesztést. **A cégek 19%-ánál ez személyre szabottan történik**, vélelmezhető, hogy egy előzetes megismerési folyamatot követően (legyen az kompetenciamérés, elbeszélgetés, gyakorlati tudás felmérése), míg a cégek majdnem egyharmadánál annak módja munkakör függvénye, vagyis előre (HR által) meghatározottan munkakörökhöz rendelt fejlesztés zajlik a beillesztés során, feltételezve azt, hogy nem minden munkakör betöltéséhez szükséges a belépő munkaerőt fejleszteni.

4.17. A munkaerő-fejlesztő programok helye a beillesztés folyamatában

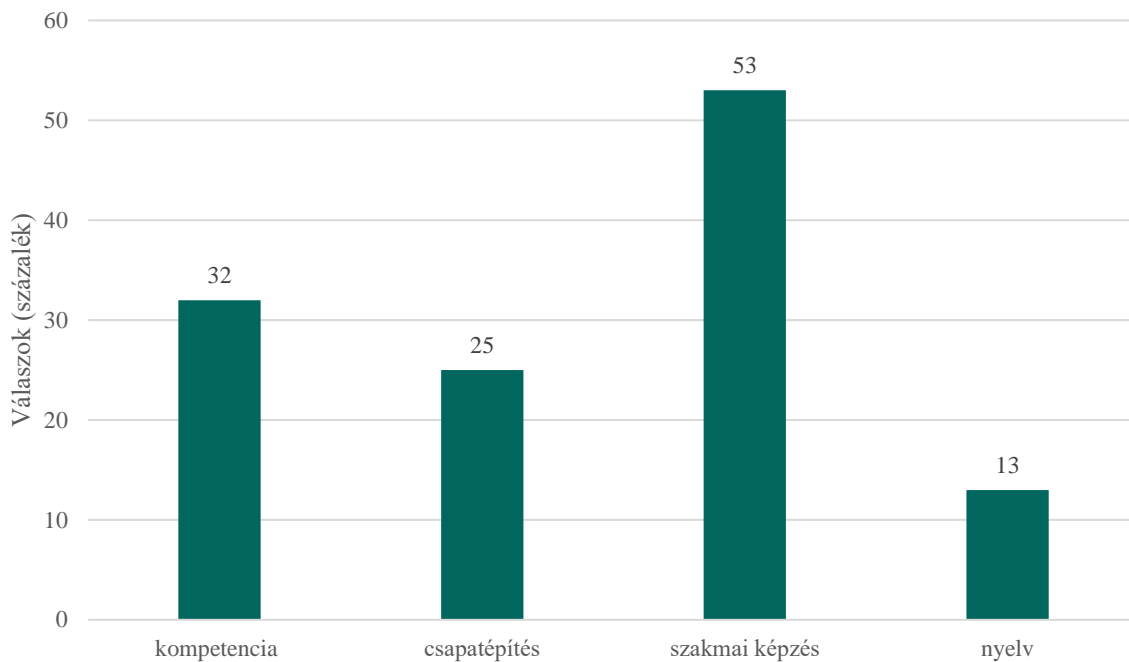


Felmértük azt is, hogy vajon ezek a fejlesztési tevékenységek főként milyen területre vonatkoznak. A **válaszadók 53%-a szakmai képzéssel fejleszti a belépő munkavállalót**, ahogy a kompetenciafejlesztésen (32%-on) belül is a **szakmai kompetencia fejlesztése** a nagyobb arányú. Ennek ismeretében elmondhatjuk, hogy a beillesztési folyamat munkaerő-fejlesztési vonatkozása elsősorban a szakmai ismeretekre, képességekre fókuszál. Itt érdemes visszautalni arra, hogy mivel nem ezeket nevezik a legjobb kiválasztási szempontnak a munkáltatók, ezért logikus, hogy reflektálnak a beillesztés során az esetleges hiányosságokra. Ugyanakkor, ha csak ez kerül középpontba, akkor maga az egyén, a munkavállaló a beillesztés folyamatában elveszni látszik.

A beérkező válaszok alapján a **csapatépítések nagy része**, amely igazán szolgálná a személy beillesztését, **csupán élmény szintű**. Így csökken annak a valószínűsége, hogy a belépő munkavállalók valóban olyan csapatépítő tevékenységben vegyenek részt, amely során a szerepek és hatáskörök pontosan tisztázhatók lennének, a jövőkép és a célok megismerhetőek, és összehangolhatóak lennének.

Érdemes lehet még kiemelni, hogy a kompetenciák fejlesztése közé sorolták be, de érdemes kiemelni a kommunikációs és a digitális képességek fejlesztését is: 3-3%-a a cégeknek ezt a tartalmat is megjelölte.

4.18. A munkaerő-fejlesztési programok tartalma



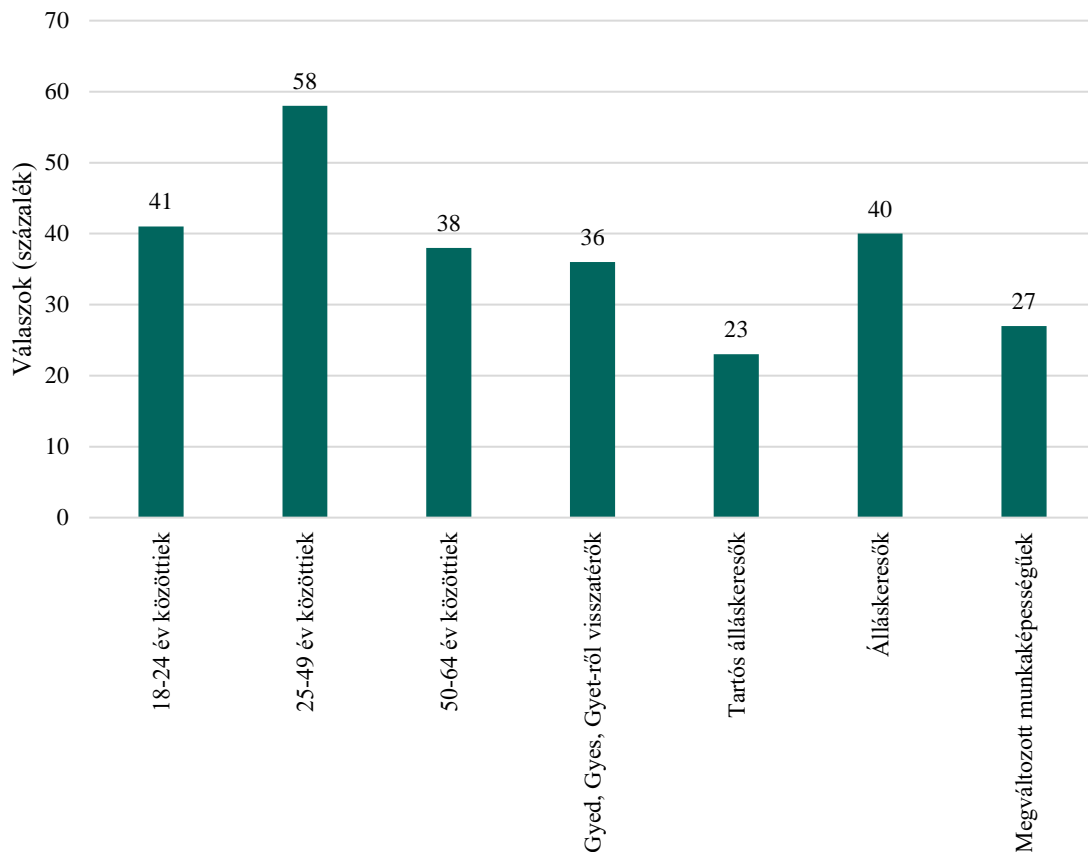
Megkérdeztük továbbá, hogy mely csoportokat igyekeznek a vizsgálatba bevont gazdasági társaságok (re)integrációs tevékenységükkel támogatni. Ehhez több lehetséges munkavállalói csoportot soroltunk fel, amelyekből többet is megjelölhettek a kitöltők. Kis számban, **a válaszadók mintegy 8%-a úgy nyilatkozott, hogy mindenki vagy szükség esetén bárki számára biztosítják (re)integrációs tevékenységüket**, míg 42 cég a „nem”, „nincs”, „jelenleg nem” válaszokat adta. Valószínűsíthető, hogy ők azok, akik nem végeznek (még) (re)integrációs tevékenységet, azonban nyitottak rá, célzott megszólítással bevonhatók ilyen tevékenységek megvalósításába.

A konkrét célcsoportot meghatározók között **a legnagyobb arányban a 25-49 év közötti célcsoportot jelölték meg**. Ez nem meglepő, hiszen valószínűleg a legtöbb munkavállalójuk e csoportba tartozik. Ezt követi 41%-kal a 18-24 év közöttiek csoportja, ami a generációs nehézségek kezelésére való törekvés felé mutat. Kiemelhetjük, hogy a válaszadók majdnem ilyen arányban az álláskereső (re)integrációját is végzik, míg majdnem egynegyedük (23%) tartós álláskeresőkkel is külön foglalkozik, megváltozott munkaképességűekkel pedig több mint egynegyedük, 27%-uk támogatja külön eszközökkel a beilleszkedést.

Ha az összes megkérdezett céghez viszonyítjuk ezeket az arányokat, akkor természetesen nagyon kis százalékokat kapunk, és elmondhatjuk, hogy csak a szervezetek töredéke nyit a nehezebben integrálható munkavállalók (például tartós álláskereső vagy

megváltozott munkaképességűek) **irányába**. Amennyiben mégis felveszik őket, a beillesztésüket nem támogatják, amely e csoportok esetében különösen megemelheti annak kockázatát, hogy nem tudnak sikeresen beilleszkedni, és a szervezet számára hosszú távon értékes munkaerővé válni.

4.19. A (re)integrációs tevékenységek célcsoportjainak megoszlása



Arra is kíváncsiak voltunk, hogy vajon milyen formában próbálnak vagy próbálnának meg segítséget nyújtani a vállalkozások a beilleszkedésben a munkavállalóiknak.

A kérdésre válaszoló szervezetek **25%-a ismeri, használja és választja**, illetve használná és választaná **az állami és uniós foglalkoztatási programokat, pályázatokat**. Ez viszonylag alacsony aránynak nevezhető, hiszen a válaszadók 75%-a így önmagát zárja el az említett esetlegesen elérhető finanszírozási lehetőségektől. Ezen támogatások és programok esetében a cégek nagyobb saját aktivitására lenne szükség, úgymint pályázatfigyelés, pályatzkészítés, pályázati program megvalósítása, elszámolás és egyéb adminisztratív teendők. Annak ismeretében, hogy a kérdőíves felmérés alanyai között nagy arányban a mikro-

, kis- és középvállalkozások szerepelnek, **feltételezhető, hogy erre a feladatra nincs külön apparátusuk, kapacitásuk.**

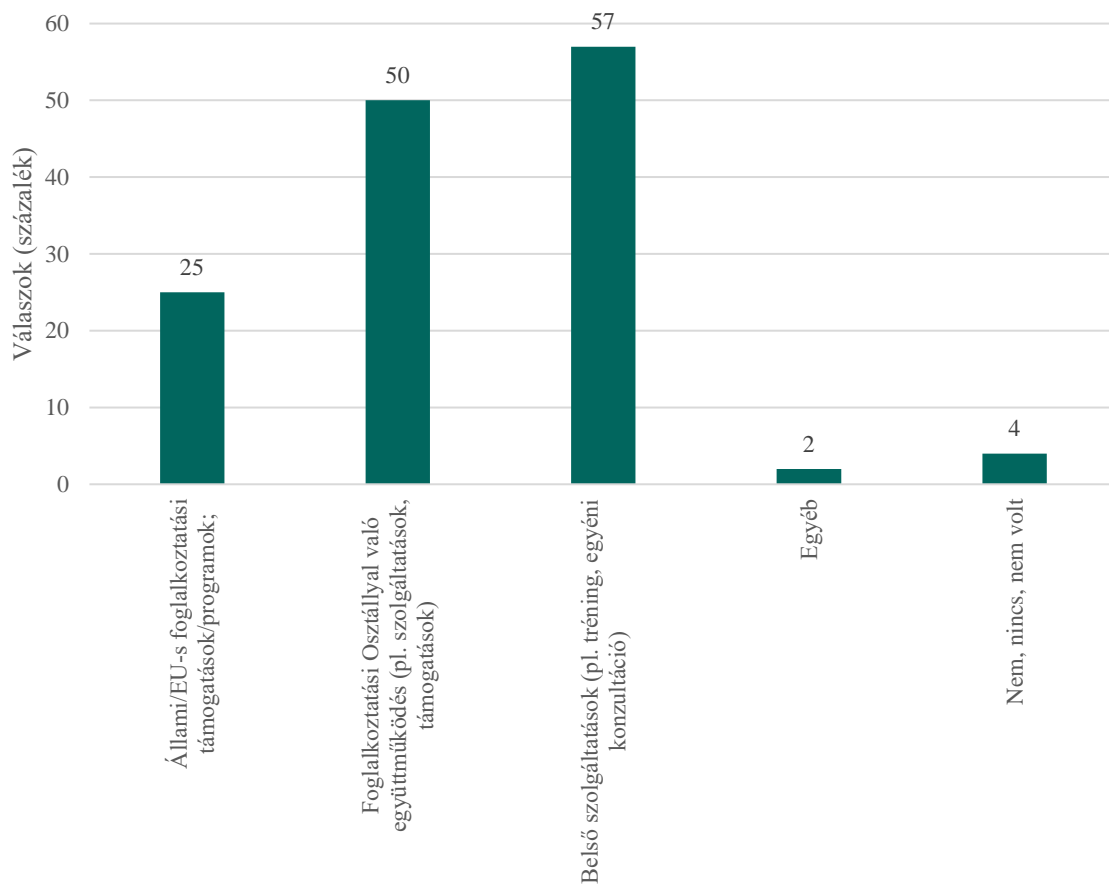
Az állami foglalkoztatási szerv hatáskörében eljáró foglalkoztatási osztályokkal való (re)integrációt segítő együttműködés aránya már jóval nagyobb: a cégek fele nyilatkozott úgy, hogy a (re)integrációs tevékenységének keretében együttműködik a foglalkoztatási osztállyal, támogatások és szolgáltatások igénybevételével kap támogatást a cég munkaerő beillesztési, illetve visszaillesztési folyamatához.

