

HELYI TŐKE, HELYI TUDÁS, HELYI FOGLALKOZTATÁS HEVES MEGYÉBEN

Beszámoló a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány Kuratóriuma által kiírt kutatói pályázat eredményeiről



Készítették:

dr. Bakos-Tóth Eszter (4. fejezet)
főiskolai docens - btoth.eszter@uni-eszterhazy.hu
dr. Herneczky Andrea (2.1 – 2.3. pontok és 3. fejezet)
főiskolai docens - herneczky.andrea@uni-eszterhazy.hu
Juhász István (2. fejezet)
tanársegéd - juhasz.istvan@uni-eszterhazy.hu
dr. Koncz Gábor (5.2. pont)
főiskolai docens - koncz.gabor@uni-eszterhazy.hu
dr. Kozák Anita (4. fejezet)
főiskolai docens - kozak.anita@uni-eszterhazy.hu
Maticsákné dr. Lizák Marianna (2. fejezet)
tanársegéd - maticszakne.marianna@uni-eszterhazy.hu
dr. Nagyné dr. Demeter Dóra (5.1. pont)
egyetemi docens - ndemeter.dora@uni-eszterhazy.hu
dr. Papanek Gábor (1. és 6. fejezet)
ny. egyetemi tanár – gpapanekmex@gmail.com
dr. Szűcs Csaba (3. fejezet)
adjunktus - szucs.csaba@uni-eszterhazy.hu

Eger

2016

Tartalom

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2. BEVEZETÉS	6
2.1. A kutatás tárgya, módszere	6
2.2. A megyei munkaerőpiac helyzete	7
2.3. A területfejlesztési tervnek a munkaerőpiac fejlesztésére vonatkozó előirányzatai	12
2.4. A kutatás feladata	17
2. A MUNKAERŐKERESLET ÉS KÍNÁLAT MEGYEI STATISZTIKÁI	18
2.1. Bevezetés	18
2.3. A hevesi munkaerőkínálat fő jellemzői	20
2.3. A megyei gazdaság munkaerőkereslete	30
2.4. A 2016. III. negyedévi munkaerő-gazdálkodási felmérés információi	35
Melléklet a 2.4. ponthoz	42
3. A HELYI VÁLLALATOK MUNKAHELYTEREMTŐ TÖREKVÉSEITŐL VÁRHATÓ HATÁSOK	44
3.1. Bevezetés	44
3.2. A kutatási eredmények ismertetése	45
3.3. Összegzés	53
Melléklet a 3. fejezethez	55
4. A VÁLLALATOK HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSI STRATÉGIÁJÁTÓL VÁRHATÓ HATÁSOK	57
4.1. Bevezetés	57
4.2. Szakirodalmi áttekintés	60
4.3. Anyag és módszer	65
4.4. A vizsgálati eredmények és értékelésük	70
4.5. Következtetések, javaslatok	96
Mellékletek a 4. fejezethez	100
5. A HEVESI ÖNKORMÁNYZATOK TEVÉKENYSÉGE A MUNKAERŐPIACON	113
5.1. Közfoglalkoztatás Heves megyében	113
5.2. A települési önkormányzatok a foglalkoztatásért	133
5.3. Következtetések	149
6.1. A munkaerőkínálat fejlesztése (oktatás, szakképzés)	151
6.2. A munkaerőkereslet piachoz igazítása (vállalkozás, béremelés)	153
Irodalom	156

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A kötetben bemutatott kutatás fő célja annak feltárása, hogy ország egyik legfejletlenebb térségének, Heves megyének mely településein s milyen eredménnyel sikerült helyi forrásokból bővíteni a munkahelyek számát, valamint bemutatni azokat az eredményesnek bizonyult módszereket, amelyek érdemi foglalkoztatás-bővülést eredményeztek. A megyében komoly gondokat jelent ugyanis egyrészt a jól képzett szellemi és fizikai munkaerő viszonylag alacsony aránya, másrészt a magasan képzettek területi koncentrációja. Míg az Eger – Gyöngyös – Hatvan városvonal foglalkoztatja a megye jól képzett dolgozóinak túlnyomó részét, északon, illetve délen, a további két hevesi térség kis falvai komoly társadalmi problémákkal küzdenek (amelyek leginkább a lakosság alacsony képzettségének, a társadalmi csoportok motivátlanságának, a valós térségi jövőkép hiányának betudható). E kettősség az alapvető magyarázata annak, hogy a megye az elmúlt évek jelentős e célú ráfordításai ellenére miért nem tudott megindulni a gazdasági felzárkózás pályáján.

Kutatási célkitűzéseink megvalósítása érdekében kiindulásként a munkaerőpiaci statisztikákban, kiemelten a munkaügyi központban rendelkezésre álló adatokat, információkat elemeztük, s a területfejlesztési programot tekintettük át, majd (félíg strukturált) mélyinterjú vizsgálatokat és kérdőíves felméréseket készítettünk.

A statisztikai vizsgálatok egyértelműen igazolták, hogy Hevesben egyidejűleg áll fenn egyrészt a szakképzett munkaerő égető hiánya az említett „városvonalon” (gyakori szóhasználat: a tengelyen), illetve a munkalehetőséget nem találó nagyszámú lakos - és a mélyszegénység, valamint a vállalkozóképes fiatalok tömeges elvándorlása az aprófalvakban. Kimutatták továbbá, hogy az egyidejű munkaerőfelesleg és hiány magyarázata valójában a munkaerőkereslet és kínálat eltérő *szakmai* megoszlásában keresendő. Se a szomszédos térségekben tengődő, képzetlen, gyakran funkcionális analfabéta tömegek, se az oktatásnak a kereslethez nem kellően igazodó munkaerő „utánpótlása” nem képesek ugyanis érdemben mérsékelni a magasan képzett munkaerő tengelyen kialakult hiányát (s az aprófalvakban élő képzetlenek gondjainak a megoldása se kereshető a magas szaktudást igénylő városi üzemekben). A megyei területfejlesztési terv vizsgálata arra is rámutatott továbbá, hogy e dokumentum a belátható jövőben se tudta feltárni a kialakult gondok hatékony megoldását. A vizsgálat ezen eredményei nem ígérték tehát a helyzet (gyors) változását, sőt, nem zárták ki a problémák további éleződését sem.

A további (empirikus) vizsgálódás során a vázolt gondokat létrehozó okokat, s ezek felszámolási lehetőségeit kerestük, s két alapvetően különböző okot, illetve megoldási lehetőséget tártunk fel.

- Egyrészt élesen hangsúlyoztuk ugyanis, hogy a foglalkoztatási kérdések valójában munkaerőpiaci kérdések, amelyek a munkaerőkereslet és kínálat alakulása nyomán dőlnek el, s ezért foglalkoztatási gondok jelentkezésekor a (hevesi) *munkaadóknak* is keresniük kell a lehetőséget arra, hogy munkaerőkeresletük jellemzőit – pl. versenyképességük növelésével – közelítsék a kínálatéhoz. Hiszen az alacsony foglalkoztatásnak gyakran fontos oka az is, ha a térség gyenge versenyképességű munkaadói nem képesek kihasználni egyes piaci lehetőségeket, s a szükséges innovációk elmulasztása következtében többé-kevésbé kiszorulnak a piacról. Más, szintén gyakori esetekben a dolgozóik számát növelni kívánó vállalatok béremeléssel (azaz a piaci alapelveket, kiemelten az ún. Marshall kereszt klasszikus iránymutatását követve) valósíthatnák meg céljaikat. Létszámhiányuk ugyanis, amint ezt ma már gyakorlati tapasztalatok is igazolják, igen gyorsan csökkenne akkor, ha a magyar bér nagysága érdemben közeledne az ugyanazért a munkáért a „szomszédságban” kaphatóhoz; ha tehát a magyar szakmunkás bére nem csak harmada-negyede lenne annak, amit pl. Ausztriában akár takarítóként megkapna, s a pincér hazai keresete nem csupán tíz-harminc százaléka lenne annak, amit svájci kollégája keres.
- Másrészt megállapítottuk, hogy akkor, amikor a hevesi „tengelyen” a munkaadók szakképzett lakatosokat, hegesztőket, gépésztechnikusokat hiányolnak, a munkát keresők többsége azonban funkcionális analfabéta, vagy jobb esetben diplomás könyvtáros, akkor e szerkezeti aránytalanság magyarázata nem jelentéktelen hányadban az *oktatás* terén keresendő. Így a problémák felszámolásához az oktatás erőfeszítései, az eddigieknél hatékonyabb reformjai sem nélkülözhetők. Elfogadhatatlan az is, hogy (miként pl. a PISA Jelentés kimutatta), közoktatásunk nem képes a hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatására, s napjainkban (a fiatalok kötelező iskolába járatása ellenére) immár a funkcionális analfabéták harmadik generációjának lényegében változatlan létszámú újratermelődését tapasztalhatjuk. Ugyanilyen súlyú probléma, hogy középiskoláink nagy arányban adnak (szakmunkás, érettségi) bizonyítványt olyanoknak, akik nem sajátították el vagy valamely szakma alapvető készségeit, vagy az értelmiségiektől elvárható, s a továbbtanuláshoz szükséges tudnivalókat (pl. egy idegen nyelvet). De a felsőoktatásban se indokolható

semmivel, hogy a szerkezete nem igazodik a munkaerőpiaci igényekhez. Ezért a vizsgálódás mindhárom területen gyökeres változásokat mutat kívánatosaknak, s itt az olykor akár idehaza is létező ígéretes nevelési tapasztalatok tanulmányozását, s elterjesztését sürgeti.

Nyilvánvaló azonban, hogy a tanulmányban vizsgált foglalkoztatási gondoknak egy, az előzőknél mélyebb oka is van. A magyar lakosság jelentős része ugyanis azért nem tanul, mert azt hiszi, társadalmunkban az egyének előrehaladásához nem tudásra van szükség, a teljesítmény sokszor nem számít, az elért eredmények ideológiai stb. indokkal megkérdőjelezhetők, a sikerhez elegendőek a jó kapcsolatok (s esetleg az ön-reklám). Ez pedig arra mutat, hogy a foglalkoztatási nehézségeink sokban társadalmunk általános érték-válságának a következményei, így számos problémánk csak e válság felszámolásával (a válságot kiváltó etikai, erkölcsi kérdések rendezésével) felszámolható.