Ebben az együttműködésben **nagyon fontos a szolgáltatási elem.** A foglalkoztatási osztályok alapvetően – már munkaközvetítési tevékenységükkel is – szolgáltatásokkal segítik a munkáltató megfelelő munkaerő felvételét, azonban fontos azt is látni, hogy a támogatások igénybevétele esetén is a folyamatot segítő elem a szolgáltatás: a kérelem/pályázat kitöltési útmutatójának értelmezésétől kezdve az információs tanácsadáson keresztül a kiválasztási folyamatban való együttműködésig több – a reintegrációt segítő – szolgáltatásban részesülhet a munkáltató.

Fontos a foglalkoztatási osztályokkal való együttműködés tekintetében felhívni a figyelmet az esetleges helyi szintű együttműködés és kapcsolat szempontjára. Az osztályok kialakult ügyfélkapcsolati rendszerrel (álláskereső, munkáltató), munkáltatói kapcsolattartóval, információkkal és támogatási rendszerrel rendelkeznek. Elérhetőek és jártasak a munkaerőpiaci folyamatok ismeretében, támogatásában.

A válaszadó cégek több mint fele, 57%-a belső szolgáltatásokkal segíti a (re)integrációt. Ez az arány – annak ismeretében, hogy a válaszokat adó cégek működtetnek, terveznek vagy nyitottak a (re)integrációra – magasnak tűnik. Vagyis, amely szervezet elköteleződik (re)integrációs tevékenységek megvalósítására, hajlandó belső erőforrásokat mozgósítani e tevékenységhez. Ezen felül a külső együttműködések iránt is van nyitottság, viszont az esetleges támogatásokat valamilyen okból kevésbé preferálják a szervezetek. Ez azért lehet kulcsa a (re)integrációs tevékenységekre való nagyobb figyelemnek, mert lehetséges, hogy sok vállalkozás úgy ítéli meg, a szükséges belső erőforrásokkal nem rendelkezik a feladathoz. Ezek szélesebb körben való megismertetése hozzájárulhat egy aktívabb beillesztési tevékenység végrehajtásához.

4.20. A cégeknél működő (re)integrációt segítő programok/szolgáltatások formája



A kérdőív felvétele során kíváncsiak voltunk arra is, hogy látják-e a munkáltatók az atipikus foglalkoztatási formákban a munkavállalók (re)integrációjával kapcsolatos lehetőségeket. Így rákérdeztünk, hogy élnek-e be/visszaillesztési tevékenységük során azok valamelyikével.

A válaszok megoszlását bemutató ábrán látható, hogy **a cégek több mint fele foglalkoztat egyszerűsített foglalkoztatással munkavállalót.** Ezen foglalkoztatási forma esetében érdemesnek tartjuk megjegyezni, hogy **további kutatások témája lehet annak vizsgálata, hogy ez a forma mennyiben segíti a (re)integrációt mindkét fél számára.** Sok esetben (az idegnyomkán és a „beugró” munkaerő, alkalmi foglalkoztatásán kívül) a próbaidő kiváltására vagy a próbaidő előtti próbaidőre használják a cégek (úgy, mint a kereskedelemben is elhíresült „próbanap” - ot, ami a tapasztalatok szerint nem azonos a HR szakmában ismert próbanappal), amit a **munkavállalók sokszor negatívan élnek meg,** és rájuk vonatkozóan több negatívummal is jár: például járulék fizetési kötelezettség nem lévén, nincs adott napra biztosítása. Valamint **érdekes és érdemes lenne a pontos munkáltatói és munkavállalói motiváció feltérképezése is.** Hiszen az eredeti céljából kiindulva az egyszerűsített

foglalkoztatásnak nem az (re)integráció a célja, viszont elképzelhetőek olyan körülmények, amelyek során egy valóban releváns, támogató eszközről van szó. Fontos lenne tehát annak feltérképezése, hogy külső körülmények vagy belső, tudatos döntés mentén kerül-e sor az egyszerűsített foglalkoztatásra.

Ugyancsak sokan jelölték meg a **részmunkaidős foglalkoztatást**, ezt a válaszadók majdnem fele (49%) alkalmazza. Ez esetben is fontos megemlíteni, hogy tudatos használata fejlesztő-, míg a külső és **kényszerkörülmények hatására való alkalmazása negatív hatással lehet a foglalkoztatásra**, elsősorban a munkavállalóra.

Fontos lehet kiemelnünk egy célcsoportot, akiknél a részmunkaidős foglalkoztatás igény és/vagy kényszerként jelent meg az elmúlt időszakban. **A munkaerőpiacra, munkába visszatérő kisgyermekes szülőknél gyakran igényként merül fel az, hogy részmunkaidős állást találjanak** vagy a munkáltatójuk részmunkaidőben foglalkoztatva vegye vissza őket, amíg például a gyermek be nem szokik az óvodába/bölcsődébe. Alapvetően elmondható, hogy nehéz ilyen új állást találni, valamint az is, hogy kevés munkáltató veszi fel erre az időszakra részmunkaidőben korábbi munkavállalóját.

A harmadik legnagyobb arányban megjelölt foglalkoztatási forma volt a **határozott idejű munkaszerződés** – a (re)integrációt segítő –, amelyet a válaszadó cégek 36%-a jelölt meg. Ennél a foglalkoztatási formánál is **nagyon fontos, hogy mindkét fél** (munkáltató és munkavállaló) **tisztában legyen az előnyökkel és a hátrányokkal**, és ennek megfelelően tudatos döntésük legyen ezen foglalkoztatási forma választása.

A legfontosabb, hogy a munkaviszony határozott időre jön létre. **Tervezhető, kiszámítható, fejlődést segíthető körülmény lehet** ez is, különösen, ha – és ez egyén függő – figyelembe vesszük a határozatlan idejű munkaviszony azon hatását, hogy – a próbaidő letelte után – hajlamos lehet a munkavállaló „elkényelmesedni”, annak tudatában, hogy biztos helye van. Egy esetlegesen lejáró határozott idejű szerződés mellett, hogy lelkileg megterhelő is lehet és a bizonytalanság érzését keltheti viszont – a munkaszerződés meghosszabbításának reményében – motiváló hatású is lehet.

Azonban itt fontos kiemelni azt, hogy egy határozott idejű szerződés a munkavállaló számára is tartogathat előnyöket és hátrányokat is. Leginkább azért, mert a jogviszony megszüntetése szigorúbb feltételekhez kötött. Az ilyen jellegű munkaviszony megszüntetését minden esetben indokolni kell, és amennyiben nem állnak fenn az elvárt körülmények (munkavállaló csak olyan okkal szüntetheti meg a munkaviszonyt, amely számára a munkaviszony fenntartását lehetetlenné tenné vagy körülményeire tekintettel, aránytalan sérelemmel járna), fizetési kötelezettsége van, amely a munkavállalóra nézve nagy terhet

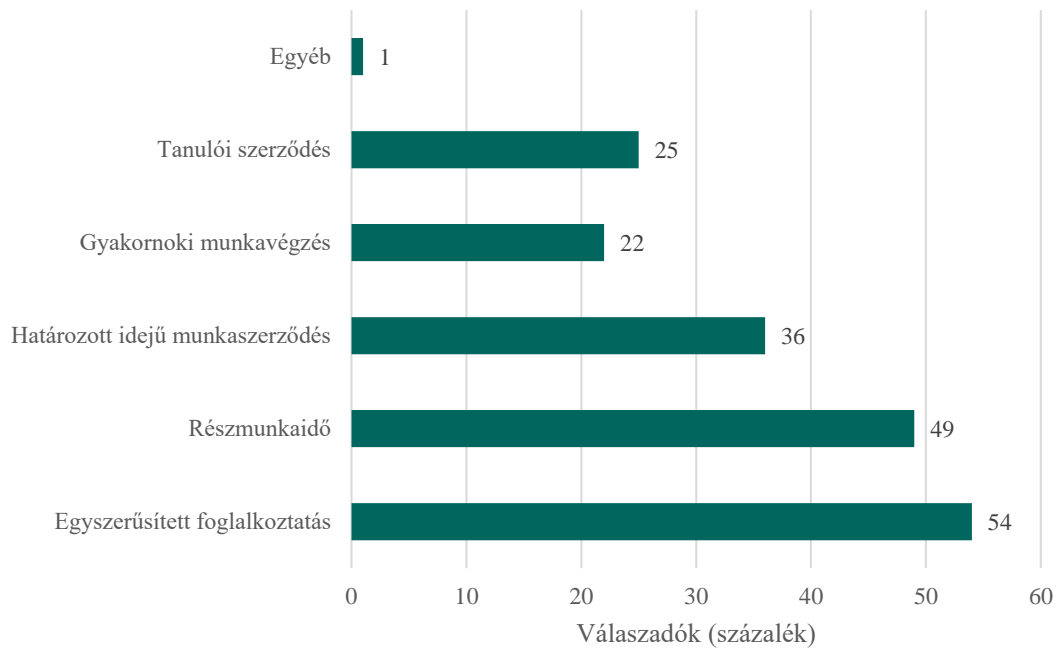
jelenthet. Viszont a munkáltatók is kisebb valószínűséggel, kifejezetten indokolt esetben bontanak fel ilyen szerződéseket.

Az atipikus foglalkoztatási formák között bizonyos típusok kifejezetten egy-egy csoportra fókuszálnak. Ilyen csoportot alkothatnak a fiatalok, akiknek foglalkoztatásához a munkáltatók hozzáállása nagyon vegyes képet fest. Munkaerőpiaci szempontból hátrányos csoportnak mondhatóak a pályakezdők, már csak munkatapasztalatuk hiányából fakadóan is. Azonban jelen korunk egyik kihívása a fiatalok foglalkoztatása: a szakirodalmak, a szakmai fórumok kiemelten foglalkoznak a témával. Integrációjuk tekintetében az egyik megoldandó feladat a **generációk együttműködésének kialakítása.**

Foglalkoztatási forma tekintetében a **tanulói szerződés, a gyakornok foglalkoztatása** mellett jelen felmérésünkben a **diákmunka** is megjelent az „egyéb” kategóriák között. A foglalkoztatási nehézségek ismeretében vélelmezhetnénk, hogy egy munkáltató számára fontos (lehet), hogy felvegyen egy fiatalot (akár duális képzés keretében), és megtartva őt egy, a cégbe integrált, „saját kinevelésű”, lojális szakembert „kapjon”. **A munkaerőpiac és a gazdaság gyors változása,** valamint a fiatalok ezen változásokra való gyors reagálása, valamint az, hogy ma már nem a hosszú idejű munkaviszonyok az ideálisak, tovább **nehezítik a fiatalok foglalkoztatásába való befektetést.**

A diákmunka kapcsán (néhány „egyéb” kategóriát választó cég megjelölte) meg kell említenünk, hogy egy támogatott és általában rövid idejű jogviszonyról van szó. Ennél a formánál **az integráció lehetősége kérdéses,** azonban nem lehetetlen. Mint minden lehetőség tudatosan és célorientáltan használva eszköze lehet a munkaerő-fejlesztésnek, a foglalkoztatás minőségi szintjének emelésének.

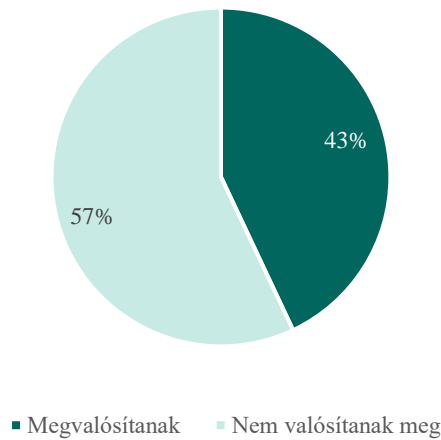
4.21. Alternatív foglalkoztatási formák alkalmazása a (re)integrációs tevékenységgel összefüggésben



Érdeemes kitérni kifejezetten a reintegrációra vonatkozó tapasztalatokra is. A kutatás nagyon fontos tanulsága, hogy a válaszadó cégek (vagyis **az integráció iránt nyitott vállalkozások**) **több mint fele nem segíti a hosszabb távollét után visszatérő munkavállalójának az újbóli beilleszkedését**. Ez jelentős problémának nevezhető, mert akár már több hónapos kimaradás is jelentős nehézségeket eredményezhet a visszailleszkedés folyamatában. **Több éves távollét** (például egy gyermeknevelési szabadság) **pedig akár leküzdhetetlen akadályokat is teremthet**, hiszen akár a munkatársak összetétele vagy a szervezeti hierarchia, a céges kultúra is jelentős változáson mehet keresztül. Miközben többnyire ilyen esetek után (például gyermekvállalás vagy súlyos betegség stb.) a munkavállaló élethelyzete is megváltozik. Ráadásul arra sem reflektálnak így e vállalatok, hogy a munkavállaló hosszú távon nem foglalkozott a szakmai feladataival, és a visszatérését követően feltehetően azonnal a feladatainak teljes körű elvégzését várják el tőlük.

Mindenképp kérdéses ezek alapján, hogy vajon mennyiben átgondolt a szervezetekben esetlegesen megvalósított, vagy tervezett integrációs tevékenység.

4.22. A tartós távollétről visszatérő munkavállalók reintegrációs támogatását megvalósító cégek megoszlása



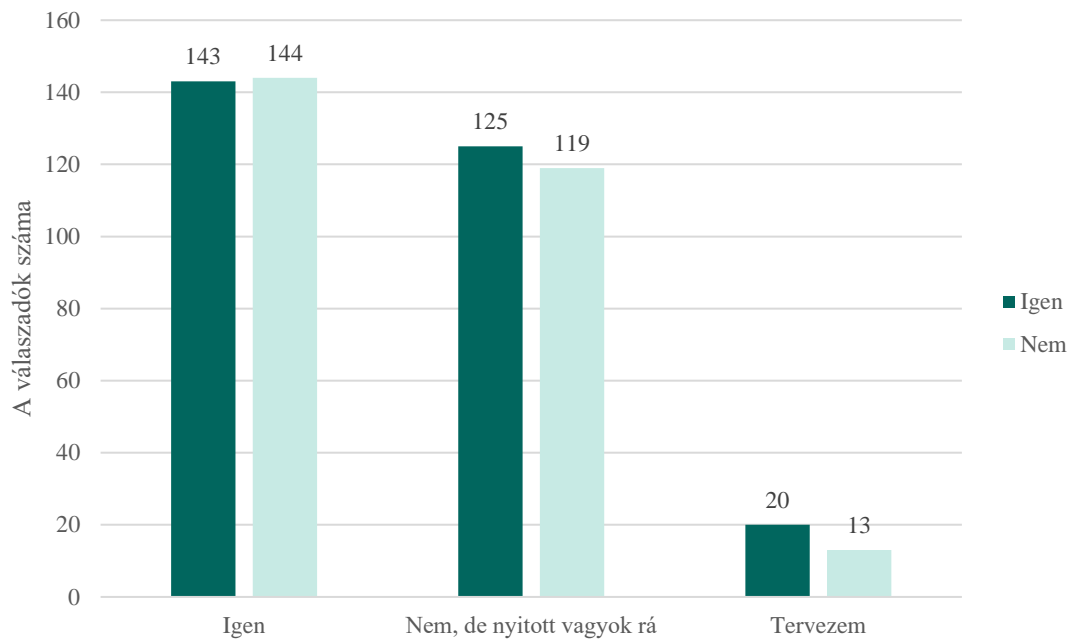
A gyakorlattal, attitűdökkel kapcsolatos kérdéseket követően kíváncsiak voltunk arra, hogy **a válaszadók felismerik-e a (re)integrációs tevékenységek hatásait**. Egy konkrét területet, a fluktuáció kérdését emeltük ki, amely jelen munkaerő-piaci környezetben hangsúlyos lehet. A válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük azt a kérdést, hogy a munkavállalók megtartását segítik-e az ilyen szolgáltatások? Az egyes válasz jelentette, hogy egyáltalán nem, az ötös, hogy teljes mértékben.

A kérdésre adott átlagos értékelés 3,9% volt, amely azt jelenti, hogy **több cég nem látja, vagy nem úgy tapasztalja, hogy a (re)integrációs tevékenységnek gyakorlati haszna lenne** például a munkavállalók megtartásának érdekében. Ez ismételten a tudatosság kérdésének irányába mutat. Kérdéses, hogy a szervezetek valamilyen módon próbálják-e mérni a megvalósított tevékenységük hatásait, vagy reflektálni arra, hogy mennyiben eredményes a tevékenységük.

Végül a fejlesztési célokra, szándékokra is rákérdeztünk. Nagy általánosságban elmondhatjuk, hogy a kérdésre választ adó cégek körülbelül fele fejlesztene az integrációs tevékenységet, és fele, amelyik nem. Ezek a számok abból a szempontból különösen érdekesek, hogy azok a cégek is válaszoltak e kérdésre, amelyek jelenleg nem valósítanak meg ilyesmi tevékenységet, ám nyitottak rá, esetleg tervezik is. A (re)integrációs tevékenységet jelenleg is folytató cégek közül érthető lehet, hogy vannak – bármekkora arányban –, akik nem kívánnak ezen a téren fejlesztést eszközölni. Azonban a jelenleg (re)integrációs tevékenységet nem folytató, de arra nyitott cégek, valamint a (re)integrációt tervező cégek között fejleszteni nem kívánók ilyen megoszlása érthetetlen. Valószínűleg e szervezetek nem kellően átgondolt emberi

erőforrás-gazdálkodást hajtanak végre, amely ismételten megerősíti az alacsony munkáltatói tudatosság problémáját.

4.23. A (re)integrációhoz pozitívan álló cégek tevékenységfejlesztési szándékai

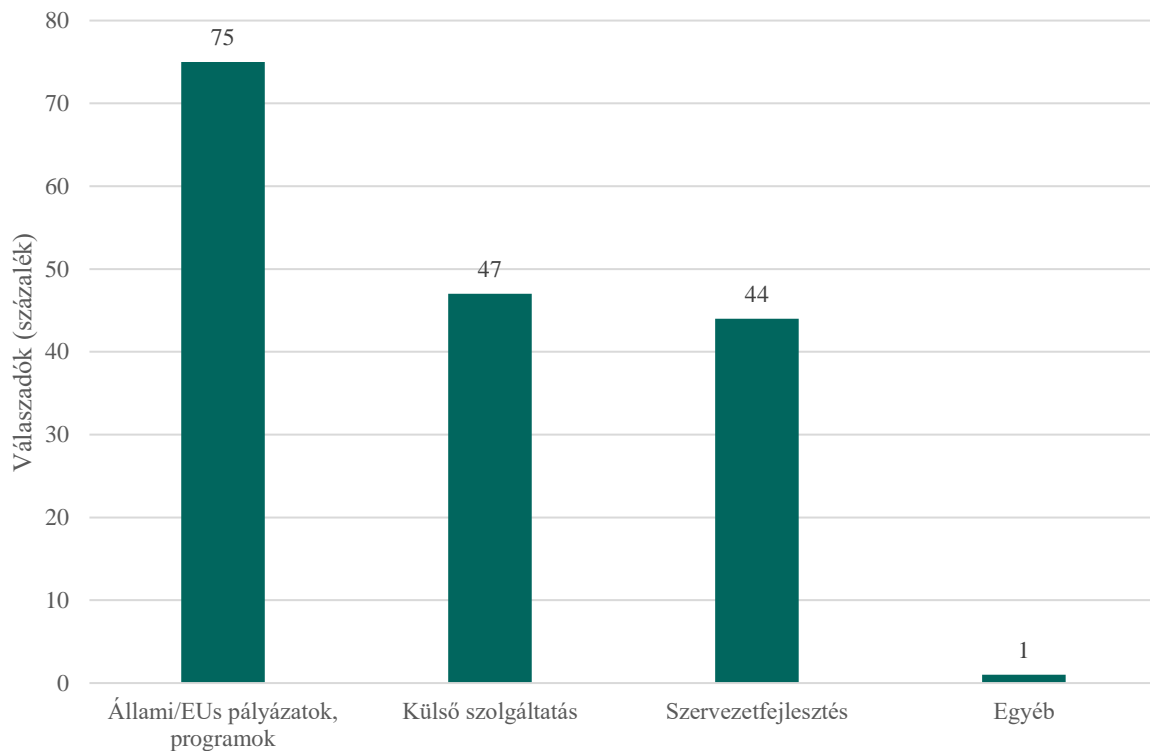


A kutatás során felmértük, hogy akik szeretnék tevékenységüket fejleszteni, milyen eszközökkel, milyen segítségre lenne ahhoz szükségük. A válaszadók 75%-a az állami- és EU-s pályázatokban és programokban látja az integrációs eszközeinek fejlesztésének lehetőségét. Itt fontos észrevennünk, hogy anyagi támogatásokat is magában rejtő eszközről van szó, míg a két másik terület (külső szolgáltatás és szervezetfejlesztés) anyagi áldozatot kíván(hat) a cégektől. A cégek majdnem fele látja a külső szolgáltatásokban és a szervezetfejlesztésben a fejlesztés lehetőségét.

Az egyéb válaszok között az alábbiak szerepeltek:

- jelenleg működik a rendszer, de lenne rá igény;
- közterhek csökkentése a foglalkoztatás terén;
- tudásbővítés;
- gondolkodásbeli változás;
- nem tudom;

4.24. A (re)integrációs tevékenység fejlesztését segítő eszközök megítélése



Megkerülhetetlen, hogy utóbbi kérdésnél utaljunk arra, hogy bár nagyon kevesen alkalmazzák a különböző háttérű támogatásokat integrációs tevékenységük során, sokan igényelnék. Ez egyrészt megerősíti azt, hogy **a szervezetek leginkább belső eszközökkel szeretnék (re)integrációs tevékenységeket megvalósítani**, azonban erre nem feltétlenül van anyagi lehetőségük. **Támogatás révén viszont ezekre nyitottak lennének.** Ez azért is fontos tapasztalat, mert nem csak egy igényt fogalmaz meg, hanem egy lehetőséget is magában rejt: egy kampánnyal összekötött támogatás (mely a (re)integrációs programok fejlesztésének egyik legfontosabb eszköze lehet) segítségével az ilyen tevékenységeket megvalósító szervezetek köre is bővíthető lenne.

Összegezve a (re)integrációs egység tapasztalatait, elmondható, hogy a legfontosabb megállapítás, amelyet tehetünk, az a beillesztési tevékenységgel kapcsolatos vállalkozói tudatosság részben korlátozott megjelenése. Minderre azokból a belső ellentmondásokból következtethetünk, amelyek az eredmények bemutatása során kirajzolódtak: ilyen például, hogy **a beillesztési folyamat csak korlátozottan személyközpontú, leginkább szakmai.** Erre szükség is lehet, hiszen egyrészt a cégek feltehetően egy személyközpontú toborzási stratégiát követnek, ahogy a munkaerőhiány is megnehezítheti a megfelelően képzett szakemberek felvételét. Ugyanakkor **a csapatépítő tréningek és egyéb személyközpontú integrációs**

tevékenységek háttérbe szorulása a (re)integrációs tevékenységek során épp a személyközpontúságról és a szervezeti célokkal való sikeres azonosulás lehetőségéről mond le. Ugyanakkor kedvező tapasztalatként emelhető ki, hogy **többnyire személyre szabott** a beillesztés folyamata, a meglévő gyakorlatban tehát ott rejlik a lehetősége annak, hogy ténylegesen személyközpontú folyamattá váljon az integráció.

Szintén fontos eredményként rögzíthetjük, hogy **az integrációs tevékenységek iránti nyitottság nem jelenti azt automatikusan, hogy a tartós távollétről visszaérkező munkavállalók visszailleszkedési nehézségeit is számba vennék a munkáltatók.** Ez azért probléma, mert speciális helyzetükből fakadóan jóval nagyobb szükségük lehet a támogatásra, miközben az elvárások valószínűleg jóval magasabbak az irányukba, mint egy új belépő irányába. Ez a differencia megnövelheti annak a kockázatát, hogy ezek a munkavállalók a meglévő munkahelyükről kiszorulnak, és mintegy hátrányos helyzetű munkavállalóként kell elhelyezkedniük a munkaerőpiacon. Vagyis nagyon fontos lenne, hogy a szervezetek tudatosítsák, hogy a saját, korábbi munkavállalóik reintegrációja legalább annyira fontos feladat, mint egy új belépő alkalmazott szervezetbe történő beillesztése.

Végezetül pedig ki kell emelnünk az igényekre vonatkozó kérdés eredményeit, amely azt mutatja, hogy **a vállalkozásoknak jelentős külső támogatásra** (mind szakmai, mind anyagi) **lenne szüksége** ahhoz, hogy egy hatékonyabban működő integrációs tevékenységet valósítsanak meg. Ez különösen azért lenne fontos, mert amellett, hogy a vállalkozások egy jelentős része fontosnak érzi, hogy kapjon valamilyen szakmai támogatást, amellett fontosnak érzik azt is, hogy rendelkezésükre álló, mintegy belső erőforrásként értelmezhető eszközöket is bevonjanak a beilleszkedési folyamatok támogatására. Vagyis a rendelkezésükre álljon egy olyan keret, amelyet felhasználhatnak az integrációs tevékenységek megvalósítására.

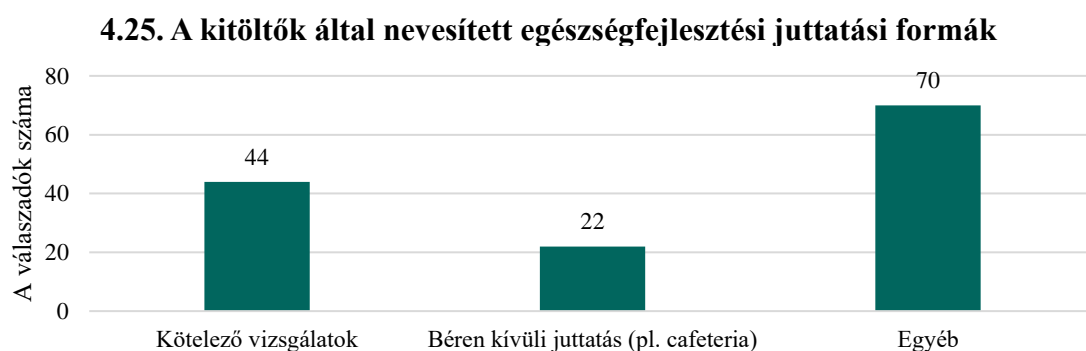
EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS

Áttérve az egészségfejlesztés témakörre, érdemes legelőször visszautalni arra, hogy **a vizsgálatba bevont szervezetek túlnyomó többsége semmilyen módon nem támogatja a munkavállalóinak az egészség megőrzését, egészség fejlesztését.** Ebből a legfontosabb következtetést már le is tudtuk vonni: a vállalkozások nagy része nincs tisztában az egészségfejlesztéssel kapcsolatos feladataival, felelősségeivel, valamint annak jótékony hatásaival. Amennyiben pedig mégis, egy olyan elzárkózást tanúsítanak, amelynek kezelésére figyelmet kell fordítani.

Fontos kérdés azonban, hogy az a szűkebb réteg, amely tisztában van az egészség fejlesztésének feladataival, milyen eszközökkel teszi ezt, egész pontosan mit ért azok alatt. Az erre vonatkozó kérdésre megadott válaszokat megvizsgálva láthatóvá vált, hogy a kutatásba bevont cégek **több mint 30%-a jelölte meg** munkavállalóik egészségmegőrző támogatásaként, juttatásaként **a kötelező orvosi vizsgálatokat**. Ez nem meglepő, hiszen bár említettük, hogy önmagában a tevékenység megvalósításában nem mutatkozott releváns mutatóként a tevékenységi kör, ám azt is látnunk kell, hogy vannak olyan területek, ahol szigorú foglalkozás-egészségügyi szabályoknak kell megfelelniük a munkáltatóknak. Ilyenre lehet jó példa a feldolgozóipar, ahol a folyamatos foglalkoztatás feltétele a megfelelő egészségi állapottal rendelkező munkavállaló.