2. BEVEZETÉS

2.1. A kutatás tárgya, módszere

Bemutatni kívánt kutatásunk keretében a Heves megye jövőjét meghatározó legfontosabb erőforrással, a rendelkezésre álló helyi humán „tőkével” foglalkozunk. A kutatási terv szerint **a munka fő célja annak feltárása, hogy Heves megye mely településein s milyen eredménnyel sikerült helyi forrásokból bővíteni a munkahelyek számát, valamint bemutatni azokat az eredményesnek bizonyult módszereket, amelyek érdemi foglalkoztatás-bővülést eredményeztek.**

A kutatást a megye foglalkoztatási helyzete indokolta. Korábbi kutatásainkban (NAGY – PAPANÉK [2001], HOLLÓNÉ – KÁDEK - PAPANÉK – ZÁM [2007], stb.) megállapítottuk ugyanis, hogy Heves megyében komoly gondokat jelent részben a munkaerő végzettsége/képzettsége, illetve a jól képzett szellemi és fizikai munkaerő viszonylag alacsony aránya, valamint a magasan képzettek területi koncentrációja. Ez a térségi egyenlőtlenségekben is világosan látszik: az Eger – Gyöngyös – Hatvan városvonal koncentrálja a megye gazdasági erejének túlnyomó részét, ennek megfelelően a képzett munkaerő is jórészt itt találja meg megélhetését. A megye további két térsége (északon, illetve délen) egyaránt komoly társadalmi problémákkal küzd (amely leginkább az alacsony képzettségnek, a társadalmi csoportok motivátlanságának, a jövőkép hiányának is betudható), s ahol – a pályázatban foglaltakra is koncentrálna – komoly kihívásként jelentkezik az inaktív, vagy alacsony hozzáadott értéket produkáló, de aktív korú népesség bevonása a gazdaságba. Ennek egyik fontos eleme lehet a lokális gazdaság erősítése, a helyi érték felszínre hozatala, a helyi – elsősorban humán – tőke aktivizálása.

Elsősorban a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok foglalkoztatásának ösztönzésére, a munkaerő-piaci hátrányok újratermelődésének megfékezésére, az önálló jövedelemszerzésre való képesség kialakítására és fejlesztésére, valamint a képzett fiatalok elvándorlásának megakadályozására irányuló helyi programokat és jó gyakorlatokat kívánjuk összegezni és értékelni. A kutatás során a teljes körűsége törekszünk annak reményében, hogy találunk olyan kezdeményezéseket és módszereket, amelyek más települések esetében – akár a megyében, akár az ország más területein is – alternatívaként és „jó gyakorlatként” hasznosíthatók.

A helyi forrásból megvalósuló foglalkozás-bővítő és munkahely-teremtő projektek keretében foglalkoztatottak elégedettségének felmérésével továbbá lehetőségünk lesz arra, hogy a már

működő vagy jövőben elindítani tervezett területfejlesztési¹ programokra vonatkozóan a gyakorlatban kivitelezhető fejlesztési javaslatokat tegyünk.

Annak érdekében, hogy a kutatásunk fő célkitűzését, valamint kapcsolódó rész céljait meg tudjuk valósítani, a megyei munkaerő-piaci statisztikai mutatók és a munkaügyi központban rendelkezésre álló adatok, információk elemzésén, valamint a területfejlesztési program analízisének túl félig strukturált interjú vizsgálatot és kérdőíves megkérdezést alkalmazunk. A kapott adatok feldolgozásánál többféle statisztikai és matematikai módszert alkalmazunk. A minta leírására, a legfontosabb változók jellemzésére a leíró statisztika módszereit használjuk; a számtani átlag és a gyakoriság mellett nem-paraméteres elemzést, korrelációs számítást, klaszteranalízist és keresztábra-elemzést végzünk, hogy feltárjuk az adatok közti esetleges összefüggéseket.

2.2. A megyei munkaerőpiac helyzete²

Amint ezt minden vizsgálat, így az Eszterházy Károly Egyetemnek (illetve korábbi jogelődjeinek, az egri EK. és a gödöllői KR. Főiskolának) számos kutatása³ is megállapította, **Heves megye számos kis falvában – Észak-Magyarország számos településéhez hasonlóan – az alacsony foglalkoztatás, a munka-hiány, s a lakosság ennek következtében folyamatos elvándorlása a hagyományos probléma.** Az „átlagosan” alacsony foglalkoztatottságot a statisztika is kimutatja (1.1. sz. táblázat).

1.1. táblázat: A Heves megye foglalkoztatását jellemző főbb adatok (2015)

Év	Lakónépesség 1000 fő, 1. hó 1.	Foglalkoztatottak		A 15-74 évesek aktivitása, %
		száma, 1000 fő	aránya, %	
2001	328	119	47,1	50,5
2010	311	107	44,9	51,2
2015	299*	120	52,5	57,1

*2016. Forrás: KSH STADAT

A statisztika azt tekinti foglalkoztatottnak, aki (némi egyszerűsített megfogalmazásban) a felmérés hetében legalább egy (!) órát dolgozott, illetve, bár nem dolgozott, de van munkahelye, ahonnan szabadság, betegség stb. miatt volt távol.

Munkanélküli az, aki az adott héten nem dolgozott, s nincs is munkahelye, ahonnan a fenti okok miatt volt távol, de keresett munkát.

Az aktivitás(-i ráta) pedig a foglalkoztatottnak plusz a munkanélkülieknek a munkaképes korú (Európában általában 15-64 éves, az USA-ban 15-74 éves) lakosok számához viszonyított aránya.

¹ Tanulmányunkban nem térünk ki a területfejlesztés fogalmával kapcsolatos szakirodalom álláspontokra. (pl. KRUGMAN [1991]; PORTER [1996]; KRUGMAN – OBSTFELD [2000]; LENGYEL – REHNITZER [2004], EC [2012] e témára vonatkozó nézeteire A szó köznapi értelmezése alapján megfogalmazott megállapításaink érdemben nem változnának ugyanis egy kifinomultabb definíció elfogadásával sem).

² A pont Fülöp G. – Csáfor H. – Nagy L. – Papanek G. „Munkaerőhiány alacsony foglalkoztatás mellett” című, az MKT 2016. szeptemberi Vándorgyűlésén Kecskeméten elhangzott előadásán alapul.

³ NAGY – PAPANÉK [2001], HOLLÓNÉ et al. [2007], stb.

Azonnal hangsúlyozzuk, hogy a megyei gazdaság bemutatott sajátosságának igen kedvezőtlen következményei vannak a megye – PORTER [1990] mértékadó felfogása értelmében GDP/fő-vel mért – teljesítménye terén. A hevesi teljesítmény (és ennek következtében a lakosság életszínvonala) ugyanis lényegében az egész Északkelet-Magyarországon szerényebb az országos átlagnál, az elmaradás mértéke az elmúlt években a jelentős felzárkóztatási erőfeszítések ellenére még növekedett is (1.3. táblázat); pedig nemzetközi összehasonlításban az országos adat is igen alacsony (1.4. táblázat).

1.2. táblázat: A legnagyobb, s legkisebb teljesítményű* magyar megyék, 2014

Kiválasztott megyék	GDP/fő, Ft	Átlag %-a		Különbség változása	Sorszám	
		2014	2000		2014	2000
Budapest	6842	210	201	növekedés	1	1
Győr-Moson-Sopron	4068	125	130	csökkenés	2	2
Hajdú-Bihar	2346	72	74	növekedés	12	12
Heves	2272	70	71	növekedés	13	14
Borsod-Abaúj-Zemplén	2109	65	64	csökkenés	14	18
Jász-Nagykun-Szolnok	2084	64	67	növekedés	16	17
Békés	1898	58	69	növekedés	18	16
Szabolcs-Szatmár	1774	54	58	növekedés	19	19
Nógrád	1430	44	56	növekedés	20	20
Baranya	2087	64	76	növekedés	15	11
Somogy	2030	62	69	növekedés	17	15
Ország összesen	3262	100	100	-	-	-

*A térségi teljesítmények nagyságának legfontosabb mérőszáma a GDP/fő. Lásd: PORTER [1990].

Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt014.html Letöltve: 2016.06.21.

1.3. táblázat: A GDP/fő néhány általunk kiválasztott országban*

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	PL	HU	US
GDP/fő, PPP, 1000 USD	93	65	45	44	30	26	24	24	54

* A rövidített országnév-jelek magyarázatát lásd a 2. táblázatnál

Forrás: www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves

Bár a foglalkoztatottsági gondoknak elvben számos oka lehet, matematikai úton bizonyítható, hogy a megye e problémái elsősorban nem pl. az előregedő lakosság magas hányadával, hanem két további sajátossággal magyarázható. A GDP adatok ugyanis felbonthatók a termelékenységnek és a ledolgozott órák számának a szorzatára (hiszen a

$$\text{GDP/fő} = \text{GDP/munkaórák} \text{ szorozva } \text{munkaórák/fő},$$

ahol az első hányados a termelékenység (illetve versenyképesség), a második pedig az egy munkaképes korú lakosra jutó ledolgozott órák száma, s ez utóbbinak az alakulása jórészt az aktivitástól függ (PAPANÉK – BORSI – TOMPA [2007]). A hevesi aktivitás pedig

nemzetközi összehasonlításban kiemelkedően kedvezőtlen (s országos szintű aktivitás is alacsony)⁴ (1.2. táblázat). a szerény teljesítmény mintegy egyharmada az alacsony aktivitással

1.4. táblázat: 15-64 évesek aktivitása, %*

LU	NG	AT	DE	CZ	GR	PL	HU	US
71	78	75	78	74	67	68	67	73

* AT: Ausztria, CZ: Cseh Köztársaság, DE: Németország, GR: Görögország, HU: Magyarország, LU: Luxemburg, NG: Norvégia, PL: Lengyelország, US: USA.

Forrás: IMD [2015]

Megjegyezzük, hogy a teljesítményhiány előbbinél is fontosabb oka a gazdálkodó szférának (a hozzáadott érték/munkaórák hányadossal mért) **alacsony átlagos termelékenysége**. A kedvezőtlen minősítés igaza könnyen belátható, ha figyelembe vesszük, hogy a GDP/fő fent kimutatott lemaradása jócskán nagyobb, mint amit a szerény aktivitás magyaráz, azaz a jelzett mértékű teljesítményhiányhoz a másik magyarázó tényező szintén kedvezőtlen alakulása is érdemben hozzájárult.

Az elmondottak után élesen hangsúlyozzuk azonban, hogy **a megye iparosodottabb területein** (pl. az M3 autópálya mentén, olykor nem is messze a munkahiánnyal küzdő térségekhez) a széleskörű munkahiány ellenére **mind erőteljesebb a munkaadói igényeknek megfelelő munkaerő hiánya is.**

Az, hogy a bemutatott módon kialakult foglalkoztatási paradoxon⁵ jellegét illetően nem alakult ki egyetértés, elemzéseink kiindulópontja. A problémákért ugyanis sokan csak a munkahiányos térségek szerény munkaerőkeresletét, mások viszont az elégtelen megyei munkaerőkínálatot okolják. Ugyanakkor a rendelkezésünkre álló információk arra mutatnak, hogy **az egyidejű munkaerőfelesleg és hiány magyarázata valójában a munkaerőkereslet és kínálat eltérő szakmai megoszlásában keresendő.**

- Sajnos az inaktívak iskolai végzettségéről csak részleges adataink vannak (lásd pl. HABLICSEK [2003]), ezekre itt nem térünk ki. Az alábbiak alapján jogosnak tűnő feltételezés azonban, hogy egy korszerű üzemben a mintegy 120.000 hevesi inaktív jelentős hányada, legalább fele nem sok mindenre használható.

Az országos statisztikák szerint a munkát keresők közül 16% soha, 9% legalább nyolc éve nem dolgozott (azaz nem naprakészen felkészült a munkára), mezőgazdasági tapasztalata 3, ipari 22, építőipari 7%-nak, szolgáltatói gyakorlata közel felüknek van ugyan, de sajnos legtöbbjüknek nem a leginkább keresett szakmákban. Továbbá, a munkanélküliségi ráta 2014-ben azok körében, akiknek iskolai végzettsége kevesebb, mint 8 általános, 34,7%, akiké 8 általános, 17,9%, akiké gimnázium, 7,9%, akiké egyetem, 2,3% volt (http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qIf046.html). S a Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztályának elemzése (NAGY [2016]) szerint az adott kérdésekben a *hevesi* arányok hasonlóak az országosokhoz.