Láthatunk emellett valódi egészségfejlesztő tevékenységeket. Ilyen a cafeteria jellegű, egészségügyi szolgáltatásra fordítható juttatási csomag, amelynek biztosítását a cégek 16%-a jelezte. **Ezen kívül a pozitív választ adó cégek jellemzően a következőket jelölték meg, mint egészségmegőrző juttatás:**

- sportolási lehetőségek biztosítása;
- szemüveg költségtérítés;
- egészségnapok, gyümölcsnapok;
- csapatépítő programok.



Összegezve megállapítható, hogy a cégek jelentős része (közel 70%) nem tartja fontosnak az alkalmazottak egészségügyi állapotának megőrzését, fejlesztését támogató eszközök bevezetését. **Nem tudatosul a szervezeteknél az a tény, hogy egy jó egészségügyi állapottal rendelkező munkatársra hosszú távon lehet építkezni,** a termelékenységi adatokat is pozitívan befolyásolja, továbbá a táppénzes időszak csökkenthető, így a munkaerő pótlásával járó többletköltségek csökkenthetőek (például helyettesítő betanítására fordított idő és felmerülő plusz költségek).

Valószínűleg ezen adatok mögött az egész társadalomra jellemző, a prevenció szemléletet elutasító vagy legalábbis annak jelentőségét nem kellően ismerő, negatív attitűdök és viselkedésminták is visszaköszönnek. Pedig az egészségtudatos életmódnak - ahogy azt a bevezető fejezetben is már említettük, kiemelten az elsődleges és másodlagos prevenciónak - komoly jelentősége van (elsődleges prevenció: egészséges életmód, étrend, mozgás, elegendő folyadék fogyasztás és alvás, másodlagos prevenció: szűrővizsgálatok, a rizikófaktorok, illetve a korai stádiumban lévő betegségek felismerése) az egészség és jóllét megőrzésében. Munkaerőpiaci szempontból pedig a megfelelő hatékonyságú munka elérésében.

A cégeknél működő egészségmegőrző programoknak pozitív hatásairól érkezett visszajelzések viszont megerősítik e tevékenység fontosságát és jelentőségét. Az erre vonatkozó kérdésre érkező válaszokat két csoportra osztottuk, amelyet az alábbi ábra szemléltet:

4.26. Egészségmegőrző programok pozitív hatásai és tapasztalatai



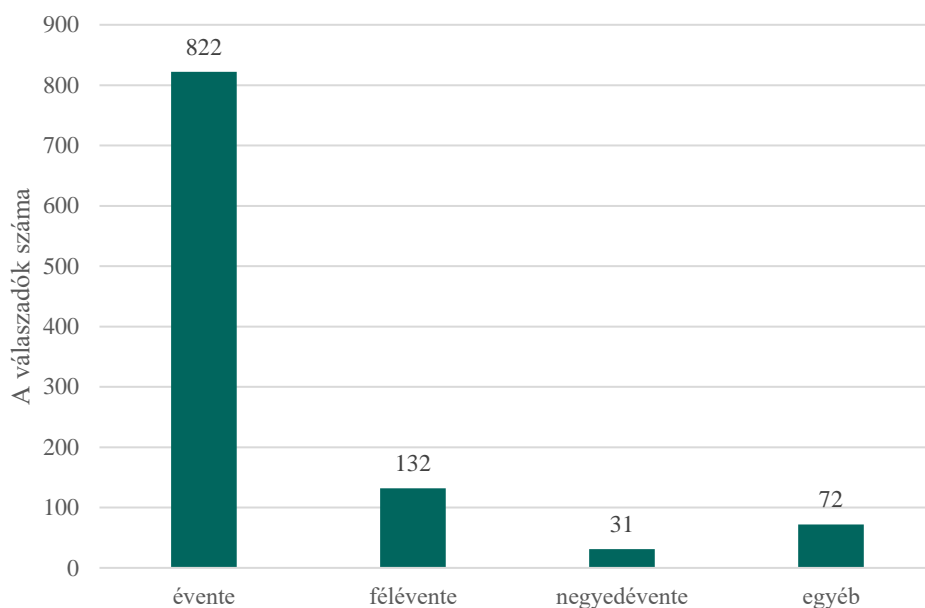
Az egészségmegőrző intézkedéseket elutasító cégek körének igen magas (közel 70%) aránya azonban elgondolkodtató számadat. Ennek ismeretében ezen intézkedések pozitív hatásainak hangsúlyozása azért is lényeges, mert a munkavállaló értéket képvisel, amelyben a szakismeret, kompetencia, jártasság, tapasztalat mellett a dolgozó egészségi állapota is kulcsfontosságú szerepet tölt be. **A megfelelő egészségügyi állapot megőrzése, fenntartása mindkét fél számára fontos prioritás anyagi, teljesítményi és egyéb szempontból egyaránt.**

Fontos tapasztalata a kérdőívnek, hogy **azok a szervezetek, amelyek megvalósítanak valamilyen egészségmegőrzést vagy egészségfejlesztő programot, mindennapi gyakorlatukban felismerik a szakirodalmi háttérben is megjelenő előnyöket**, amely akár anyagi szempontból számszerűsíthető is. Az ő **tapasztalataik prezentálása**, jó gyakorlatként történő felmutatása tehát **hasznos lehet az ilyen tevékenységet nem megvalósító szervezetek motiválásában**.

Az egészségfejlesztés témakörének további vizsgálatához feltett kérdések – nyitva azoknak az igényeire, véleményére is, akik a gyakorlatukban nem valósítanak meg egészségfejlesztést szolgáló tevékenységet – mindenkinek megválaszolandó kérdések voltak. Az első erre vonatkozó kérdés során azt vizsgáltuk, hogy a munkáltatók milyen rendszerességgel támogatnák, hogy munkavállalóik részt vegyenek a szűrővizsgálatokon. A kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy **a cégek az éves szűrővizsgálatokat választották a legnagyobb százalékban (78%)**, féléves gyakoriságot 12%, negyedévest 3%, egyéb kategóriát 7% jelölt meg. Az egyéb kategóriában a havi, két- és hároméves időtartam, illetve egyéntől függő válasz volt a legjellemzőbb.

A válaszok alapján megállapítható az is, hogy az életkor és az ellátandó feladatok nagymértékben meghatározzák a felülvizsgálatok gyakoriságát. Például jogszabály írja elő, hogy egyes tevékenységi területen működő cégeknek milyen rendszerességgel kell elvégezniük a különböző típusú vizsgálatokat. Valamennyi tevékenységi területen működő cég esetében a belépési vizsgálatokat az előírások szerint kell elvégezni az újonnan felvett munkavállalók esetében. A válaszok alapján **az expozíciós vizsgálatokkal érintett ágazatoknál** – például feldolgozóipar, kereskedelem, építőipar – **az éves szűrővizsgálatoknál gyakoribb rendszerességű vizsgálatokat, nagyobb mértékben jelölték meg a cégek**. A munkahelyi és egyéb expozíciós veszélyforrásoknak kitett munkavállalók esetében az egészségi állapotuk kontroll alatt tartása a feladatkör folyamatos ellátása érdekében nélkülözhetetlen (például növényvédő szerek használata esetében rendszeres májfunkció ellenőrzés, feldolgozóiparnál tüdőszűrés). Ez alapvetően viszont azt mutatja, hogy **e szervezetek is főként csak a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatások iránt nyitottak**.

4.27. A munkavállalók egészségügyi szűrővizsgálatokon való részvételének ideális gyakorisága



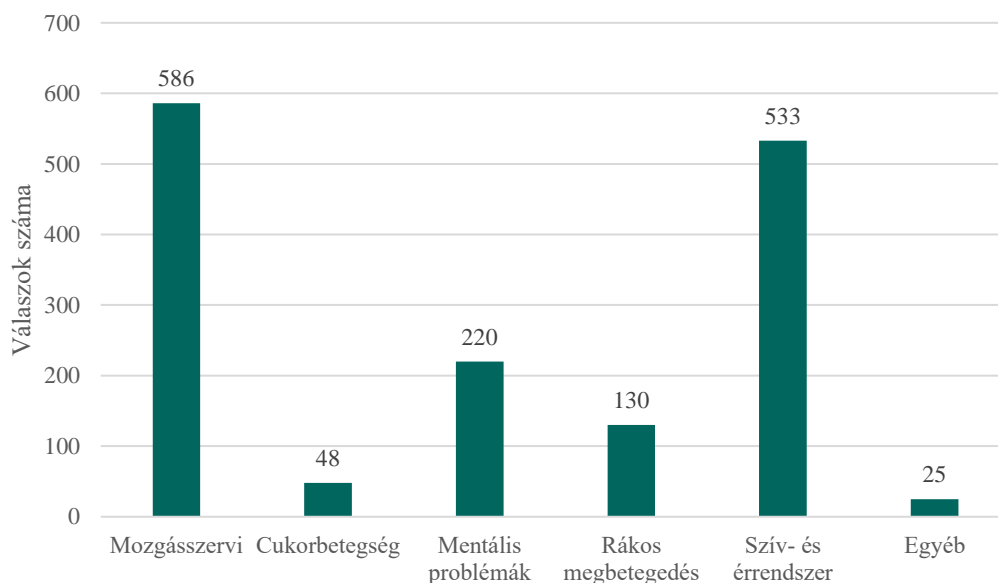
Fel kívántuk mérni azt, hogy a válaszadók mely területeket látják a legnagyobb rizikófaktornak. A kutatásunkba bevont cégek válasza alapján a legnagyobb problémát a mozgásszervi megbetegedések jelentik. Míg a szív- és érrendszeri betegségekre a második leggyakrabban előforduló potenciális megbetegedésként tekinthetünk (533 válasz). E két csoporttól kissé lemaradva a következő legkomolyabb kockázatot a mentális problémák követik 220 válasszal. A rákos megbetegedés 130 és a cukorbetegség 48 választ kapva az utolsó helyen állnak, ezeket a megbetegedéseket tekintik a cégek a legalacsonyabb rizikófaktorúnak. Az egyéb kategória szintjén a látás és halláskárosodást, a különböző típusú allergiákat (pollen, rovar, por, vibráció, növényvédő szer), illetve a légzőszervi problémákat jelölték meg nagyobb számban.

Ez alapvetően ugyancsak afelé mutat, hogy **elsődleges rizikófaktorként azokra tekintenek a munkáltatók, amelyek a munkavégzést közvetlenül befolyásolni képesek**, az összefüggés könnyen kirajzolódik, és **foglalkozás-egészségügyi szempontból is jól értelmezhető**.

Minderre ráerősítenek a kérdezőbiztosok által gyűjtött kiegészítő információk is, amelyek alapján, hogy a **fizikai foglalkozású munkakörökben a szűrővizsgálatokat, illetve a szervi megbetegedések elleni védelmet preferálják inkább a munkáltatók, a szellemi, illetve szolgáltatást végző munkaköröknél a mentális egészségmegőrzés áll kiemelt helyen**. A nemzetgazdasági ágazatokat megvizsgálva megállapítható, hogy azon tevékenységi körök esetében, ahol erős fizikai terhelés alatt állnak a munkavállalók, igen magas számban jelölték

meg a cégek a mozgásszervi, valamint a szív- és érrendszeri megbetegedéseket, mint rizikófaktort (pl. feldolgozóipar, mezőgazdaság, kereskedelem, építőipar). Utóbbi magas értéke feltehetően abból fakad, hogy hazánkban a dohányzás, a túlzott mértékű alkoholfogyasztás és az elhízás a legmagasabb értékek között van az Európai Unióban, amely összefüggésben áll a szív- és érrendszeri betegségekkel és a rákkal összefüggő halálozás magas arányával. Ahogy szintén kiemelkedő szerepe van abban a pszichoaktív szerek használatának is. (Egészségügyi országprofil 2021) Mindennek kiemelkedő jelenlétéből fakadhat a kérdésre adott igen magas válaszarány. Ugyanakkor azt jóval **kevesebben érzékelik, hogy az egyéb egészségügyi hatások (különösen a mentális egészség) fejlesztése miért lenne fontos.** Ennek kapcsán érdemes arra is visszautalni, hogy **mindeközben egy alapvető szükségletről beszélhetünk,** amelynek megléte nélkül egy komplex egészségfejlesztés sem valósítható meg. Akik viszont meg is jelölték e területet, feltehetően főleg a „kiégéssel” hozták kapcsolatba, hiszen többségében olyan területen működő szervezetekről beszélhetünk (például oktatás, információ és kommunikáció), ahol hagyományosan magas lehet a megjelenésének valószínűsége.