⁴ A fent ismertetett definíciókból következően a gond oka az, hogy a munkaképes korúak jelentős hányada nem dolgozik, s nem is keres munkát. Az („átlagos”) munkanélküliség ugyanis még Hevesben is viszonylag alacsony (8%), az egy foglalkoztatott által ledolgozott órák száma a magyar gazdaságban nemzetközi összehasonlításban viszonylag magas.

⁵ Latin szó; jelentése: ellentmondás.

- Az 1.5. táblázatban közölhetjük viszont a hevesi létszámhiány szakmák szerinti megoszlását; e szerint a cégek legtöbbször magas szakképzettségű munkavállalókat keresnek.

1.5. táblázat: Hiányszakmák és a kereslet nagysága (legnagyobb: 1) szerinti rangsoruk

Szakma elnevezése	Hiány sorszáma	Szakma elnevezése	Hiány sorszáma
Kertész	11	kőműves és hidegburkoló	12
Mezőgazdasági gépész	14	épület- és szerkezetlakatos	2
		magasépítő technikus	13
Vájár	19		
gépi forgácsoló	4	villanyszerelő	20
hegesztő	8	női szabó	15
karosszéria lakatos	10	pék	16
gyártástechnológiai technikus	3	szakács	17
gyártósori gépbeállító	7	gyakorlott ápoló	5
ipari gépész	9	gyakorlott mentőápoló	6
elektronikai technikus	1	szociális gondozó és ápoló	18

Forrás: A Heves Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság (HMFKB) 2016-os felmérése 60 vállalat körében

A táblázatban jellemzett foglalkoztatási gondok súlyát sajnos tovább növeli, hogy a közeli jövőre **erősödésük valószínűsíthető**. Ennek fő indokai a következők.

- A már említett NAGY [2016] elemzés szerint a megyei népesség demográfiai okokból (a születések számának a halálozásokénál alacsonyabb volta, s az elvándorlás miatt) fogy, a csökkenés az elmúlt 5 év alatt kb. 3% volt. A (nyugdíjazás stb. miatt) 2016 III. negyedévében közel 500 kilépés, elbocsájtások várható; a munkába álló fiatalok száma legfeljebb ezek pótlására elég.
- A vállalati⁶ fejlesztési tervekről rendelkezésre álló információk szerint viszont a cégek már a 2016-os évre jelentős létszám bővítést terveznek (lásd az 1.6. táblázatot).

⁶ Szóhasználatunkban a **vállalkozás** mindenkor egy sajátos *cselekedet* (vagy egy vállalat alapítása, vagy egy vállalaton belüli ún. innováció, pl. egy új terméknek a piaci bevezetése), a **vállalat**, **vagy cég** viszont mindig szervezet, így 2009 évi CXV. törvény szerinti egyéni „vállalkozó,” vagy a 2006 évi IV. törvény szerinti gazdasági társaság.

1.6. táblázat: 2016-ra előirányzott vállalati létszámbővítések

Vállalat		Főtevékenység	Létszám- bővítés, fő
neve	telephelye		
SIAD Hungary Kft.	Gyöngyöshalás	Ipari gázok gyártása	60
Apollo Tyres Hungary Kft.	Gyöngyöshalás	Gumiabroncs gyártás	900
CsabaCast Könnyűfémöntöde Kft	Apc	Alumínium öntöde, járműalkatrészgyártás	100
Pikopack Zrt.	Füzesabony	Fém csomagolóanyag (aeroszolos palack és konzervdoboz) gyártás	22
Balogh Metál Kft.	Lőrinci	Alumínium járműalkatrészgyártás	30
Metaco Union Kft.	Füzesabony	Gépi forgácsolás	50-150
VILATI Gyártó Zrt.	Eger	Lemezmegmunkálás, mechanikai és elektromos készreszerelés	4
SBS Kft.	Erdőtelek	Fémszerkezetek gyártása	13-30
TOBROCO Machinery Kft	Eger	Munkagépek gyártása	20
Schoen+sandt Hungary Kft	Eger	Elektrohidraulikus kivágógép gyártás	11
Robert Bosch Automotive Steering Kft	Maklár (Eger)	Kormányműgyártás	100-300
R. Bosch Elektronika Kft.	Hatvan	Járműelektronika gyártás	600-1000
RUAG Ammotec Magyarországi Zrt	Eger	Repülőgép alkatrészgyártás	150
343 Kft.	Heves (Eger)	Mezőgazdasági szolgáltatások, kereskedelem	5
Összesen			2 065 fő

Forrás: HKIK adatgyűjtés

- Az újonnan munkába lépő fiatalok körében a szakképzettség nélkülieknek (pl. a néhány vagy 8 általánost végzetteknek, a középiskolából végzés előtt kilépőknek, a gimnáziumi érettségivel rendelkezőknek) a száma viszonylag magas; s mert a munkaerőpiacról kb. hasonló számú szakképzetlen távozik, így a szakma nélküli inaktív rétegének jelentősebb csökkenése továbbra se valószínűsíthető.
- A szakiskolákban, szakközépiskolákban végzettek száma maximum évi kb. 2 ezer főre várható, s az utóbbi körben az álláskeresési törekvések szakmák közti megoszlása az 1.7. táblázat adatainak a figyelembevételével körvonalazható. A fenti 1.6. és az alábbi 1.7. táblázatok összevetése alapján így a túlkereslet különösen nagy gyors növekedése várható a fémfeldolgozásban, illetve a gépiparban. S még fokozza is a gondot, hogy újabban egyes irodák nagy reklámmal németországi munkahelyeket kínálnak az utóbbi szakmákban jártasoknak.

1.7.táblázat: Az adott foglalkozásokat választó Heves megyei tanulók részarányai (%)*

Foglalkozás jellege	Részarány	Foglalkozás jellege	Részarány
Növényeket termeszténék	12	Járművet vezetnék	26
Állatokat gondoznék	33	Adnék, vennék, kereskednék	17
Süteményeket, kenyeret sütnék	22	Ételeket főznék	30
Bútorokat készítenék	8	Szépségiparban dolgoznék	19
Fémekkel foglalkoznák	11	Segítenék más személyeknek	13
Gépeket szerelnék, javítanék	21	Médiában dolgoznék	19
Számítógéppel foglalkoznák	28	Betegeket gyógyítanék	10
Pénzügyekkel, gazdasággal foglalkoznák	18	Betegeket, időseket ápolnék	9
Irodai munkát végeznék	20	Gyerekeket nevelnék, oktatnék	19
Épületeket, gépeket terveznék	16	Kutatnék, tudománnyal foglalkoznák	12
Lakásokat, házakat építenék	15	Művészzel foglalkoznák	15

*Mivel egy tanuló több foglalkozást is bejelölhetett, a részarányok összege több mint 100%.

Forrás: A Heves Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság (HMFKB) 2016-os felmérése 150 tanuló körében

A továbbiakban a jelzett foglalkoztatási paradoxon feloldási lehetőségeit vizsgáljuk. Bár a magyar foglalkoztatási gondok okait és felszámolási lehetőségeit még a szakértők is gyakran keresik kizárólag a munkavállalók jellemzői (képességei, képzettsége) terén, előadásunkban – a piactudomány alapelveit, kiemelten az ún. Marshall-kereszt⁷ iránymutatását követve – a munkaerőpiac kapcsolatos összefüggéseket is reflektorfénybe állítjuk. A hazai közgondolkodásétól eltérő gondolatmenetű e vizsgálódásunk kiindulópontja az, hogy piactudományokban a foglalkoztatás is a munkaerőpiacon, a kereslet és a kínálat hatására alakul ki; ezért **mind a munkanélküliségnek, mind a munkaerőhiánynak egyaránt lehetnek a kereslet, illetve a kínálat tulajdonságai miatti okai és feloldási lehetőségei.** S meggyőződésünk, hogy a térségi felzárkóztatás érdekében a foglalkoztatási gondok feloldására törekvő gazdaságfejlesztésben mindenkor az egész összefüggés-rendszert e komplex megközelítésben kell figyelembe venni.

2.3. A területfejlesztési tervnek a munkaerőpiac fejlesztésére vonatkozó előirányzatai⁸

A 2014-2020-ra vonatkozó megyei területfejlesztési terv⁹ munkaerőpiaci megállapításainak áttekintése során egyes főbb állásfoglalásokat benchmarking segítségével is megkísérlünk

⁷ Egy piac parciális egyensúlyi modelljét szemléltető, s azt a mechanizmust bemutató ábra, hogy az ár, a kereslet és a kínálat kölcsönhatása hogyan viszi a piacot az egyensúly felé.

⁸ A pont a Csáfor H. - Nagy L. – Papanek G. „Keleti megyeink felzárkózási tervei” című, 2016. május 19-én a budapesti 7. Báthory-Brassai konferencián elmondott előadáson alapul.

⁹ Magyarországon a területfejlesztés a 2011. évi CLXXXIX. törvény 27. § (1) bekezdése szerint a (számos közreműködő munkájára is támaszkodó) megyei önkormányzatoknak a feladata. E szereposztás megfelel az elméleti

értékelni (azaz pontszámokkal¹⁰ értékeliük, mennyiben érvényesül a téma néhány egyszerű elvi összefüggése¹¹ az adott esetenél), Főbb megállapításainkat egyrészt néhány „illetékestől”, Heves megyei vezetőtől, polgármestertől, vállalatvezetőtől kapott interjú információi alapján, másrészt a szomszédos megyék hasonló terveinek sajátosságaival összevetve is ellenőrizzük.

Amint ezt az előző pont statisztikái is tanúsítják, **Heves megye az EU hagyományosan legszegényebb térségének**, az uniós határ menti ún. keleti falnak (Eastern Wall) **része**. A gazdaság teljesítménye – kiemelten: a GDP/fő – megyénkben is, Északkelet-Magyarország valamennyi további megyéjében is messze elmarad még az európai összehasonlításban viszonylag szerény magyarországi átlagtól is, s a közelmúltban **a teljesítménykülönbségek** a konvergenciát célzó jelentős erőfeszítések ellenére **szinte mindenütt nőttek** (lásd a korábbi 3. sz. táblázatot).

Nem felejthetjük persze, hogy **a magyar megyék** (miként Európában mindenhol) **eltérő gazdasági adottságokkal rendelkező** – kiemelten: az elmaradottság sajátos okaival küzdő – **tájegységeket egyesítenek**. Az északi dombvidék apró hevesi falvaiban a folyamatosan újratermelő¹² funkcionális analfabéta munkaerőkínálat és a munkanélküliség okoz egyre súlyosabb gondokat, s erőteljes elvándorlást. A kedvező turisztikai adottságokkal rendelkező tájakon, így a Mátrában, Bükkben jórészt a korszerűtlen „háttér” (turisztikai infrastruktúra) fékezi a gazdaság dinamizmusát. Az M3-as autópálya, illetve a 2. főút melletti „ipari tengelyek” gazdasági helyzete, perspektívái viszont viszonylag kedvezőek – de a piacbővítéshez szükséges feltételek (pl.: a szakképzett munkaerő) hiánya itt is visszafogja az előrehaladást. A sztrádától délebbre fekvő tájak pedig ugyancsak nem probléma mentesek; a több-kevesebb turisztikai adottsággal rendelkező tájegységek (pl a Tisza tó menti települések) helyzete viszonylag kedvező, a távolabbi falvak viszont többnyire kifejezetten szegények.

meggondolásoknak. A modern piacgazdasági elmélet ugyanis számos gazdasági folyamat, így a területfejlesztés esetén is célszerűnek ítéli egyes közintézmények befolyásoló tevékenységét (lásd pl. ROUTLEY [2014]); e szerep kívánatos jellegét azonban a szubszidiaritás régi, s az EU-ban ma is irányadónak tekintett elvének figyelembe vételével határozza meg (tehát azt minősíti helyesnek, ha a döntéseket az adott kérdésben legtöbb információval rendelkező – többnyire helyi – szervek hozzák).

¹⁰ 0 = a dokumentumban a vizsgált elv nem, 1=részben, 2=lényegében érvényesül. A technika felhasználása a fejlett országokban gyakori (széles körben alkalmazza pl. az ismert svájci IMD (International Institute for Management Development) a kormányzat, illetve a vállalatvezetés hatékonyságának minősítésénél. Egy EU pályázat keretében néhány éve a hazai területfejlesztés értékelésére is kipróbáltuk (BORSI – PAPANÉK [2008]).

¹¹ Lásd pl. KRUGMAN [1991]; PORTER [1996]; KRUGMAN – OBSTFELD [2000]; LENGYEL – REHNITZER [2004], EC [2012] stb. Az idézett és egyéb szerzőknek a területfejlesztés fogalom értelmezésében kialakult véleményeltéréseire ezúttal nem térünk ki (mivel a szó köznapi értelmezése alapján megfogalmazott megállapításaink érdemben nem változnának egy kifinomultabb definíció elfogadásával sem).

¹² Az újratermelő¹² folyamatáról lásd pl. a NAGY – TÍMÁR – NAGY – VELKEY [2015] elemzést.

A hevesi Területfejlesztési Program (a további vizsgált megyékéhez hasonlóan) törekedett is a vázolt tájegységek megkülönböztetésére. A törekvések eredményei az 1.8. sz. táblázat pontszámai szerint értékelhetők.

1.8. táblázat: A megyei tájegységek megkülönböztetése a vizsgált tervekben

A különbségtétel módját vizsgáló kérdések	A különbségek kezelési módjának értékelése						
	Nógrád	Heves	BAZ	SzSzB	JNSz	HB	Békés
A Program megkülönbözteti a megye fontos tájegységeit?	1	2	1,5 (2)*	1	1	1,5	1
A kifejtés helyesen mutat rá a tájegység(ek) fő gondjaira?	2	2	1,5	2	1,5	2	1,5

BAZ: Borsod-Abaúj-Zemplén, SzSzB: Szabolcs-Szatmár-Bereg, JNSz: Jász-Nagykun-Szolnok, HB: Hajdú-Bihar

* A humán fejlesztésekről készített kiegészítés ad pontos leírást a tájegységi különbségekről. Lásd:

http://www.baz.hu/content/fejlesztési_dokumentumok/1512rk_01_fejl_dok_elfogad_1m.pdf

Forrás: EKE

Adataink azt tükrözik, hogy Hevesben talán jobban is sikerült a sajátos gazdasági adottságú tájegységek megkülönböztetése, mint másutt, s mivel a dokumentumokat a környezetüket ismerő helyi szakemberek készítették, **a megyei terv világosan** – kellően differenciáltan, bár olykor indokolatlanul visszafogottan¹³ – **mutatja be a térség megoldásra váró gondjait (a teljesítményhiányt, a foglalkoztatás nehézségeit stb.)** és ezek súlyát is.

Az elmélet szerint a területfejlesztési tervek fő részei a kiinduló állapot jellemzését követően a célok és az ezek megvalósítására alkalmas eszközök kijelölése. Mivel sokan úgy vélik, hogy napjaink területfejlesztése esetén a fő cél a rendelkezésre áll EU (és egyéb) források felhasználása, a térségi problémák bemutatásáról az előzőkben vázoltak után örömmel állapítottuk meg tehát, hogy **a hevesi terv a 2014-2020 közötti tervidőszak fő céljaként a gazdasági lemaradás mérséklését rögzíti.**¹⁴ S úgy találtuk, hogy ez, mind valamint az e célnak megfelelő rész-céloknak (az oktatás, továbbképzés fejlesztésének és a vállalati versenyképesség növelésének) a kijelölése a következőképp értékelhető (1.9. sz. táblázat).

¹³ Olykor egyes tájegységi adottságok túlértékelése is tetten érhető. Pl. a vizsgált hevesi dokumentum a 37. oldalon a megye turisztikai adottságait egyedülállóknak nevezi, amit – annak ellenére, hogy lakó-, illetve munkahelyükről van szó – mind országos, mind európai összevetésben jóindulatú túlzásnak érzünk.

¹⁴ Már Széchenyi István is a magyar gazdaság felzárkóztatásának tennivalóit kereste a Hitelben, s ugyanezt minősíti ma a következő évek fő céljának az Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció (67. oldal). Nem felejtendő azonban, hogy a szakirodalom szerint a gazdaságpolitikában a társadalmi célok mellett – többnyire hallgatólagosan – egyéb megfontolások (pl. a politikusok újraválasztásának szempontjai, a menedzserek egyéni törekvései stb.) is érvényesülhetnek, ezért jó, hogy a vizsgált dokumentumokban nem mutattunk ki ilyen célokat.

1.9. táblázat: A tervekben rögzített célkitűzések jellemzői

A kitűzött célokra vonatkozó kérdések	A célok értékelése						
	Nógrád	Heves	BAZ	SzSzB	JNSz	HB	Békés
A kitűzött célok a tájegységi gondok megoldását célozzák?	2	2	2	1,5	1,5	1,5	1
Rögzítésre került a célok terén való előrehaladás kívánatos mértéke?	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

BAZ: Borsod-Abaúj-Zemplén, SzSzB: Szabolcs-Szatmár-Bereg, JNSz: Jász-Nagykun-Szolnok, HB: Hajdú-Bihar

Forrás: EKE

A vázolt céljelölést nyilvánvalóan igen bizonytalanná teszi azonban, hogy a **dokumentumok** a legtöbb cél esetében **csak igen nagyvonalúan rögzítik, hogy a tervidőszakban mekkora a kívánatos előrehaladás mértéke**. Bár ezt a célok ilyen megfogalmazását egyes előirányzott fejlesztések központi – azaz a megyéktől független – irányítása, finanszírozása részben indokolja,¹⁵ de más témakörökben a pontos feladat-kijelölés pótlása tűnik kívánatosnak.

A tervezők igen nagy erőket fordítottak a fő célok eléréséhez szükséges fejlesztési feladatoknak – a felhasználandó ún. eszköztárnak – **a kimunkálására is**. Áttekintették a célok elérésének elősegítésére hivatott operatív programokat (TOP, GINOP stb.), valamint az ezek révén elnyerhető forrásokat, s így a következő évek területfejlesztésének számos fontos tennivalójára mutattak rá. A hevesi Program gazdag listát vázol az elvégzendő munkákról: 4 ún. „stratégiai” célt (kitörési pontokra épülő iparfejlesztés, helyi adottságokra alapozó vidékfejlesztés, értéktudatos társadalom, fenntartható környezet) jelöl meg, majd ezeken belül 18 intézkedést, s mintegy 80 beavatkozást sorol fel. Az előirányozható „eszköztár” néhány fontosnak vélt eleme, s az ezek alkalmazásától várható hatás értékelése az 1.10. sz. táblázat szerint adható meg.

¹⁵ Különösen jól mutatják e tervezési gyakorlat indokoltságát Jász-Nagykun-Szolnok megye közlekedési beruházásainak egyes tapasztalatai, konkrétan a 4-es sztráda építésének közelmúltbeli vargabetűi.

1.10. táblázat: Az alkalmazni kívánt eszközök néhány típusa és jellemzőik

A Program előirányozza a gazdaság érdekében a(z) ...	Az előirányzat jellemzője*						
	Nógrád	Heves	BAZ	SzSzB	JNSz	HB	Békés
vállalkozás ösztönzését	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0
új vállalatok támogatását	1	1,5	1,5	0	0,5	1	2
cégmenedzsment fejlesztését	1,5	0,5	1	0,5	0,5	0	1
tudásáramlás gyorsítását	0,5	0	1	1	0	1	0,5
egyetemi k+f hasznosítását	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0
közlekedésfejlesztést	2	2	2	1	2	2	2
hétvégi turizmus fogadását	1	1	1,5	0,5	1,5	1	1
üdülőhelyfejlesztést	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0
közoktatás fejlesztését	0,5	0,5	2	2	0,5	1,5	0,5
szakoktatás erősítését	0	0,5	1	1	1	1	0,5
gazdasági környezet javítását	0	0	0	0	0	0,5	0

*0 = nincs ilyen terv 1 = az előirányzat konkrétumok nélküli 2 = konkrét intézkedések kerültek rögzítésre
Forrás: EKE

A táblázat is jól tükrözi, a hevesi Programban tervezett eszköztár (is) igen változatos. Amint azonban a pontszámok mutatják, **a feladatkijelölés többnyire igen általános.** Problematikusaknak, azaz korrigálandóaknak¹⁶ véljük pl. a következőket:

- A **dokumentum nem közli, milyen a lakosság jövőképe**, pedig a lakossági információk nélkül se a munkaerőkínálat alakulása, se a megyei lakosságnak szánt termelés iránti kereslet alakulása nem elemezhető. A gondot a várható exportlehetőségek bemutatásának a hiánya is kiegészíti.
- Annak ellenére **nem kellően tisztázott, hogy a térség vállalatai milyen célokat tűztek ki a tervidőszakra**,¹⁷ (mennyiben fognak önerőből a tervcélok elérésére, illetve valami másra törekedni), hogy a nemzetgazdasági beruházások nagyobbik felét a (nagy-) vállalatok döntenek el és finanszírozzák is saját értékcsökkenési, nyereségforrásaikból.
- A közölt elemzések **alig szólnak** (olykor ez esetben is a pályázati lehetőségek ismeretének hiányára hivatkozva) **arról, hogy a tervidőszakban milyen konkrét fejlesztések kerülnek megvalósításra.** Bár a vizsgált dokumentumból kideríthető például, hogy melyek a térség legfontosabb gazdasági szektorai, s esetenként

¹⁶ A hibák feltárása, miként ezt a vezetéstudomány klasszikusa, C. ARGYRIS [1976] cikkében kiemeli, a szervezeti „tanulás” leghatékonyabb formája.

¹⁷ A gond okai sokrétűek. A Programok összeállítói kísérletet tettek ugyan a vállalati törekvések felmérésére, de pl. Jász-Nagykun-Szolnok megyeieknek csak kevés cég adott információt.

körvonalazhatók az ezek erősödését ígérő megyei törekvések is, az előirányzottak eléréséhez szükséges tennivalók szélesebb köre csak itt-ott kerül elemzésre.