4.28. Az egészségügyi rizikófaktorok

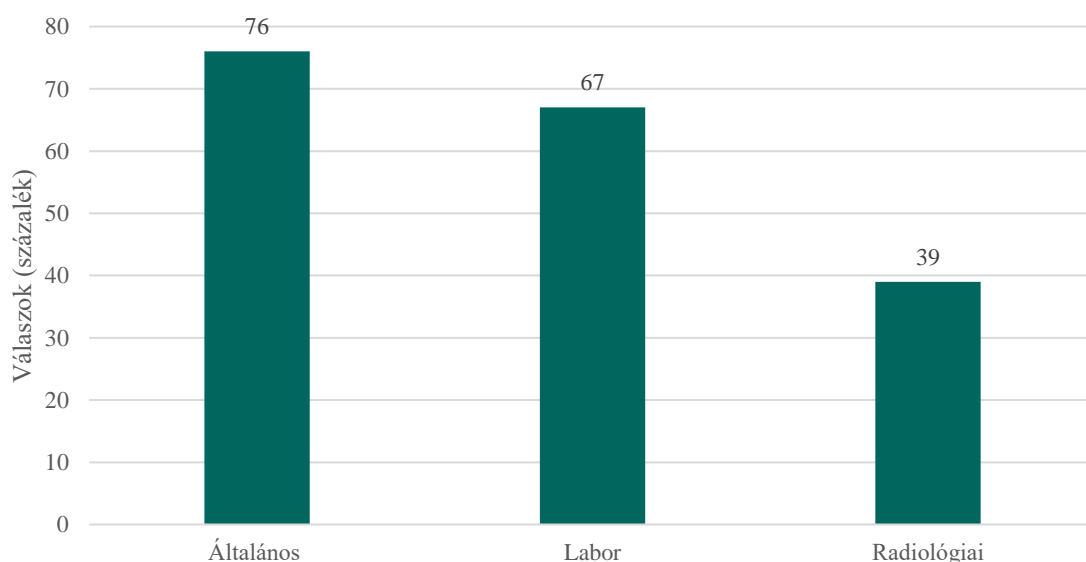


Talán érdemes lehet arra is kitérni, hogy **vannak jó gyakorlatokat megvalósító szervezetek is,** és amelyek ezzel együtt azt is látják, hogy az egészségmegőrzés nem kap a munkavállalók életében kellő hangsúlyt. A munkáltatóktól beérkezett vélemények szerint **az emberek többsége nem fordít elegendő figyelmet a mentális egészségére, mentális problémáinak megoldására, pedig sok betegség forrása ebből ered.** Több cég fontosnak

tartja hangsúlyozni a gyógytorna, a sport- és gyógymasszázs, a wellness és személyi edzés jelentőségét, amellyel megelőzhetővé válnának a kialakult problémák (például mozgásszervi, szív- és érrendszeri betegségek), továbbá segíthetné a feltöltődést és a fizikai erőnlét javítását. Ugyanakkor mégis problémaként kell kiemelnünk, hogy **mindezt hiába látják a vállalkozások, az ezzel kapcsolatos saját felelősségüket nem keresik.**

Igyekeztünk felmérni azt is, hogy maguk a munkáltatók milyen térítésmentes szolgáltatással támogatnák leginkább munkavállalóik egészségmegőrzését. **A legtöbben az általános vizsgálatokat támogatnák**, ugyanis a beérkezett adatok alapján ezen vizsgálatot 810 fő jelölte meg (76%), amelyet 701 válasszal (67%) a laborvizsgálat, 414 válasszal (39%) a radiológiai vizsgálat követ. A cégek által megjelölt laborvizsgálatok iránti igény a magasabb egészségügyi kockázattal rendelkező munkaköröket érinti (pl. mezőgazdaság, feldolgozóipar), hiszen ezen tevékenységi körökben nagyobb arányban fordulnak elő az expozíciós veszélyforrások (pl. növényvédő szerek, vegyi anyagok, élelmiszerallergének), így a **munkavállalók egészségi állapotának monitorozása a folyamatos munkavégzés fenntartásához nélkülözhetetlen.**

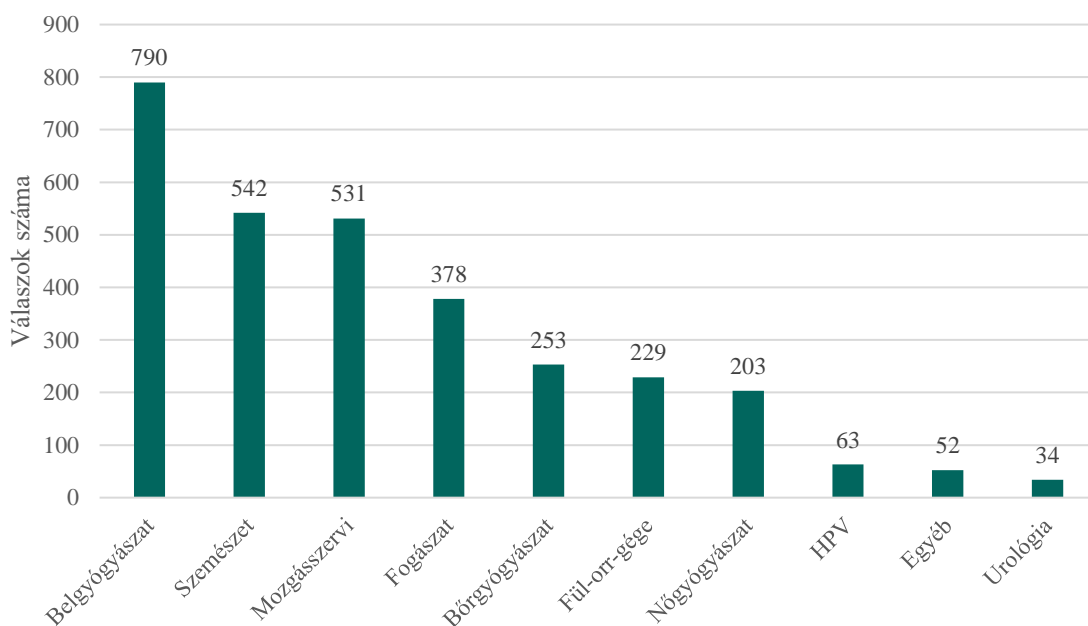
4.29. A munkáltatók által, térítésmentes szolgáltatás esetén támogatott vizsgálatok típusai



Térítésmentes szolgáltatás esetén a munkáltatók a megadott szűrővizsgálatok közül a legnagyobb választással a **belgyógyászatot** (790), majd a **szemészetet** (542) és harmadikként a **mozgásszervi szűrővizsgálatokat** (531) jelölték meg. A válaszadás alapján megállapítható, hogy a vállalkozások egy jelentős része több szűrővizsgálatot is megjelölt. Az

egyéb kategóriába több esetben a **munkavállalói igényeket** jelölték meg nevesítés nélkül. A cégek által megjelölt szűrővizsgálatok közül a mozgásszervi és belgyógyászati szűrővizsgálatok szoros összefüggést mutatnak a legmagasabb rizikófaktoros egészségügyi problémákkal (mozgásszervi, illetve szív- és érrendszeri). Ezek alapján a vizsgálatba bevont cégek erősen preferálják ezen egészségügyi problémák feltárására irányuló szűrővizsgálatokat.

4.30. Térítésmentes szűrővizsgálatok iránti igények



Összességében megállapítható, hogy **a vizsgálatba bevont cégek többsége nem ismerte fel a munkavállalók egészségmegőrzési támogatásának fontosságát**, pedig az egészséges ember értéket képvisel. A legtöbb cégnél **a munkahelyi egészségmegőrző programok, támogatások nem képezik a vállalati kultúra szerves részét. Az egészségmegőrző programok pozitív hatásainak hangsúlyossá tétele indokolt lenne**, hiszen ez mindkét munkaerőpiaci szereplőre kedvező hatást gyakorol (munkateljesítmény növekedése, csökkenő egészségügyi költségek, nagyobb munkavállalói elégedettség, alacsonyabb stressz, jobb mentális egészség). Az egészségmegőrzés tehát nemcsak a dolgozók számára fontos, hanem a munkáltatók számára is számos előnnyel járhat.

Az összegzett adatok alapján láthatóvá vált, hogy azon cégek, amelyek támogatják munkavállalóik egészségmegőrzését, jellemzően a kötelező szűrő- és orvosi vizsgálatokra fókuszálnak. Humán erőforrásuk egészségének megőrzésére a béren kívüli juttatási formák is megjelennek (pl. cafeteria juttatás, sport, csapatépítés).

A cégeknél működő egészségmegőrző programoknak számos **pozitív hatásairól is érkezett visszajelzés, amely megerősíti ennek fontosságát és jelentőségét.** A válaszok alapján a pozitív hatás a munkavállalói jóllétre és az egészségügyi eredmények pozitív irányba történő elmozdulására irányultak.

A munkáltatóktól beérkezett vélemények szerint **az emberek többsége nem fordít elegendő figyelmet a mentális egészségére,** mentális problémáinak megoldására, pedig sok betegség forrása ebből ered. Több cég fontosnak tartja hangsúlyozni a gyógytorna, a sport- és gyógymasszázs, a wellness és személyi edzés jelentőségét, amellyel megelőzhetővé válnának a kialakult problémák (pl. mozgásszervi, szív- és érrendszeri betegségek), továbbá segíthetné a feltöltődést és a fizikai erőnlét javítását. Ugyanakkor **a saját felelősségüket mindezekben nem keresik.**

Térítésmentes szolgáltatás esetén a munkáltatók által megjelölt mozgásszervi és belgyógyászati szűrővizsgálatok szoros összefüggést mutatnak a legmagasabb rizikófaktoros egészségügyi problémákkal (mozgásszervi, illetve szív- és érrendszeri). **A vizsgálatba bevont cégek erősen preferálják a magas rizikófaktorú egészségügyi problémák feltárására irányuló szűrővizsgálatokat** (belgyógyászat, szemészet, mozgásszervi).

A HARMADIK FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

A harmadik felmérés legfőbb eredményeit a következőkben foglalhatjuk össze:

- A vizsgálat mindkét területén **fontos hangsúlyozni a tudatosság hiányát,** amely eredményeként az említett munkaerő-fejlesztés esetleges marad.
- Az integrációs tevékenységet ténylegesen megvalósító szervezetek alacsony aránya erőteljes ellentmondást mutat a téma megítélésével. A szervezetek túlnyomó többsége gondolja e tevékenységet fontosnak, azonban jellemzően e szervezetek sem valósítanak meg a teljes mintánál nagyobb valószínűséggel integrációs tevékenységeket.
- Ugyancsak azt láthatjuk, hogy **a munkáltatók által vallott értékek és a gyakorlat között ellentmondás van,** ha a toborzás kérdésére térünk ki. A kutatásban résztvevő munkáltatók elsősorban a személyközpontú toborzási szempontokat tartják ideálisnak, azonban munkáltatói gyakorlatukban ez kevésbé tükröződik vissza.
- **Azok körében, akik próbálnak személyközpontú gyakorlatot megvalósítani** (vagyis végeznek például **integrációs tevékenységet**), **ugyancsak a szakmai feladatokra fókuszálás emelkedik ki.** Ez egyrészt érthető, hiszen mivel a személyközpontú

toborzás esetén nem a szakmaiság az elsődleges kiválasztási szempont, ezért az esetleges hiányosságokat pótolni kell. Ugyanakkor e terület nem lehet kizárólagos jelentőségű.

- **Ahogy az új belépőre nem reflektálnak kellő mértékben a munkáltatók, úgy a csoportban bekövetkező változásokra sem.** Nagyon kevés munkáltató végez az integrációs tevékenysége során csapatépítő tevékenységet, holott egy új munkavállaló jelentős változásokat hozhat a csoportdinamikában. Akik pedig vállalkoznak ilyenre, sokszor csak élményszintű tevékenységekről számolnak be.
- A korábbi megállapításokkal szemben **pozitívumként emelhető ki, hogy bár az integrációs tevékenység többségében nem is személyközpontú, ám mégis személyre szabott.** Gyakran **helyet kap e folyamatban a munkahelyi vezető mellett egy mentor is.** Az ilyen jellegű kapcsolatok minősége hatással van a munkaerő integrációjának sikerességére.
- **Az integrációs tevékenységeket megvalósító szervezetek jellemzően élnek az atipikus foglalkoztatási formák kínálta lehetőségekkel.** Különösen az egyszerűsített foglalkoztatás népszerű a körükben, azonban **kérdéses, hogy ez a gyakorlat valójában mennyire követ integrációs célokat.** Amennyiben az nem, vagy nem kellően tudatos módon történik, a munkáltatók komoly károkat okozhatnak a munkavállalóikra nézve.
- **A munkáltatók jelentős része igényli, hogy integrációs tevékenysége során legyen mellette egy szakmai partner.** Emellett igényelnék, hogy jelentősebb anyagi támogatásokat is kapjanak a megvalósítandó tevékenységük során.
- **Nagyon kevés szervezet nyújt ténylegesen egészségfejlesztő támogatást a munkavállalóinak (a megkérdezettek csupán 15%-a).** Amely kitöltők viszont részt vesznek ilyen tevékenységekben, **érezik a munkaerő egészségfejlesztésének hasznosságát.** Tapasztalataik jó gyakorlatként, példaként lehetnek felhasználhatóak egy esetleges attitűdfejlesztő tevékenység során.
- **Azok a vállalkozások, amelyek tevékenységükből fakadóan nagyobb egészségügyi kockázatokkal találkoznak, fontosabbnak tartják a munkahelyi egészségvédelmet és az arra fókuszáló vizsgálatokra is nagyobb hangsúlyt fektetnek.** Ugyanakkor ezzel még ők sem mozdulnak el a foglalkozás-egészségügy kötelező jellegű és alapvető jelentőségű gyakorlatától.
- A rizikótényezőket vizsgálva elmondható, hogy a **munkáltatók főként a munkakör szempontjából kockázatos elemeket emelték csupán ki. A munkavállalóik általános**

egészségi állapota így kisebb figyelmet kap. Ezzel párhuzamosan a szűrővizsgálatok iránti igények is elsősorban a foglalkozáshoz kötődő rizikófaktorokra reflektálnak.

- A válaszadók túlnyomó többsége legfeljebb **éves rendszerességű szűrővizsgálatok elvégzését tartja indokoltnak.**

5. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

HIPOTÉZISEK

Az első felmérés hipotézisei

1. *Munkáltatói körben igény mutatkozik a szakmai képzések mellett a kompetenciafejlesztésre, illetve üzleti jellegű szolgáltatásra is.*

Bár azzal kapcsolatban vegyes képet láthatunk a felmérés során, hogy a munkáltatók milyen mértékben valósítanak meg képzéseket, alapvetően azt elmondhatjuk, hogy **a képzéseket fontosnak tartják**, amelyek közül különösen a **szakmai képzések emelkednek ki**. A legtöbb vállalkozás, mind felső, mind középszintű szinten elsősorban maga is ilyen képzéseken venne részt, valamint az alkalmazottaikat is elsősorban ilyen képzéseken való részvételében lennének hajlandók támogatni. Ezzel párhuzamosan elmondható, hogy **maguk a munkavállalók is elsősorban az ilyen jellegű képzések felé mutatnának nyitottságot**. Ez egyrészt érthető, hiszen nem várható el a munkahelyektől, hogy az emberi erőforrásuk fejlesztését a munkahelyi dimenziókon kívül értelmezzék. Ám azt is láthatjuk belőle, hogy a szakmai tudás átadásán túlmutató képzésekben rejlő lehetőségeket, a munkaerő-fejlesztés folyamatának összetettségét kevésbé látják.