- A Program kitér ugyan a megvalósítás ellenőrzésének a feladataira, (nagyvonalúan) jelzi pl., hogy az előirányzottakkal kapcsolatos döntések mely szervezetek hatáskörébe tartoznak, s az előrehaladásnak kétévenkénti áttekintését is előirányozza. Javaslatokat tesz az ellenőrzés során vizsgálandó (de széles körben nem az érdemi előrehaladás mértékét mérő) indikátorokra is. **Nem rögzíti** azonban **a tennivalók megvalósításának a határidőit, nem tisztázzák a végrehajtás többnyire sokrétű felelősségi viszonyait**, s nem ajánlják az előirányzott munkavégzés folyamatos figyelemmel kísérését.

2.4. A kutatás feladata

Vizsgálatunk tehát azt tanúsította, hogy **a vizsgált dokumentumok rámutattak a vizsgált térségek legfontosabb gazdasági problémáira, s megvilágították a felzárkóztatás következő időszakok számos tennivalóját.** Feltárták azonban azt is, hogy reális **lehetőségeink vannak** a jelenlegi terv „csiszolására” (lásd az 1.11. sz. táblázatot), kiemelten arra, hogy pontosítsuk az előrehaladás gyorsítását ígérő tennivalókat, ez ugyanis esélyt adhat a következő évek alatti területfejlesztés hatékonyságának a javítására, **a vizsgált térség gazdasági felzárkózásának gyorsítására.**

1.11. sz. táblázat: A terv-munka várható hatékonysága

A fejlesztés hatékonyságára vonatkozó kérdések	A hatékonyság értékelése						
	Nógrád	Heves	BAZ	SzSzB	JNSz	HB	Békés
A gondok az előirányzott eszközökkel megoldhatók?	1	1	1	1	1	1	0,5
A program elemzi a megvalósulás kockázatait?	0	0	0	0	0	0	0

Forrás: EKE

Az említettek következtében nyitott kérdéseknek kellett tekintenünk a következőket:

- Változott-e a megye foglalkoztatási helyzete a legutóbbi kutatások (2014) óta?
- Melyek a lakosság jelenlegi munkaerőkínálata?
- Hogyan értékelik a vállalatok piaci pozícióikat (fejlesztési lehetőségeiket), s várhatóan hogyan alakul munkaerőkeresletük?
- Mit kíván tenni a megyei önkormányzat az munkaerőpiac előrelátható egyensúlyhiányának a kezelésére?

A következőkben a felsorolt kérdések megválaszolására teszünk kísérletet.

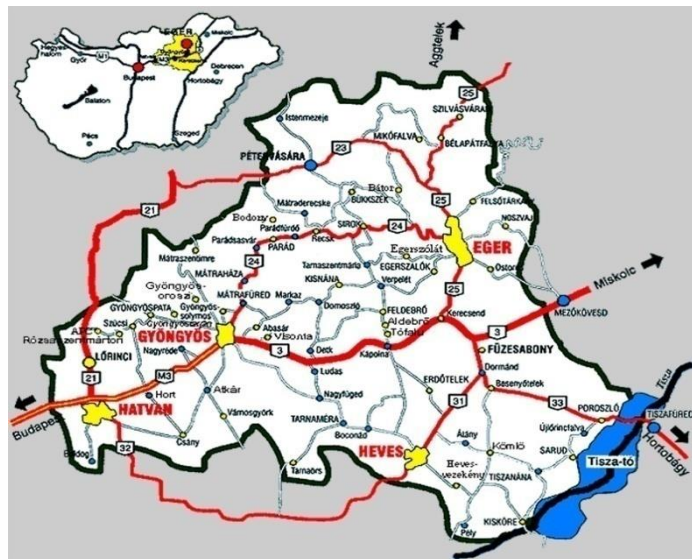
2. A MUNKAERŐKERESLET ÉS KÍNÁLAT MEGYEI STATISZTIKÁI¹⁸

2.1. Bevezetés

E pontban a hevesi munkaerőpiac helyzetére és az ezt magyarázó hosszútávú folyamatokra vonatkozó, rendelkezésünkre álló legfontosabb statisztikákat tekintjük át.

Heves megye Magyarország északkeleti részében, az Észak-magyarországi régióban található. Két földrajzi nagytájhoz, az Északi-középhegységhez és az Alföldhöz tartozik. Nógrád, Borsod-Abaúj-Zemplén, Jász-Nagykun-Szolnok és Pest megye határolja (2.1. ábra).

2.1. ábra: Heves megye



Forrás: http://www.radax.hu/heves_map.html

A megye területe: 3.637,2 km², ez Magyarország területének 3,9%-a. A megyében 121 település található, ez az ország településeinek 3,8%-a. A 121 településből mindösszesen 11 város. A ritkábban lakott területek közé tartozik, 1 km²-re 85 lakos jut, ez kevesebb, mint az országos 107 fő/1 km²-s átlag. A községi, nagyközségi népesség aránya magasabb az országos átlagnál.

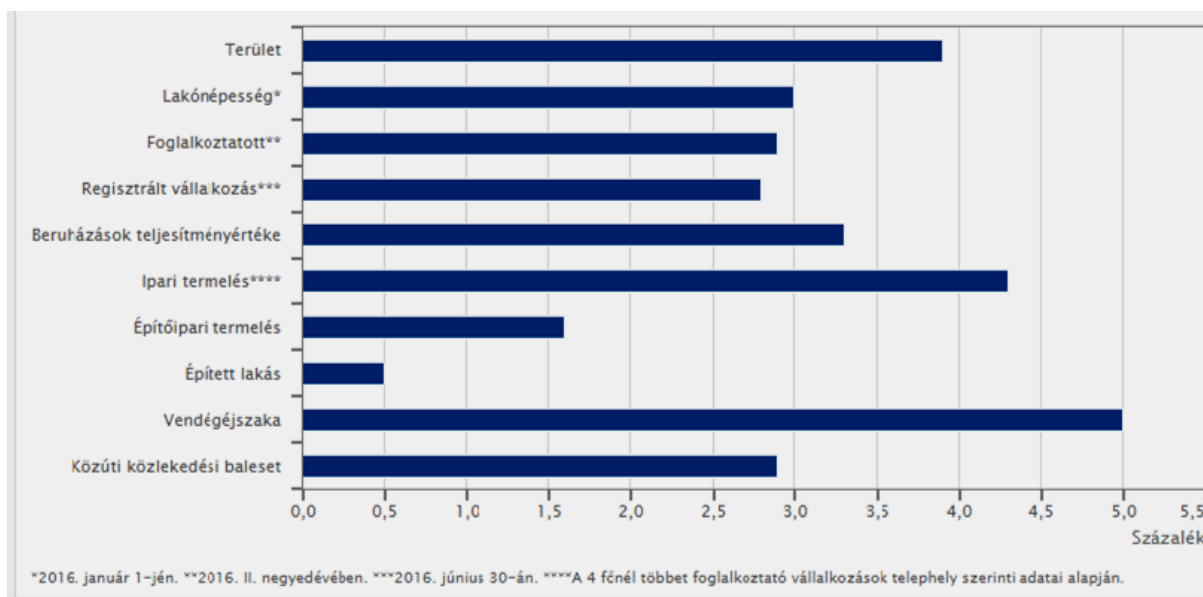
A megyében színes érc, mészkö és lignitvagyon áll rendelkezésre (az utóbbi a megye legjelentősebb ásványi nyersanyaga). Ugyancsak jelentős a mezőgazdasági (szőlő-, zöldség- és gyümölcstermesztés, erdészet, vad- és halgazdálkodás), valamint a turisztikai (termál- és

¹⁸ A szerzők ezúton szeretnék megköszönni Nagy Barnabásnak, a Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály elemzőjének sokféle segítségét (pl.: adatnyújtását) illetve engedélyét ahhoz, hogy néhány bekezdésben az ő megfogalmazásában közöljük az elemzési eredményeket, mely a következő munkájára épül: A Negyedéves Munkaerő-gazdálkodási Felmérés Heves megyei eredményei, 2016. III. negyedév, 2016. augusztus, Eger.

gyógyvízkészlet, borvidékek) potenciálja. Mindezek mellett a megye jelentős értékű kulturális örökségi elemekkel is bír.

Országos összehasonlításban a térség teljesítménye országos viszonylatban közepes, nemzetközi összehasonlításban azonban szerény, s a vendéglátás és ipar terén jó, viszont az építőiparban nagyon visszaesett (2.2. ábra),

2.2. ábra. A térség helye az országban (ország összesen = 100,0)



Forrás: KSH, 2016/a.

A megyében 7 járás van. A járások főbb jellemzőit a 2.1. táblázat foglalja össze.

2.1. táblázat: A Heves megyei járások jellemzői

Járas	Székhelye	Települések száma	Ebből város	Terület km ²
Bélapátfalvai	Bélapátfalva	8	1	180,89
Egri	Eger	22	2	602,05
Füzesabonyi	Füzesabony	16	1	578,55
Gyöngyösi	Gyöngyös	25	2	750,78
Hatvani	Hatvan	13	2	352,16
Hevesi	Heves	17	2	697,68
Pétervásárai	Pétervására	20	1	475,07
Összesen	-	121	11	3.637,2

Forrás: <http://www.jaras.info.hu/jarasok-terkepe/jarasok-heves-megyeben>

Az egri, a hatvani és a gyöngyösi körzet súlya meghatározó: a hozzájuk tartozó településeken a lakosok **67,7 százaléka él**. S ebben a három kistérségben működik a megye összes befektetett **saját tőke** kilenctizede, és ezzel összefüggésben itt realizálódik a **hozzáadott érték** 88,8 százaléka is. Az itt működő társaságok produkálták a nettó árbevétel kilenctizedét, s ide koncentrált a kivitel ennél is nagyobb hányada 99,5 százaléka. A három kiemelt

térségben regisztrálható a bevallásokból összesített állományi létszám több mint nyolctizede (2.2. táblázat).

2.2. táblázat: Kistérségek gazdasági mutatói 2013. év

Heves megye	Lakosság szám		Saját tőke		Nettó árbevétel		Hozzáadott érték		Egy lakosra jutó	
	2013.12.31		2013. év		2013. év		2013. év		Saját	Hozzáadott
	fő	Megoszl. %	MFt	Megoszl. %	MFt	Megoszl. %	MFt	Megoszl. %	tőke	érték
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9=3/1	10=7/1
Egri	82 392	27,1%	120 791	25,1%	360 192	28,22%	77 854	29,8%	1 466	945
Gyöngyösi	72 700	24,0%	156 758	32,6%	257 964	20,21%	89 569	34,3%	2 156	1 232
Hatvani	50 426	16,6%	155 941	32,4%	531 947	41,67%	61 762	24,8%	3 092	1 284
Kiemelték összesen	205 518	67,7%	433 490	90,0%	1 150 103	90,10%	232 185	88,8%	2 109	1 130
Hevesi	34 767	11,5%	13 892	2,9%	33 105	2,59%	7 188	2,8%	400	207
Füzesabonyi	30 129	9,9%	19 079	4,0%	58 871	4,61%	11 331	4,3%	633	376
Pétervásárai	21 060	6,9%	10 312	2,1%	26 135	2,05%	8 173	3,1%	490	388
Bélapátfalvai	12 029	4,0%	4 801	1,0%	8 226	0,64%	2 486	1,0%	399	207
Nem kiemelték	97 985	32,3%	48 084	10,0%	126 337	9,90%	29 178	11,2%	491	298
Megeye összesen	303 503	100,0%	481 574	100,0%	1 276 440	100,00%	261 363	100,0%	1 587	861
Nemzetgazdaság	9 877 365		36 103 991		75 357 271		15 060 613		3 655	1 525

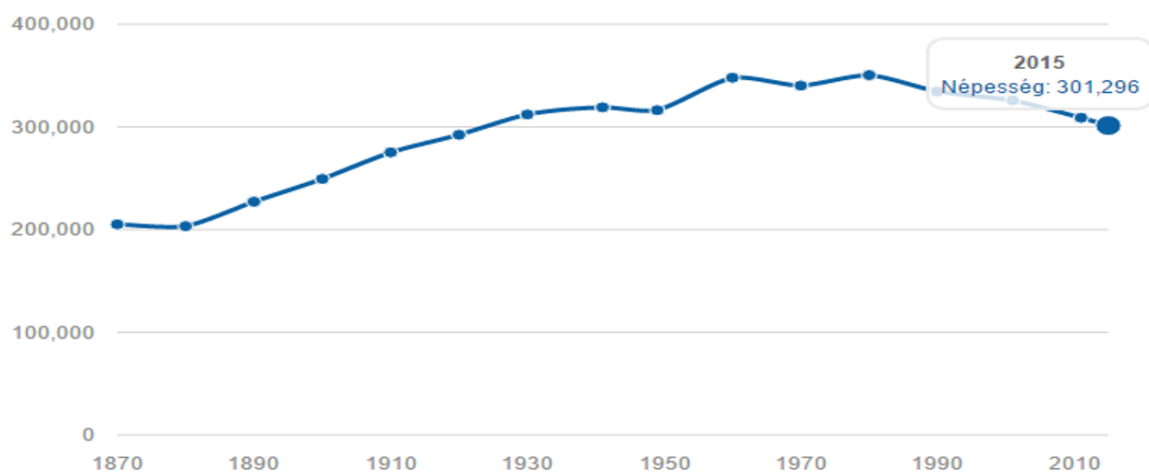
Forrás: Heves megye gazdasági helyzete, 2014.

A hevesi és a bélapátfalvai területek viszont különösen elmaradottak, de a füzesabonyi és pétervásárai területek is gyengélkednek. Ezzel kapcsolatosan érdemes megfontolni DINYA (2012) Heves megye kistérségeiben folytatott kutatásának azon, a helyi elit véleménye alapján kapott eredményét, amely szerint a lokális szintű problémák megoldására tett javaslatok elvesznek a bürokrácia útvesztőjében, döntések nem születnek, mert a javaslatok nem jutnak el a döntéshozókig. A válaszadók ezért a megye valamennyi járásában úgy ítélték meg, hogy az alulról szerveződő gazdasági-társadalmi kooperáció támogatása elengedhetetlen.

2.3. A hevesi munkaerőkínálat fő jellemzői

A hevesi lakosok száma immár (1980), azaz kb. egy emberöltő óta csökken (2.3. ábra).

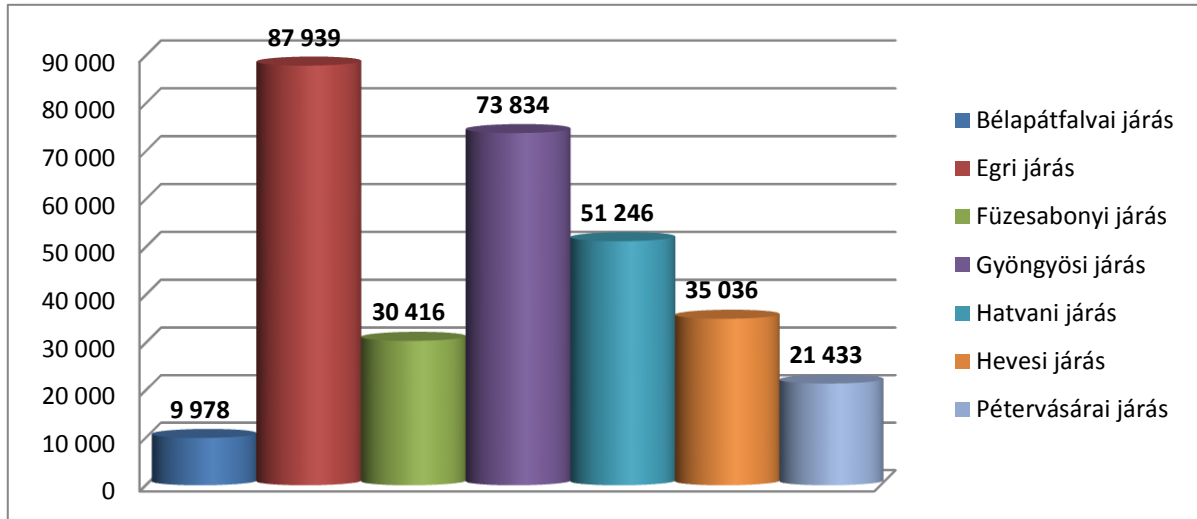
2.3. ábra: A megye népességének alakulása 1870-2015 között



Forrás: <http://nepesseg.com/heves/>

A népszámlálási adatok alapján a megye népessége 2011-ben 308,8 ezer fő (2.4. ábra), 2016. 01. 01-én pedig már csak 299,2 ezer fő volt. Az elmúlt években a csökkenés 80%-ban az alacsony születés számból adódó természetes fogyás, 20%-ban az elvándorlás miatt következett be.

2.4. ábra: Heves megye járásainak népessége, 2011.

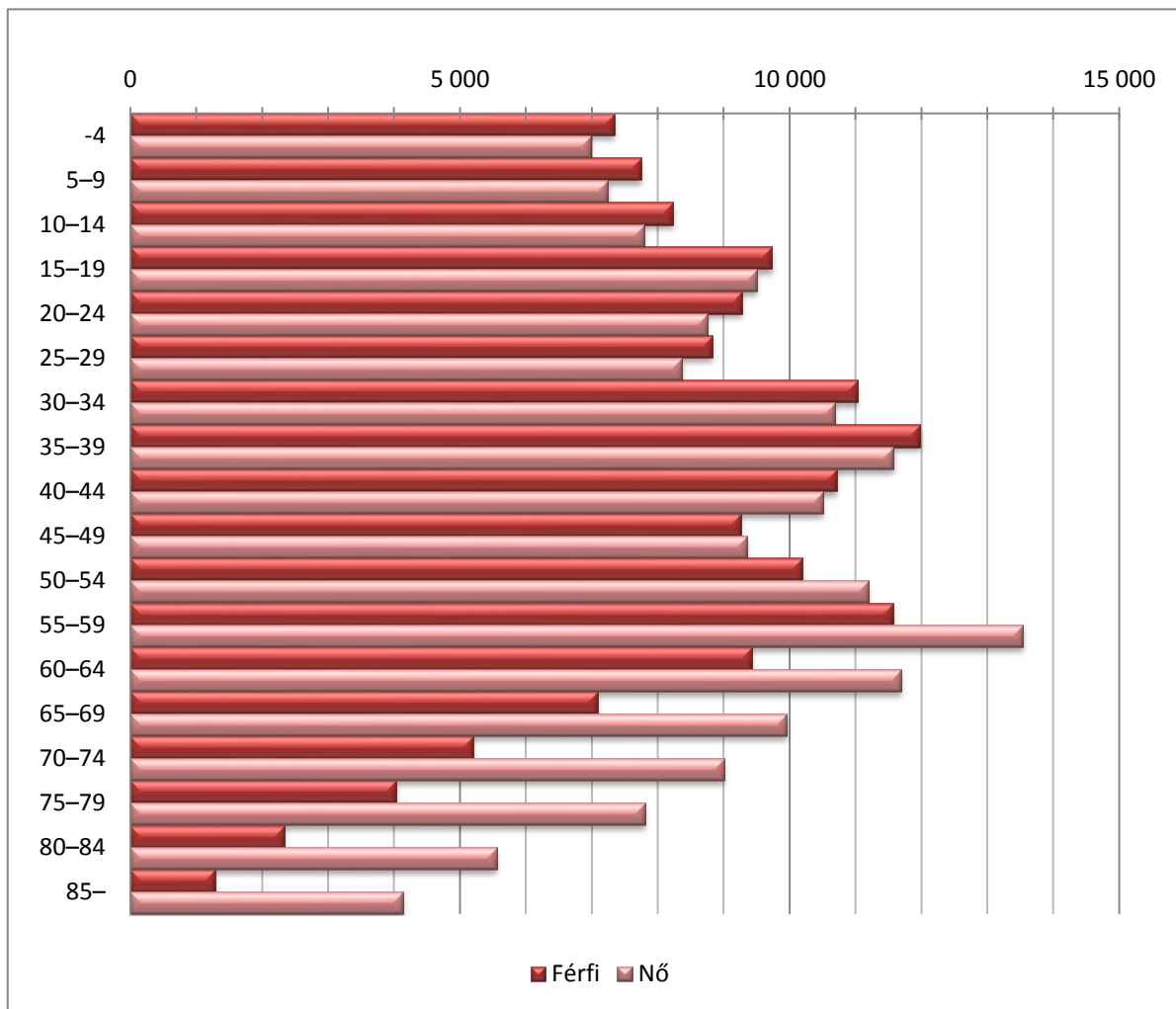


Forrás: <http://nepesseg.com/heves/> http://www.ksh.hu/nepszamlalas/teruleti_adatok

A népsűrűség 2011-ben a megyében 84,9 fő/km² volt. A legnagyobb az Egri járásban (146,1 fő/km²), ezen belül is Egerben volt (613,5 fő/km²), ugyanakkor a Pétervásárai járásban (45,1 fő/km²) nem érte el az 50 fő/km²-t.

A lakosság korösszetétele kedvezőtlen, s romló. A munkakezdők száma 2011-ben jóval kisebb volt, mint a nyugdíj előtt állóké (2.5. ábra). A népesség azonban tovább öregedett, a 2001-et követő évtizedben a gyermekkorúak száma 15%-kal, a fiatal aktívkorúaké 7,8%-kal, az idős aktív korúaké 6,2%-kal csökkent, viszont a 60 évesnél idősebbek száma 7,4%-kal nőtt. A két nem korösszetétele jelentősen eltér, míg 2011-ben a férfiaknak 51%-a volt 40 évnél fiatalabb, addig a nőknek 43%-a.

2.5. ábra: Heves megye népességének életkori összetétele, 2011



Forrás: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/teruleti_adatok

Többnyire kedvezőtlenek a lakosság képzettségére vonatkozó adatok is. 2011-ben legfeljebb 8 általános iskolai végzettséggel a 7 év feletti népesség 42,19%-a, érettségivel 26,02%, diplomával 11,96% rendelkezett. Ezen adatok fényében sem meglepő, hogy ekkor kifejezetten rosszak voltak a foglalkoztatottsági arányok is; csak a teljes népesség 37,01%-a volt foglalkoztatott (2.3. táblázat).