Ugyanakkor azt **mégsem állítjuk, hogy a munkáltatók kivétel nélkül elzárkóznának például a kompetenciafejlesztéstől**, ahogy saját tekintetükben is nyitottak egyéb képzések iránt, amely **igazolja hipotézisünket**. Azonban érdemes lehet kommunikálni feléjük ezeknek a kérdéseknek a munkaerő-fejlesztésben betöltött jelentőségét és hasznát.

2. *A munkavállalók alkalmazkodását a munkaerőpiaci folyamatokhoz egy komplex szolgáltatási és támogató rendszer segítheti elő (pl. munkaerőpiaci szolgáltatás, képzések, gazdasági jellegű szolgáltatás)*

Második hipotézisünk ugyancsak **beigazolódottnak tekinthető**, amely kapcsolódik az első hipotézisben érintett kérdéshez is. Vagyis bár összességében **fontosnak tartanak** mind a munkáltatók, mind pedig a munkavállalók azt, **hogy képzések révén hatékonyabban és jobban tudjanak dolgozni**, képesek legyenek alkalmazkodni a munkaerőpiaci kihívásokhoz, **az amelletti tudatos elköteleződés komoly nehézséget jelent**. Ez fakad részben az információk hiányából, részben a nem megfelelő hozzáállásból, ám összességében mégis **gátat jelent a munkaerő fejlesztése tekintetében**. Ez elsősorban egy olyan **támogató szolgáltatás**

segítségével lenne áthidalható, amely révén nem csupán megismerkednek a munkaerő-fejlesztésben rejlő lehetőségekkel, hanem **folyamatos támogatást is kapnak abban, hogy milyen eszközök segítségével érhetik el a kitűzött célokat**. Ennek része lehet az ismeretterjesztés, tanácsadás, monitorozás és egyéb releváns szolgáltatói tevékenység.

3. *A munkáltatók alkalmazottjaik széles rétege esetében érzékelnek és fogalmaznak meg képességbeli és szakmai hiányosságokat, amely hatással van a termelékenységükre. Egy esetleges munkaerőpiaci egyensúlyhiány esetében (munkaerőhiány) ezen munkaerő-állománnyal nem tudják versenyképességüket fenntartani.*

A munkáltatók egy jól látható csoportja nyilatkozott arról, hogy a munkavállalóinak legalább 20%-a nem képes ellátni maradéktalanul a rábízott feladatot, nem rendelkezik az ahhoz szükséges képességekkel. Esetükben nem igényel részletesebb magyarázatot, hogy ez miért eredményezhet könnyen hátrányt a termelési hatékonyság területén. Így **összességében e hipotézisünket is igazoltnak tekinthetjük**. Ugyanakkor fontos aspektusa a témának, hogy a munkáltatók között alig volt olyan, aki saját alkalmazottjára potenciális erőforrásként tekintene, és talán ezzel van összefüggésben az alacsony képzési hajlandóság is. Ez ugyanakkor azért jelenthet kiemelt problémát, mert – különösen egy munkaerőhiányos időszakban – **ezek a vállalkozások nem mernek majd belekezdeni olyan termeléstechnikai korszerűsítésbe** (például digitalizációba), **amely a termelési hatékonyság növekedését és ezzel hosszútávon a versenyképesség megőrzését segíthetné elő**.

A második felmérés hipotézisei

1. *A mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek az ágazatfüggetlen vizsgálatunkhoz képest nagyobb arányban tapasztalják a munkaerő képességhiányait, amelynek következményeként romlik a termelési hatékonyságuk.*

Első hipotézisünk nem látszik beigazolódni, hiszen az arányok hasonlóak: a munkáltatók 20%-a nyilatkozott úgy, hogy a fizikai jellegű alkalmazottjaik nem rendelkeznek a munkájuk elvégzéséhez szükséges minden ismerettel és képességgel (csakúgy, mint az ágazatfüggetlen felmérésünk alanyai). Ez az arány a szellemi foglalkoztatottak esetén 9%.

Alapvető kérdés, hogy a munkáltatók reálisan érzékelik-e a képességhiányokat. Hajlunk a nemleges válasz felé, hiszen egy későbbi kérdés kapcsán, ahol arra kérdeztünk rá,

hogy miért nem szerveznek képzéseket, csupán 37%-os azok aránya, akik szerint a munkaerő-állomány megfelelő, képzést nem igényel, ami ellentmondást mutat. Ezen felül a kvalitatív információkkal kiegészítve azt is megállapíthatjuk, hogy e kérdés kapcsán **valószínűleg csupán arra gondolhattak a válaszadók, hogy a konkrét munkafolyamat elvégzésére alkalmasak-e a munkavállalók.** A beszámolók alapján azonban többen megemlítik, hogy a munkamorállal, a hozzáállással kapcsolatban érzékelnek problémát. Vagyis **azokat a munkaszocializációs képességihiányokat nem emelték ki, amelyek valójában szintén hatással vannak a feladatok eredményes elvégzésére.**

Ezzel együtt a kutatás többi eredményét figyelembe véve is megerősödni látszik az a feltételezés, hogy ahogy a megfelelő megoldási stratégiákat nem találják meg az érzékelt kihívásokra, úgy vélhetően nem észlelik a meglévő képességihiányokat sem, amelyek azonban valóban nehezítik a termelés, piac- és versenyképesség és hatékonyság fejlődését.

2. *A vizsgált cégek többsége nem rendelkezik a konkrét képzési tervvel, amely miatt a képzések megvalósulása esetleges, és nem reflektál a szervezeten belül tapasztalható problémákra.*

Második hipotézisünk teljesen beigazolódott. A megkérdezett cégek több mint 2/3-a nem rendelkezik képzési tervvel. Ez azért is meglepő arány, mert a jogszabály által kötelezően előírt képzéseket vélhetően megadják munkavállalók számára, azonban ez sem tervezetten történik. A szervezeten belül felismert („észrevett”) problémákra reagáló képzési rendszer pedig ezen válaszok ismeretében nem is feltételezhető.

3. *A vizsgált cégek nagymértékben megérzik a napjainkban tapasztalható gazdasági nehézségeket. Ennek kezelésében nem érzékelik releváns megoldásként a szervezet fejlesztését, beleértve ebbe a technológiai fejlesztéseket és az ehhez szükséges munkaerő-fejlesztést.*

Kutatási eredményeink feldolgozása során **fenti kijelentés megerősítést nyert.** A cégek **alapvetően** külső tényezők negatív alakulásában, **a negatív külső körülményekben látják a nehézségeik okát** (alacsony vásárlóerő, túlkínálat, fogyasztói kosár megváltozása, állami támogatás biztosítása). A saját (belső) nehézségeiket hiányosan észlelik (például: a munkaerő, logisztika, fejlesztési igények területén). Így nem is várható, hogy azok fejlesztésével kezdjék a nehézségek leküzdését és ezáltal a gazdasági fejlesztésüket.

4. *A kutatásban résztvevő cégek ágazatukból adódó szezonális működésük miatt nagyobb számban foglalkoztatnak egyszerűsített foglalkoztatással munkavállalókat, akik kevésbé részesülnek munkaerő-fejlesztésben.*

Egyszerűsített foglalkoztatás tekintetében megállapíthatjuk, hogy **a szervezetek kismértékben támaszkodnak egyszerűsített foglalkoztatottakra.** A teljes mintán belüli átlagos létszámuk nem éri el a négy főt (3,74). Így **hipotézisünk ágazaton belüli jelentőségére vonatkozó része sem igazolódott be.** Mindkét szektorban akadt kimagasló létszámban foglalkoztató vállalat (120, illetve 130 fő), azonban jellemzően 10 fő körül alkalmaznak egyszerűsített foglalkoztatással munkavállalót.

Azzal együtt, hogy ennek mögöttes okát jelen kutatás keretében nem ismerhetjük meg, **fontos erre a csoportra felhívni a figyelmet,** különös tekintettel a KSH adatok alapján, amelyek szerint **csak a mezőgazdaságban mintegy 80 ezer főt érint.**

Alapvető kérdések, amelyekre most nem kaptunk választ, de felmerülnek:

- Ugyanazok a személyek „járnak-e” vissza idényről idényre?
- Van-e átjárás a két foglalkoztatotti forma között?
- Idényen kívül az egyszerűsített foglalkoztatással (EFO) foglalkoztatottak milyen státuszban vannak?
- Szükséges- és célszerű-e az állandó foglalkoztatás felé elmozdulni munkavállalói oldalon?
- Szükséges-és célszerű-e az állandó foglalkoztatás felé elmozdulni munkáltatói oldalon?
- Esetleges együttműködések más vállalatokkal közelebb vihetnek-e az állandó foglalkoztatás felé?

A harmadik felmérés hipotézisei

1. *A legfontosabb befolyásoló tényező az integrációs tevékenységek megvalósítása és egészségprevenciós szolgáltatások támogatása kapcsán a cégméret. Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb arányban nő a valószínűsége, hogy figyelmet fordítanak a munkaerő-fejlesztés ezen formáira.*

Az első hipotézisben megfogalmazott állításunk beigazolódott. Az adatokból **egyértelmű összefüggés rajzolódik ki a cégméret és a munkaerő-fejlesztés vizsgált területei között.** A

bármilyen (re)integrációs tevékenységet ténylegesen megvalósító szervezetek száma csak az 50 főnél nagyobb létszámban foglalkoztató gazdasági társaságok körében magasabb az említett tevékenységet elutasítók számánál. Míg az egészségfejlesztés támogatása esetében csak a legalább 250 főt foglalkoztató szervezeteknél látjuk azt, hogy több vállalat támogatja munkavállalóit, mint amennyi nem.

Ennek az eredménynek az oka - bár jelen kutatás során erre nem tértünk ki - feltehetően abból fakad, hogy a nagyobb vállalatok rendelkeznek humán menedzsmenttel, és általánosságban jellemző a **professzionálisabb szervezetirányítás**. Ez megeremti a lehetőségét, hogy a munkaerő-fejlesztés területén is nagyobb tudatossággal rendelkezzenek e vállalkozások, és ennek megfelelően legalább a legszükségesebb intézkedéseket meghozzák.

Ugyanakkor ettől függetlenül ki kell emelni, hogy a munkahelyi beilleszkedés kérdése, valamint az egészségi állapotból fakadó problémák egyaránt érintik a kisebb cégeket is. Így miközben ők különböző okokra hivatkozva nem tartják relevánsnak, de a többi kérdés eredménye alapján vélhetően inkább a nem tudatosított feladatokból fakadóan, nem is valósítanak meg ilyen munkaerőfejlesztési tevékenységet. Legalábbis nem tudatosan, hiszen például legalább valamilyen betanítási tevékenységet csaknem mindenki végrehajt. E kérdés kapcsán pedig érdemes különválasztani a két területet.

Egyrészt, ha egy cég tudatosan nem is foglalkozik a munkahelyi beillesztéssel, e folyamat mindenképpen végbemegy. Ugyanakkor, **ha nem irányított módon, akkor nagyobb a valószínűsége, hogy az integrációs folyamat nem lesz megfelelő.** Vagyis például nem sikerül a munkavállalónak átlátnia a szervezeti hierarchiát vagy nem tud azonosulni a szervezeti célokkal és értékekkel. Ez a munkaerő munkavégzésének hatékonyságát, eredményességét csökkentheti.

Az egészségfejlesztés területén pedig a **kis szervezetek ugyanúgy**, vagy akár jobban is **érezhetik a munkaerő egészségi állapotából fakadó problémákat**, mint nagyobb társaik, ám mégsem tesznek annak kezeléséért. Eközben valójában egy ilyen szervezet számos okból **jóval alkalmasabb** (például a közvetlenebb emberi kapcsolatok miatt) **arra, hogy egészségfejlesztő tevékenységeket valósítson meg.**

Jelentős hangsúlyt szükséges tehát helyezni a munkáltatók körében a munkaerő-fejlesztés ezen két területének tudatosítására. Különösen a beillesztés kapcsán kell ezt kiemelni, amely mindenképp végbemegy, irányítás nélkül viszont súlyos károkat okozhat.

2. *Az integrációs tevékenységek iránt nyitott vállalkozások körében már megfigyelhető egy tudatos hozzáállás, azonban ők sem fordítanak kellő figyelmet a tartós távollétből visszatérő munkavállalóik reintegrációs támogatására.*

A második hipotézisünk szintén beigazolódott, és a kutatás eredményeként egyértelműen megmutatkozott, hogy **az integrációs tevékenységet végrehajtó szervezetek sem fordítanak magától értetődően figyelmet arra, hogy az esetlegesen tartós távollétből visszatérő munkavállalóikat visszailleszék** (reintegrálják) a munkahelyi közösségben. Az integrálási tevékenységet végrehajtó szervezeteknek mindössze fele figyel oda a munkavállalóik reintegrációjára is. Feltehetően azért, mert abból indulnak ki, hogy az adott munkavállaló korábban már dolgozott náluk, az integrációja egyszer már sikerült és nem látják ennek jelentőségét. Ugyanakkor ezzel együtt **nem veszik figyelembe, hogy egy több hónapos, akár több éves távollét során olyan változások mennek végbe, mind a munkahely, mind a munkavállaló oldaláról, amelyek indokoltá tennék a beillesztési folyamat újratekadését.**

Emellett azt sem érdemes figyelmen kívül hagyni, hogy egy tartós távollét után **a munkavállaló jellemzően jelentős változáson megy keresztül** az élethelyzetét tekintve (például kisgyermekes lesz, valamilyen betegséggel, akár fogyatékossgal kell együtt élnie stb.). Vagyis, bár az adott személy rendelkezik munkahellyel, egy olyan **esélyhátrány jelenik meg az életében**, amely kihathat a munkavállalási sikerességére. Amennyiben a reintegráció a spontán folyamatok során nem sikerül, szélsőséges esetben a munkahelyét is elveszti a munkavállaló, amelyet követően az álláskeresők között már hátrányos helyzetűként lesz jelen, csökkentve a sikeres elhelyezkedésének valószínűségét. Mindeközben maguk a munkahelyek is egy korábban már integrált és bevált munkaerőt veszítenek el. Vagyis a munkáltatókban **tudatosítani szükséges, hogy a beillesztés mellett a visszaillesztés is azonos jelentőségű folyamat, amely során ráadásul a munkáltatók nem csak a munkahelyi, hanem a munkaerőpiaci, a munka világába történő integrációban is kiemelt szerepet kapnak.**

3. *Az egészség megőrzésére irányuló programok támogatása a hazai munkáltatók szervezeti kultúrájában, stratégiai döntéskörében nem kap hangsúlyos szerepet.*

Utolsó hipotézisünk ugyancsak beigazolódott. A válaszadók 68%-a teljes mértékben távol tartja magát az egészségfejlesztő támogatásoktól, az egészség megőrzésére irányuló programok

támogatása a hazai munkáltatók szervezeti kultúrájában, stratégiai döntéskörében még mindig nem kap hangsúlyos szerepet.