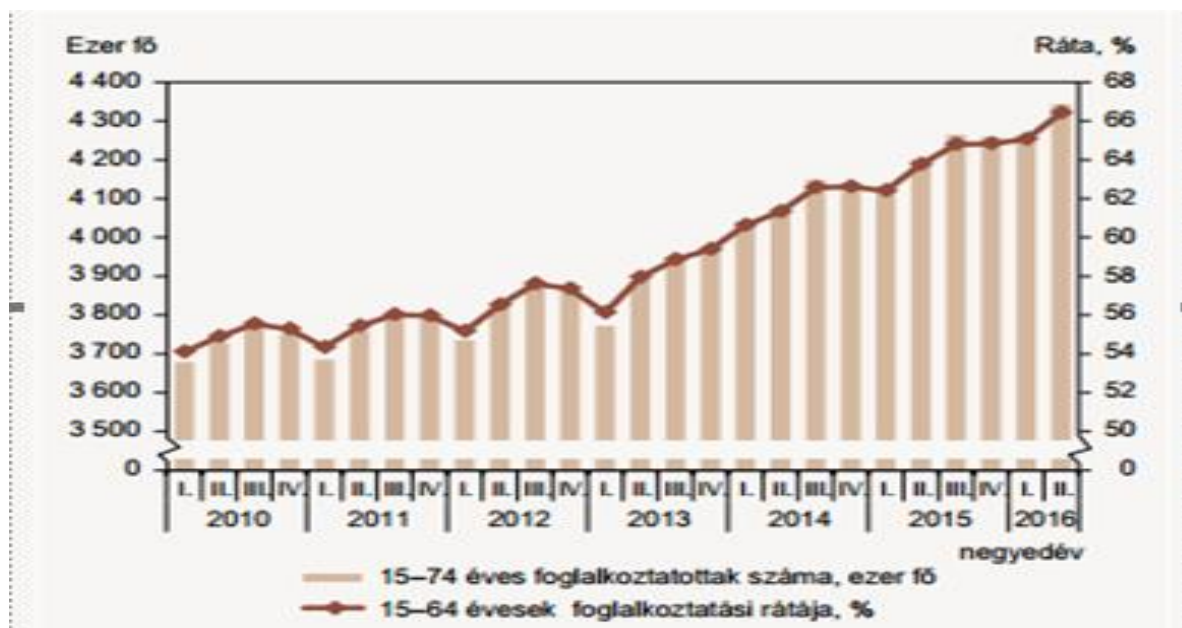
2.3. táblázat: Az összes népesség gazdasági aktivitás szerint Heves megyében (%), 2011

Terület	Foglalkoztatottak (%)	Munkanélküliek (%)	Inaktív keresők (%)	Eltartottak (%)	Összesen
Bélapátfalvai járás	34,41	7,18	37,83	20,58	100%
Egri járás	39,01	5,73	29,16	26,10	100%
Füzesabonyi járás	34,87	7,18	32,31	25,64	100%
Gyöngyösi járás	38,87	5,24	32,34	23,55	100%
Hatvani járás	40,08	5,42	31,63	22,87	100%
Hevesi járás	30,06	8,44	33,06	28,44	100%
Pétervásárai járás	30,61	6,71	41,04	21,63	100%
Megye összesen:	37,01	6,12	32,16	24,70	100%

Forrás: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_teruleti_00

Némi javulás azonban tapasztalható. Folyamatosan csökkent a 8, vagy ennél is kevesebb általánost végzettek száma is. Ennél is kedvezőbb, hogy 2016-ra – kétségtelenül sokban a közmunkák terjedésének hatására – **jelentősen javult a helyzet, ekkorra a munkaképes korúaknak, azaz a 15-64 éveseknek 66%-a talált munkahelyet** (2.6. ábra),

2.6. ábra: A foglalkoztatottak létszáma és a 15-64 évesek e rátája



Forrás: KSH <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1606.pdf>

Forrás: KSH <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1606.pdf>

Kifejezetten örömteli, hogy ábránk friss foglalkoztatási arányai már országos, s Uniós összehasonlításban sem drámaian alacsonyak - bár a fiatalokra vonatkozó adatok a további javulás szükségességét is jelzik (2.4. táblázat).

2.4. táblázat: Foglalkoztatási és munkanélküliségi ráta az EU-ban (2016. I. n.é.)

Ország	Foglalkoztatási ráta						Munkanélküliségi ráta, % ^{b)}
	15-24	25-54	15-64 éves			váltás ^{a)}	
	évesek		férfiak	nők	együtt		
	%						
Ausztria	49,4	82,6	73,8	67,1	70,4	0,2	6,3
Belgium	23,1	78,3	65,4	57,7	61,6	-0,3	8,3
Bulgária	19,4	75,2	65,7	59,0	62,3	1,3	8,6
Ciprus	24,9	74,4	65,8	57,5	61,5	-0,4	14,1
Csehország	28,3	85,1	78,5	63,3	71,0	1,6	4,4
Dánia	57,5	82,7	76,9	71,9	74,4	1,4	6,3
Egyesült Királyság	50,2	82,7	78,1	68,3	73,1	0,7	5,0
Észtország	32,5	82,2	73,2	67,6	70,3	0,4	6,5
Finnország	36,2	79,3	68,4	66,7	67,5	0,3	9,6
Franciaország	27,2	79,3	66,8	60,7	63,7	0,4	10,7
Görögország	11,8	64,8	59,8	42,3	50,9	1,7	24,9
Hollandia	59,1	82,3	79,0	69,0	74,0	0,4	6,8
Horvátország	23,8	70,6	58,5	51,4	54,9	1,1	15,4
Írország	28,2	74,5	68,7	58,6	63,6	1,4	8,4
Lengyelország	27,9	79,6	69,9	57,4	63,7	1,8	7,0
Lettország	34,2	79,1	69,7	66,8	68,2	1,3	10,3
Litvánia	29,0	82,0	68,6	68,0	68,3	2,3	8,4
Luxemburg	22,5	82,7	70,6	59,8	65,3	-0,9	5,9
Magyarország	26,8	81,0	71,5	58,8	65,1	2,7	6,0
Málta	45,0	77,7	76,9	51,2	64,3	1,8	4,9
Németország	45,2	83,6	78,0	70,3	74,2	0,5	4,5
Olaszország	15,3	68,0	65,3	47,3	56,3	0,8	12,1
Portugália	22,9	79,0	66,6	61,5	64,0	1,2	12,6
Románia	20,4	75,8	67,2	52,2	59,8	0,7	6,6
Spanyolország	17,3	70,2	63,7	53,3	58,5	2,1	21,0
Svédország	41,2	85,2	76,1	73,7	74,9	0,9	7,7
Szlovákia	23,9	79,6	70,5	57,7	64,1	2,2	10,4
Szlovénia	25,8	81,7	67,1	61,1	64,2	0,7	8,9
EU-28	32,7	78,0	70,9	60,6	65,7	1,0	9,2

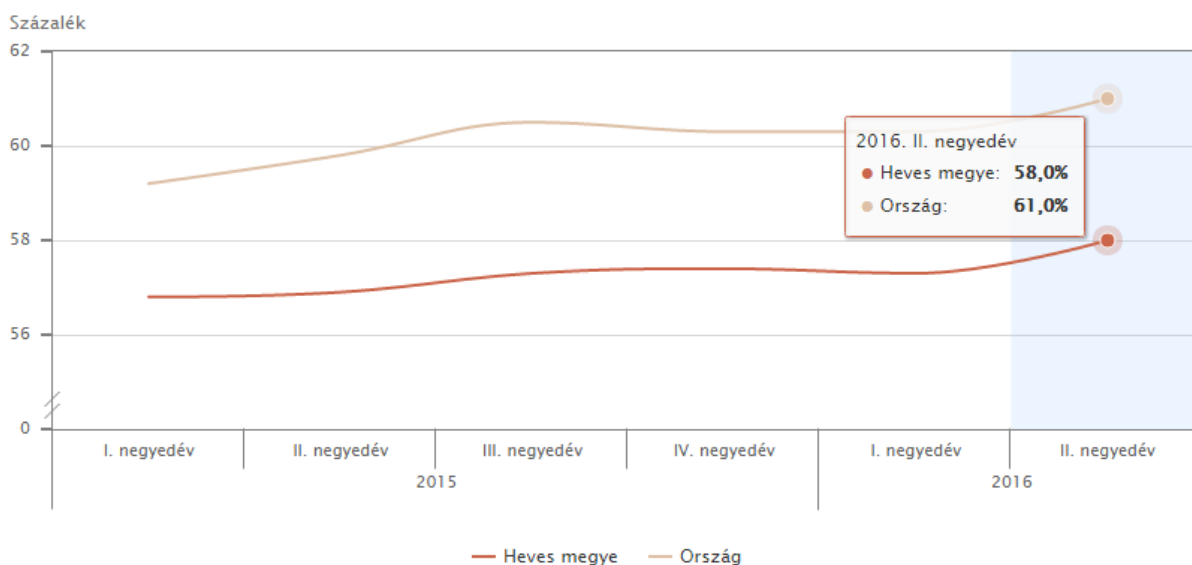
A KSH reprezentatív mintán végzett munkaerő-felmérésén¹⁹ alapuló becslés szerint a megyében 2016. I. negyedévben a megfigyelt, 4 főnél többet foglalkoztató megyei székhelyű vállalatoknál, a költségvetési és társadalombiztosítási intézményeknél, valamint a kijelölt nonprofit szervezeteknél 65,1 ezer fő állt alkalmazásban, 3,0%-kal többen, mint 2015. I. negyedévben. A foglalkoztatottak száma a versenyszférában 3,4%-kal, a költségvetési szférában 2,0%-kal nőtt. A fizikai foglalkozásúak száma (40,2 ezer fő) 3,2%-kal nőtt (a versenyszférában 2,8%-kal, a költségvetési szférában 3,6%-kal). A szellemi

¹⁹ A negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat egyik legnagyobb volumenű saját adatgyűjtése. *Elsődleges célja* a megszólított gazdasági szervezetek és a területileg illetékes kirendeltségek közötti munkakapcsolat erősítése: a cégek várható munkaerő-keresletére történő gyors reagálásának, illetve a várható létszámcsökkentések révén érintett dolgozók mielőbbi munkába helyezésének támogatása. De fontos cél a döntési folyamatok segítése, a munkaerő-piaci folyamatok iránt érdeklődő pályaválasztók, munkavállalók, foglalkoztatók és beruházók tájékoztatása is.

foglalkozásúak száma (24,9 ezer fő) 2,8%-kal nőtt (a versenyszférában 5,3%-kal, a költségvetési szférában 0,8%-kal nőtt).

Nagyobb gondokat látunk az aktivitási arány terén. A javuló foglalkoztatással ugyanis a munkanélküliek száma is jelentősen csökkent (azaz a munkába állók közül sokan előbb munkanélküliek voltak), s az aktivitási arány továbbra is viszonylag alacsony maradt (2.7. ábra); úgy tűnik tehát, hogy **a korábban is nagyszámú munkaképes korú inaktív lakos többsége 2016-ban sem keresett munkát.**

2.7. ábra: Aktivitási arány a 15-74 éves lakosok körében 2016 II. negyedévében.