Ennek legfőbb oka a válaszok alapján, hogy **a szervezetek úgy érzik, e folyamathoz nem rendelkeznek kellő erőforrásokkal, illetve túl szenzitív területnek érzékelik a munkavállalók egészségi állapotának kérdését.** Ebből összességében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a munkáltatók valójában **nem rendelkeznek egy olyan átgondolt stratégiával,** amely során képesek lennének értékelni a munkaerő-fejlesztés (ez esetben az egészség) megtérülésének költségeit. Továbbá **nem rendelkeznek egy olyan átfogó ismerettel a munkahelyi egészségfejlesztés témakörben,** amely alapján felismerhetnék azokat a területeket, ahol a munkavállalók magánéletének és személyiségi jogainak megsértése nélkül nyújthatnának, sokszor minimális költségeket igénylő támogatásokat. Az ismerethiánnyal kapcsolatos feltételezésünket erősíti az is, hogy a különböző válaszokból egyértelműen kirajzolódik, hogy **főként csak a foglalkozás-egészségüggyel kapcsolatos intézkedéseket, szolgáltatásokat tartják indokoltnak a válaszadók.** Mindeközben az egészségfejlesztés területén is vannak olyan releváns kérdések (például a pszichoszociális biztonság megteremtése), amely ezen területen kívül esik, viszont a legalapvetőbb munkahelyi egészségi szükségletek közé tartozik.

Továbbá érdemes szem előtt tartani azt is, hogy a hazai vállalkozókat, munkáltatókat nem érdemes és nem lehet a honi társadalmi térből sem kiragadni: **ahogy a teljes társadalom túl kevés figyelmet fordít az egészségének a megőrzésére,** a munka viszonylatában például a munkahely elvesztéséből fakadó félelem miatt (szűrővizsgálatok, kezelések elkerülése), **úgy valószínűleg a munkáltatók is ugyan ezt a mintát követik.** Viszont a munkahelyi egészségfejlesztés egy olyan munkaerőfejlesztési terület, amely különösképp igényli a munkahelyi vezetők téma iránti elköteleződését. **Így valószínűleg e társadalmi tapasztalat visszatükröződését is látjuk.**

Mindeközben a munkahelyeknek ezen attitűdök megváltoztatásában kiemelt szerepe lehet. Emiatt kiemelt **figyelmet kell fordítani arra, hogy a munkáltatók,** mint a közösségek alakítására képes aktorok **egészségfejlesztéssel kapcsolatos véleménye megváltozzon.** Ebben kiemelt szerepet kaphat a munkaerő-fejlesztéssel kapcsolatos investáció megtérülésének számszerűsíthető eredménye.

JAVASLATOK

A kutatás eredményei alapján **a következő javaslatokat fogalmazzuk meg a munkaerő-fejlesztésben rejlő, a termelékenységi hatékonyságot növekvő potenciál kihasználhatóságához:**

- Az **oktatási oldalnak ajánlott intenzíven kommunikálnia a szakmát képviselő munkáltatókkal**, szakemberekkel és a változtatásokat, javaslatokat szükséges beépíteni a képzési rendszerbe.
- Gyakorlati útra léphet a **„Felvesz-Képez-Alkalmaz”** modell, azaz a munkáltató a jelöltet először az általános képességei és a szervezetbe illeszthetősége alapján értékeli és választja ki, ezután egy speciális képzési modulban részesíti, amely felkészíti az alkalmazottat az eredményes munkára, valamint ellátja azokkal a készségekkel, amelyeket a piac megkövetel.
- A képzési rendszert ajánlott felül vizsgálni és olyan rendszert szükséges kialakítani, aminek eredményeként:
 - **felelős munkavállalók kerülhetnek ki a munkaerőpiacra** (azaz megértik az önmenedzsment hasznát, mint amilyen önfegyelem, idő-, energia- és anyagi erőforrás hatékony gazdálkodása), akik képesek az önálló és kritikus gondolkodásra, önálló feladatellátásra, rendszerszemléletű, innovatív gondolkodásra, krízishelyzetek kezelésre, problémamegoldásra, megértik a munka, illetve a másik emberrel való együtt dolgozás fontosságát),
 - a **gyakorlati ismeretek** elsajátítására kell áttenni a hangsúlyt,
 - a felgyorsult gazdaság igényeit figyelembe véve **rövid idejű** (nem több éves) **képzéseket** kell szervezni, ahol a munkavállaló elsajátíthatja azokat az ismereteket, illetve kompetenciákat, amelyek a munka ellátásához szükségesek,
 - Az **egész életen át tartó tanulást magába foglaló gondolkodásmóddal** érkezenek a munkavállalók a munkáltatókhoz. Ennek tudatosítása a munkavállalóknál nagyon fontos tényező, hiszen ez adja a nyitottságot a fejlődéshez, tanuláshoz, rugalmassághoz, proaktivitáshoz. Bármilyen új technológia, munkamódszer követése, valamint új készségek megszerzése elengedhetetlen ahhoz, hogy a munkavállaló lépést tudjon tartani a változásokkal, illetve, hogy versenyképes maradjon a munkaerőpiacon.

- A **generációk közötti hatékony együttműködéshez segítséget kell adni** a munkáltatóknak. Ma a munkaerőpiacon a Boomer, X, Y, Z generáció egyidejűleg van jelen, aminek kezelése a munkáltatókra nem kis feladatot hárít. Az egymáshoz történő alkalmazkodás, a különböző elvárások, igények, értékrendszeri különbségek ütköztetése kihívás elé állítja a munkáltatókat, amely egy égető és megoldandó feladat.
- A munkáltatói igények alapján a felmerülő munkaviszonyos **képzések állami finanszírozásához folyamatosan** – nemcsak időszakosan – **keretet kell biztosítani**.
- A válaszok alapján a szakismeretek mellett előtérbe kerülő **igény a versenyképességhez szorosan köthető ismeretek megléte** (például értékesítés, PR, marketing), hiszen a kkv-k számára a működőképességük biztosításának alapját a piac (termék vagy szolgáltatás) adja. A piac megtartása, bővítése, változások követése, folyamatos és időigényes munkát igényel, így a cégek ilyen jellegű anyagi vagy szolgáltatási (pl. üzleti tanácsadás) támogatása hatással van a foglalkoztatásra (pl. munkaerő-megtartás, új munkaerő felvétele), illetve a gazdaságra (termelékenység növelése, költséghatékony gazdálkodás kialakítása).
- A szervezetek versenyképességének megőrzéséhez, növeléséhez szükséges a **szervezetben belüli tudatosság erősítése**, a saját működési nehézségeik okaira történő rávilágítás külső szakértői szervek, tanácsadók bevonásával. Ennek mérhető, kimutatható haszonkulcsára kell felhívni a cégek figyelmét. Ugyanis külső szakértői támogatással, fejlesztéssel a cégek:
 - objektív értékelést kapnak a szervezet működését illetően, beavatkozási pontjaira vonatkozóan;
 - fejlesztési terv kidolgozásával a szakértők segíthetik azonosítani a problémát, és segíthetik a versenyképességük növekedését;
 - külső szakértők közreműködésével (például elérhető, kompetens képzések, tréningek felkutatása) a munkaerő, ezen belül a vezetők fejlesztése is elősegíthető, amellyel a belső tudatosság, készség erősíthető.
- Az **időszaki foglalkoztatás állandó foglalkoztatássá történő átalakítása** érdekében érdemes több ágazathoz tartozó, „szövetségi” vagy „szövetkezeti” **rendszer működtetése**, ezek támogatása. Cél, hogy a szezonalitással érintett tevékenységi körben, egyszerűsített foglalkoztatási formával alkalmazott munkavállalóknak folyamatos foglalkoztatást biztosítsunk úgy, hogy a rendszerhez tartozó cégek úgymond

átveszik és alkalmazzák a szezonból felszabadult munkaerőt. Így például egy mezőgazdasági cég időszakos alkalmazottja helyi szinten egy feldolgozóipari céghez kerül át egy adott időszakra. Ennek köszönhetően például a képességhiányok kezelése érdekében megvalósuló képzések sem jelentenének a munkavállalóknak többletterhelést (amely a képzésekkel szembeni egyik legfőbb kifogás volt), hiszen tudatos tervezés mellett mindez beiktatható lenne.

- Érdemes lehet az **együttműködések előnyeire felhívni a vállalkozások figyelmét**, amelynek segítségével a méretgazdaságosság előnyeire támaszkodva javíthatnák a piaci szereplők egymás helyzetét. Továbbá a közösen megtervezett stratégiaalkotás során nagyobb lehetőség nyílna akár a munkaerő megfelelő koordinációjára, illetve a jelentős tőkebefektetést igénylő technológiai fejlesztések, valamint termék innovációk megvalósítására.
- Új munkaerő felvétele esetén érdemes lehet egy **bérekompenzációs rendszer kidolgozása azon időszakra, amelyben még a felvett új munkaerő nem képes 100%-os termelési kapacitást hozni**. Ez megoldást jelenthetne a nem megfelelő képzettségből származó toborzási, pénzügyi problémákra, miközben a munkáltató garantálná, hogy kellő figyelmet fordít a munkaerő fejlesztésére
- A munkaerő képzési tudatosságának erősítése, és a képzésbe történő bekapcsolódása miatt, valamint a kieső munkaerő problémájának megoldása érdekében egy **ösztöndíj rendszer bevezetése** javasolt. Ezen rendszer célja lenne, hogy amennyiben a munkavállaló a munkájának elvégzéséhez szükséges képzést munkaidőn kívül vállalja, akkor cserébe bérkiegészítésként a munkavállaló egy fix ösztöndíjat kaphatna. Amennyiben a munkavállalónak is érdekében állna a képzésben való részvétel, akkor várhatóan az ő hozzáállása is javulna, amely szintén fontos hátráltató tényezőként jelent meg.
- Az integrációs folyamatok tudatosításának érdekében érdemes lehet a különböző új munkaerő felvételét, vagy visszavételét szolgáló bértámogatások mellé egy integrációs tevékenységet segítő ismeretanyagot biztosítani, esetleg az egész folyamatot kiegészíteni egy **integrációs tanácsadói szolgáltatással**.
- Egy jelentősebb, elsősorban a munkáltatókat célcsoportként tekintő, az **egészségfejlesztés témával kapcsolatos attitűdformáló kezdeményezés** jelentősen növelhetné a munkahelyek egészségfejlesztésben betöltött szerepét. A kezdeményezésnek két területre lenne érdemes összpontosítania: egyrészt maguknak a

munkáltatóknak a prevencióval kapcsolatos álláspontjának a megváltoztatására, másrészt pedig az egészségfejlesztésből fakadó előnyök megismertetésére fókuszálva.

- Mivel a kutatás eredményeként hangsúlyozva tapasztalható, hogy elsősorban a kisebb szervezetekre jellemző, hogy nem végeznek munkaerő-fejlesztő tevékenységeket, érdemes lehet akár a **már meglévő tanácsadói hálózat fejlesztése** által egy olyan szolgáltatást kínálni, amely képes arra, hogy pótolja az e szervezetekben fennálló menedzsmenttel kapcsolatos tudásdeficitet, különös tekintettel a munkaerő-fejlesztésre.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A felnőttképzés megújítása 2020.* Letöltés: <https://kormany.hu/dokumentumtar/a-felnottkepzes-megujitasa-2020> 2023. 08. 10.
- „A sikeres vállalati stratégia kötelező eleme a folyamatos képzés” – Interjú Nyisztor Józseffel. 2019. június 03. Letöltés: https://hvg.hu/brandcontent/20190603_A_sikeres_vallalati_strategia_kotelezo_eleme_a_folyamatos_kepzes 2023. 08. 10.
- Agrárium 2023, előzetes adatok.* Kézirat. Központi Statisztikai Hivatal. Letöltés: <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/agrarium-2023-elozetes-adatok/index.html#tovbbcskkentagazdasgokszma> 2023. 09. 20.
- Áldorfai György (2020): *Magyarország térbeli teljesítményértékelése.* PhD értekezés. Kézirat. Szent István Egyetem, Budapest.
- Áldorfai György és Topa Zoltán (2015): *Helyi gazdaság- és vállalkozásfejlesztés. Szemelvénygyűjtemény.* Szent István Egyetem Gazdasági és Társadalomtudományi Kar Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Gödöllő.
- Antalovits Miklós (1999): *Munkahelyi szocializáció. Egyetemi jegyzet.* Kézirat. BME, Budapest.
- Bacsák Dániel és mtsai. (2022): *Rövidtávú munkaerőpiaci prognózis a 2023-as évre (ősz).* Kézirat. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest. Letöltés: https://gvi.hu/files/researches/693/prognozis_2022_2_tanulmany_221214.pdf 2023. 08. 25.
- Bajor Péter és mtsai. (é.n.): *A tehetség kézikönyve.* Letöltés: <https://tehetsegkezikonyv.tehetseg.hu/page.php?id=2> 2023. 08. 10.
- Baranyai Zsolt (2010): *Az együttműködés elméleti és gyakorlati kérdései a magyar mezőgazdasági géphasználatban.* PhD értekezés. Kézirat. Szent István Egyetem, Budapest.
- Bazsik István, Bujdosó Zoltán és Koncz Gábor (2022): A magyar gazdák helyzete a mezőgazdaság 3.0 és 4.0 korában. Agrár depriváció és társadalmi innováció. *Acta Carolus Robertus*, **12.** 2. sz. 111–131.
- Biró Szabolcs és Rácz Katalin (2015, szerk.): *Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon.* Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- Boncz Imre, Lampek Kinga és Pusztalfavi Henriette (2022): *Kézikönyv az egészségfejlesztéshez.* PTE ETK, Pécs.

- Buda Béla (1986): *A személyiségfejlődés és a nevelés szociálpszichológiája*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Budavári-Takács Ildikó (2011): *Karriertervezés*. Szent István Egyetem. Letöltés: <https://docplayer.hu/4410373-Karriertervezes-dr-budavari-takacs-ildiko.html> 2023. 08. 10.
- Colombo, E., és Stanca, L. (2008): The Effect of Training on Productivity : Evidence from a Large Panel of Firms. *International Journal of Manpower*, **35**. 8. sz.
- Csath Magdolna (2016): *Versenyképesség és innováció*. NKE, Budapest.
- Csonka Arnold és Kiss Marianna (2015): Az élelmiszergazdaság szerkezetének és termelékenységének területi különbségei az EU-ban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, **7**. 3-4. sz. 305–312.
- (2023) *Eredménykommunikációs kiadvány. Országspecifikus összefoglaló – Magyarország – PIAAC eredmények*. Kézirat. OECD.
- Dajnoki Krisztina (2014): Fogycékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös Tekintettel Az érzékenyítő tréningekre. *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, **6**. 1-2. sz. 157–167.
- Dajnoki Krisztina és Kun András (2018, szerk.): *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe*. Kézirat. Debreceni Egyetem, Debrecen. <https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/13704/Dr.%20Dajnoki%20Krisztina%20-%20Dr.%20Kun%20Andr%C3%A1s%20-%20Bevezet%C3%A9s%20az%20emberi%20er%C5%91forr%C3%A1s%20menedzsmentbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 2023. 10. 16.
- Dankó Dóra, Balogh Roland és Szilas Roland Ferenc (2022): Munkahelyi egészségfejlesztési modellek vizsgálata. Alkalmazási lehetőségek fizikai munkát végzők esetében. *Új Munkaügyi Szemle*, **3**. 2. sz. 25–37.
- Dávid Mária (2015): *Speciális igényű hallgatók/tanulók a felsőoktatásban és a felnőttképzésben*. Kézirat. Eger. Letöltés: http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/03_david_04_15/index.html
- Dávid Mária, Nyitrai Ágnes és Podráczky Judit (2018): *A pedagógiai tanácsadás szerepe a kora gyermekkori intervencióban*. Családbarát Ország Nonprofit Közhasznú Kft., Budapest.
- de Grip, A. és Sieben, I. (2005): The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics*, **37**. 9. sz. 1047–1057.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2013): A munkahelyi stressz forrásainak, következményeinek, a stressz kezelésének vizsgálata Magyarország észak-alföldi régiójának szervezeteiben. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására*, **5**. 2. sz. 120–125.

- Felkai Beáta Olga és Kuti Beatrix Adrienn (2022): Az élelmiszeripar helyzete és fejlesztési irányai. *Élelmiszervizsgálati közlemények*, **68.** 4. sz. 4245–4253.
- (2022) *Fenntartható fejlődés indikátorai*. Központi Statisztikai Hivatal. Letöltés: <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/sdg>
- Fülöp Zoltán (2018): Az Ipar 4.0 foglalkoztatásra gyakorolt hatása. *Munkaügyi Szemle*, **61.** 6. 56–64.
- Gaál Gabriella és Jászi Éva (é.n.): *Pedagógus-mesterség*. Letöltés: http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/hunline_pedpszi/16_pedagogus_mesterseg/index.html
[2023. 08. 10.](#)
- Gábor Edina és Kiss Judit (2009): Munkahelyi egészségfejlesztés – a minőség jegyében II. *Egészségfejlesztés*, **50.** 5-6. sz. 3–11.
- Garaj Erika (2015): Versenyképesség és egészségnyereség. A munkahelyi egészségfejlesztés értéknövelő alternatív megoldásai. *Hadtudomány*, **25.** különszám. 41–47.
- Gottfried Péter (2021): A szervezeti egészségfejlesztés munkaerő-piaci hatásai. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, **6.** 1. sz. 99–107.
- Göllény-Kovács Nikoletta (2021): *Mezőgazdasági vállalkozások gazdasági, társadalmi helyzetének alakulása a Dunántúlon*. PhD értekezés. Kézirat. Pannon Egyetem, Veszprém.
- Hall, D. T. és Goodale, J. G. (1986): *Human Resource Management: Strategy, Design, and Implementation*. Scott, Foresman, Glenview.
- Halpern László (2020): *Termelékenység, innováció és külkereskedelem magyar vállalati adatok alapján*. KRTK-KTI műhelytanulmányok.
- Hanyecz Lajos (2007): Tervezési folyamatok, a rendszer működése. *Vezetéstudomány*, **38.** 1. sz. 11–15.
- (2022) *Hatalmas a munkaerőhiány ezekben a szakmákban: mihez kezd így az agrárium?*
Letöltés: <https://www.hellovidek.hu/gazdasag/2022/01/14/hatalmas-a-munkaerohiany-ezekben-a-szakmakban-mihez-kezd-igy-az-agrarium> 2023. 09. 21.
- Hideg Anna Laura, Szászvári Karina, Csillag Sára és Csizmadia Péter (2019): Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata. Egy kvalitatív kutatás eredményei. *Munkaügyi Szemle*, **62.** 4. sz. 32–40.
- Hidvégi Péter és Müller Anetta (2015): *A rekreáció elmélete és módszertana 2: A prevenció*. EKF Líceum Kiadó, Eger.
- Hornyák József (2022): *Történelmi csúcsra futott a munkaerőhiány Magyarországon*. Letöltés: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220830/tortenelmi-csucsra-futott-a-munkaerohiany-magyarorszag-563921> 2023. 07. 17.

- Hüttl Angelika (2017): A termelékenységszámítás néhány koncepcionális kérdése és statisztikai vonatkozása. *Statisztikai Szemle*, **95**. 6. sz. 576–598.
- Imreh Szabolcs és Lengyel Imre (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In: Buzás, N. & Lengyel, I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK - JATEPPress, Szeged. 145–174.
- József István (2002): Az eredményes munkahelyi beilleszkedés elméleti kérdései. *Módszertani közlemények*, **42**. 1. sz. 26–29.
- Juhász Márta (2006): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája (I. rész). *Munkaügyi szemle*, **50**. 1. sz., 21–25.
- Koch, M. J. és McGrath, R. G. (1996): Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, **17**. 5. sz. 335–354.
- Konings, J. és Vanormelingen, S. (2015): The impact of training on productivity and wages: firm-level evidence. *Review of Economics and Statistics*, **97**. 2. sz. 485–497.
- Kovács Gábor (2020): Szervezetvezetési módszerek – azaz hogyan váljunk sikeres vezetővé. *Magyar Rendészet*, **20**. 2. sz. 137–151.
- Kovács Miklós, Nemeskéri Zsolt és Vámosi Tamás (2022): A munkaképesség meghatározó tényezői adott nagyvállalat logisztikai területén (II.) *Új Munkaügyi Szemle*, **3**. 4. sz. 2–22.
- Kozák Anita (2014): A Munkahelyi beillesztés gyakorlata egy colorádói székhelyű vállalatnál. *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, **6**. 1-2. sz. 168–177.
- Kun Ágota (2010): Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In: Juhász Márta (szerk.): *A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel*. Typotex Kiadó, Budapest. 243–268.
- Lam, L. W. és White, L. P. (1998): Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, **9**. 4. sz. 351–364.
- László Gyula (szerk.): *A munkaerőpiac és a foglalkoztatáspolitikai sajátos világa – A foglalkoztatáspolitikai eszközök változatai*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Lits Benedek és Lits Levente (2022): Az élelmiszer-önrendelkezés kritikája és az élelmiszeripar-művészet jelentősége a mindennapokban az ukrán gabona helyzetének elemzésével. *Világpolitika és Közgazdaságtan*, **2**. 2. sz. 68–81.
- Magyarország konvergencia programja 2023-2027*. Kézirat. Magyarország Kormány, Budapest.
- Letöltés: https://commission.europa.eu/system/files/2023-05/2023-Hungary-CP_hu.pdf 2023. 08. 25.

- Madari Zoltán (2021): A magyar élelmiszeripari KKV szektor helyzete és kilátásai. *Közgazdaság*, **16.** 1. sz. 39–49.
- Mankiw, N. G. (2016): *Macroeconomics*. Worth Publishers, New York.
- Matiscskáné Lizák Marianna (2012, szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv*. Wolters Kluwer, Budapest.
- Márkus Edina (2013): Pályaorientációs alapok. In: Juhász Erika – Pete Nikoletta (szerk.): *Tréningek a tehetség gondozásban. Belverde Meridionale*, Szeged-Debrecen. 88–112.
- Mizik Tamás (2021): A magyar élelmiszer-gazdaság „válságteljesítménye”. *Gazdálkodás*, **65.** 3. sz. 209–223.
- Nagy Judit (2020): *Foglalkoztatáspolitikai*. NKE, Budapest.
- Nagy Judit, Jámbor Zsófia és Freund Anna (2020): Az Ipar 4.0 és a digitalizáció legjobb gyakorlatai a hazai élelmiszer-gazdaságban - Négy esettanulmány. *Vezetéstudomány*, **51.** 6. sz. 5–16.
- OECD és European Observatory on Health Systems and Policies: *Egészségügyi országprofil 2021: Magyarország*. Kézirat. European Commission.
- Orbán József (2023): *Felnőttképzés a KKV szektorban (felnőttképzési tevékenységek, jogszabályi háttér)*. Előadás.
- Öry (2005): *Hátrányos helyzetű csoportok helyzete a munkaerőpiacon*. Nemzeti Mária Felnőttképzési Intézet, Budapest.
- Palócz Éva és mtsai (2019): *A magyar gazdaság felzárkózásának néhány kulcskérdése*. Kézirat. Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége – Kopint-Tárki, Budapest.
- Panyor Ágota (2017): A magyar élelmiszer-gazdaság jellemzői és kihívásai a XXI. században. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, **12.** 3. sz. 107–112.
- Poór Ferenc (é.n.)a: *Képzés*. Letöltés: <https://www.hrportal.hu/jelentese/kepzes.html> 2023. 08. 10.
- Poór Ferenc (é.n.)b: *Önismeret*. Letöltés: <https://www.hrportal.hu/jelentese/onismeret.html> 2023. 08. 10.
- Poór József és mtsai (2018): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány*, **49.** 10-11. sz. 33–44.
- Popp József (2014): Hatékonyság és foglalkoztatás a magyar mezőgazdaságban. Gondolatok Mészáros Sándor – Szabó Gábor vitáirásához. *Gazdálkodás*, **58.** 2. sz. 173–184.
- Réthy Endréné (2003): Oktatásméleti irányzatok. In: Falus Iván (szerk.): *Didaktika – Elméleti alapok a tanítás tanuláshoz*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 1–22.
- Ringe András, Sipos Norbert és Lukovszki Livia (2022): A kisvállalati termék- vagy szolgáltatásinnováció erőforrás-alapú megközelítése. *Közgazdasági Szemle*, **69.** 4. sz. 929–961.

- Sepulveda, F. (2005): Training and Productivity: Evidence for US manufacturing Industries. *Social Science Research Network*, 280–286.
- Soltész Eszter (2018): Munkahelyi konfliktusok. *Alternatív Konfliktuskezelési és Vitarendezési Európai Szemle*, **2.** 2. sz. 64-74.
- Sorko, S. R., Rabel, B. és Richter, H. M. (2016): The future of employment–challenges in human resources through digitalization. *Industry 4.0*, **1.** 2. sz., 128–131.
- Sveltész Erzsébet (2014): *Munkaügyi konfliktusok és rendezésük*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Szabó Ágnes és Juhász Péter (2019): A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, **50.** 2. sz. 59–71.
- Szabó-Szentgróti Gábor és Gelencsér Martin (2020): Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszeripari példán keresztül. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, **12.** 1. sz. 123-139.
- Szabolcsi Sára (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, **1.** 1. sz. 20–36.
- Termelékenységi jelentés 2020. november.* Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
Letöltés: <https://www.mnb.hu/letoltes/termelekenysegi-jelentes-2020-hun.pdf> 2023. 07. 14.
- Termelékenységi jelentés 2022. július.* Kézirat. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
Letöltés: <https://www.mnb.hu/letoltes/termelekenysegi-jelentes-2022-julius.pdf> 2023. 07. 14
- Titkos Csaba (2021): *Önismereti alapok: Nézőpontok – folyamatok – módszerek*. PTE KTK, Pécs.
- Tóth László (2011): Az emberi tőke elmélet és alkalmazásának néhány területe. *Periodica Oeconomica*, **4.** 1. sz. 158–174.
- Urbányi Dávid (2023): A pályakezdők helyzete és lehetőségei a magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar területén. *Világpolitika és Közgazdaságtan*, **2.** 1. sz. 101–105.
- Vágner Vivien (2021): Hátrányos helyzetű munkavállalókkal kapcsolatos munkavállalói attitűdök vizsgálata. *Új Munkaügyi Szemle*, **2.** 4. sz. 55–66.
- Vakhal Péter (2020): Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban. *Külgazdaság*, **64.** 5-6. sz. 30–59.
- Valent Szabina (2017): Teljesítményértékelés, avagy a legerősebb vezetői eszköz. In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században VII.*, Óbudai Egyetem. Budapest. 685–700.
- Vámosiné Rovó Gyöngyvér (2016): A munkahelyi egészségfejlesztés szerepe a vállalati szféra tervezésében, különös tekintettel a stresszkezelésre és a pszichés zavarral élők beillesztésére. *Gradus*, **3.** 1. sz. 516–520.