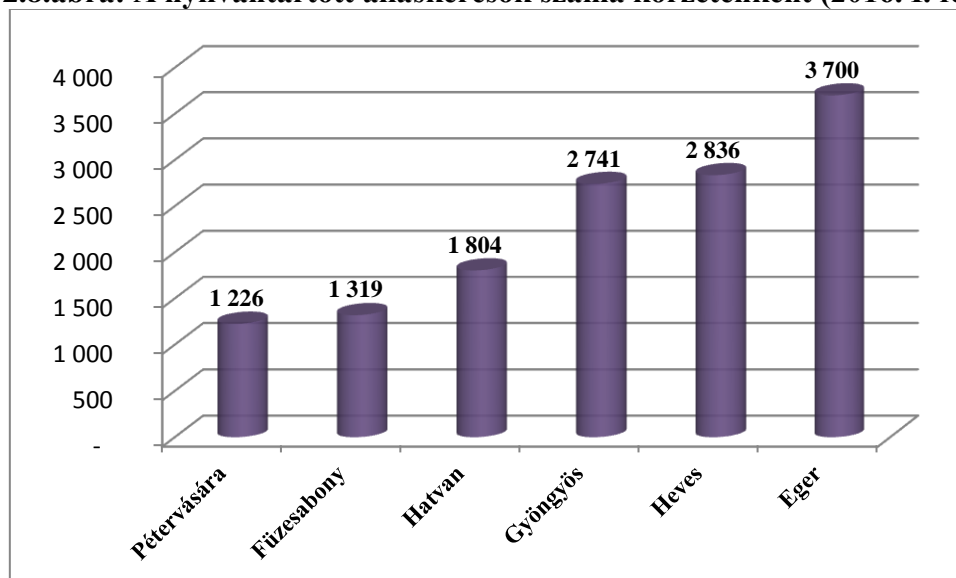


Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/162/index.html>

Ugyancsak a 2016. I. negyedévi munkaerőgazdálkodási felmérése alapján a megyében 2016. II. negyedévben a 15-64 éves népességből 130,2 ezer fő volt gazdaságilag aktív, a munkaerőpiacon közülük 124,3 ezer fő foglalkoztatottként, 5,9 ezer fő munkanélküliként jelent meg. A munkanélküliek száma 2015. II. negyedévhez viszonyítva felére (11,8 ezer főről 5,9 ezer főre 50%-kal, 5,9 ezer fővel) csökkent, a foglalkoztatottaké pedig 7%-kal, 7,9 ezer fővel nőtt. A megyében a foglalkoztatási ráta 64,4% (az országos átlagnál 2,0%-ponttal alacsonyabb), a munkanélküliségi ráta 4,6% volt, és a KSH becslései szerint ez az országos átlagnál (5,1%) is alacsonyabb.

A nyilvántartott álláskeresők hevesi átlagos létszáma 2016. I. félévben 13 626 fő volt, 2015. I. félévhez hasonlítva 1 788 fővel, 11,6%-kal csökkent. A mérséklődés mind a hat járásban bekövetkezett; a legnagyobb, 28,7%-os a füzesabonyiban volt (2.8. ábra).

2.8.ábra: A nyilvántartott álláskeresők száma körzetenként (2016. I. félév, fő)



Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

A nyilvántartott álláskeresők létszáma alapján számított munkanélküliségi arányt tekintve Heves megye az országos átlagot 2,8%-ponttal meghaladó 10,5%-os mutatójával a megyék rangsorában a középmezőnyben foglal helyet. Az egyes körzetek közti különbségek jelentősek. A nyilvántartott álláskeresők gazdaságilag aktív népességre vetített aránya a hatvani, a gyöngyösi és az egeri körzetben 8-9%, Heves körzetében a 21%-os, Pétervására térségében a 15%-os arányt is meghaladja.

Az összes álláskereső közel fele (48,9%, 6 668 fő) legfeljebb 8 általános iskolai végzettségű. Számuk 985 fővel, 12,9%-kal csökkent, az összes álláskeresőn belüli részarányuk, 0,7%-ponttal lett alacsonyabb egy év alatt. A legfeljebb 8 általános iskolát végzett álláskeresők aránya a hevesi körzetben a legmagasabb, 62,4%, de a füzesabonyi (55,0%) és a pétervásárai körzetben (57,0%) is meghaladja az 50%-ot. A középfokú végzettségű álláskeresők száma 2015. I. félévhez képest 784 fővel, 11,0%-kal csökkent. 2016. I. félévben a számuk 6 366 fő, az összes álláskeresőn belüli részarányuk 46,7% volt, 0,3%ponttal nőtt egy év alatt. A diplomás álláskeresők száma a megyében 592 fő, egy év alatt 19 fővel csökkent, az összes álláskeresők közötti részesedésük 0,3%ponttal 4,0%-ról 4,3%-ra emelkedett (2.5. táblázat).

2.5. táblázat: Az álláskeresőket összetételére vonatkozó főbb adatok, Heves megye

Megnevezés	2015. I. félév		2016. I. félév		Létszámváltozás	
	fő	megoszlás (%)	fő	megoszlás (%)	fő	%
Az álláskeresőket száma	15414	100,0	13626	100,0	-1788	-11,6
Pályakezdő	1891	12,3	1453	10,7	-438	-23,2
Férfi	7940	51,5	7001	51,4	-939	-11,8
Nő	7474	48,5	6625	48,6	-849	-11,4
Alacsony iskolai végzettségű	7653	49,6	6668	48,9	-985	-12,9
Középfokú végzettségű	7149	46,4	6366	46,7	-784	-11,0
Diplomás	611	4,0	592	4,3	-19	-3,1
25 év alatti	2473	16,0	2024	14,9	-449	-18,2
50 év felett	3994	25,9	3899	28,6	-95	-2,4
Tartósan regisztrált	3297	21,4	3475	25,5	178	5,4
Álláskeresőket ellátásra jogosult	1986	12,9	2256	16,6	270	13,6
Aktív korúak ellátására jogosult	5470	35,5	5158	37,9	-312	-5,7
Ellátás nélkül	7960	51,6	6213	45,6	-1746	-21,9

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

A hosszú ideje (több mint egy éve) folyamatosan nyilvántartott álláskereső ügyfelek számát tekintve egy év alatt 5,4%-os, 178 fős növekedés mérhető. 2016. I. félévben 12 hónapnál hosszabb ideje 3 475 fő (az összes álláskereső 25,5%-a) szerepelt a nyilvántartásokban.

A nyilvántartott pályakezdő álláskeresőket átlagos száma 2016. I. félévben 1 453 fő volt, 438 fővel, 23,2%-kal kevesebb, mint 1 évvel korábban. A pályakezdők az összes regisztrált álláskereső 10,7%-át reprezentálták (országosan 11,0% az arány). Az iskolai végzettség szerinti megoszlást tekintve a legfeljebb 8 általános iskolai végzettségű pályakezdő álláskereső száma egy év alatt 1 044 főről 816 főre (228 fővel, 21,8%-kal) esett vissza, a pályakezdő álláskeresőketön belüli arányuk 1,0%ponttal (55,2%-ról 56,2%-ra) nőtt. A középfokú végzettségűek száma 757 főről 567 főre (190 fővel, 25,1%-kal) esett vissza, a pályakezdő álláskeresőketön belüli arányuk 1,0%ponttal (40,0%-ról 39,0%-ra) csökkent. A diplomások száma 91 főről 70 főre mérséklődött, regisztrált pályakezdő álláskeresőketön belüli arányuk 4,8%.

A 2016. I. félévben havi átlagban nyilvántartott 13 626 álláskereső 45,6%-a nem részesült ellátásban, számuk (6 213 fő) 1 746 fővel, 21,9%-kal mérséklődött egy év alatt. Az álláskeresőket másik legnépesebb köre (37,9%) foglalkoztatást helyettesítő támogatásban részesült, létszámuk 2016. I. félévi átlaga 5 158 fő volt. Az ebbe a csoportba tartozók állománya az egy évvel korábbi létszámhoz képest 312 fővel, 5,7%-kal csökkent.

Az álláskeresési ellátásokra (álláskeresők járadéka, valamint nyugdíj előtti segélye) 2016. I. félévben, havi átlagban 2 256 fő volt jogosult. Az egy évvel korábbi létszámhoz képest 270 fővel, 13,6%-kal gyarapodott a számuk. Az álláskeresési ellátásban részesülők összes álláskeresőkön belüli részaránya egy év alatt 12,9%-ról 16,6%-ra emelkedett.

Az elmondottakhoz két megjegyzést kell fűznünk. Egyrészt emlékeztetnünk kell arra, hogy a foglalkoztatás szempontjából meghatározó a helyi tudás minősége. Sajnálatos ugyanis, hogy az utóbbi években a magyar diákoknak a munkavégzés gyakorlatában használható tudása jelentősen romlott. Bár az elmúlt időszakokban jelentős erőfeszítéseket fordítottunk a munkaerő-piaci elvárások teljesítésére, konkrétan az oktatás teljesítményének javítására, mégsem sikerült a munkáltatók elvárásait teljesíteni.

- A kudarc egyes okait az OECD PISA felmérésének az eredményei is valószínűsíthetjük. E vizsgálat során „elsősorban nem az iskolai tananyag számonkérése a cél, hanem annak felmérése, hogy a tanulók megállják-e helyüket a mindennapi életben, képesek-e tudásukat hasznosítani, új ismereteket befogadni és azokat alkalmazni. Továbbá olyan mérőeszközöket kialakítani, amelyek lehetővé teszik, hogy a tanulók teljesítményei nemzetközileg összehasonlíthatók legyenek”. S az eredmények értelmében eredményeink már 2006, 2009-ben is átlagosak vagy átlag közeliak voltak, azaz a magyar tanulók tudása csak a tagországok középmezőnyéhez volt sorolható. A 2012-es vizsgálat pedig további jelentős visszaesésre mutatott rá: az elért pontszám természettudományokból 494 pontról 477 pontra, olvasás-szövegértésből 488 pontról 470 pontra mérséklődött, s csak matematikából tartottuk a három évvel ezelőtti 477 pontos szintet, s ezzel az OECD-tagországok leggyengébb negyedéhez tartozunk. Fiataljaink jelentős hányada tehát az OECD-s tagországok diákjainak ahhoz az ötödéhez tartoznak, amelyek az oktatási rendszerben nem szereznek olyan minőségű tudást, ami stabil helyet biztosítana nekik a munkaerőpiacon (https://www.oktatas.hu/koznevelas/meresek/pisa/pisa_2015_meres).

A fentiekhez hasonló 2015-ös vizsgálati eredményekről Palkovics László oktatási államtitkár az MTI-nek azt mondta: a felmérésben még nem érvényesül a két évvel korábban bevezetett nemzeti alaptanterv hatása. Továbbá egyértelmű, hogy a természettudományos mérésnél olyan feladatot kellett megoldani, amit a magyar gyermekek nem tanulnak az iskolában, mivel nincs benne a tananyagban, hogy egy ilyen feladatot milyen eszköztárral és hogyan modellezzenek. S hangsúlyozta, hogy a problémára a szakgimnáziumokban bevezetett komplex természettudományos tárgy lehet a megoldás.

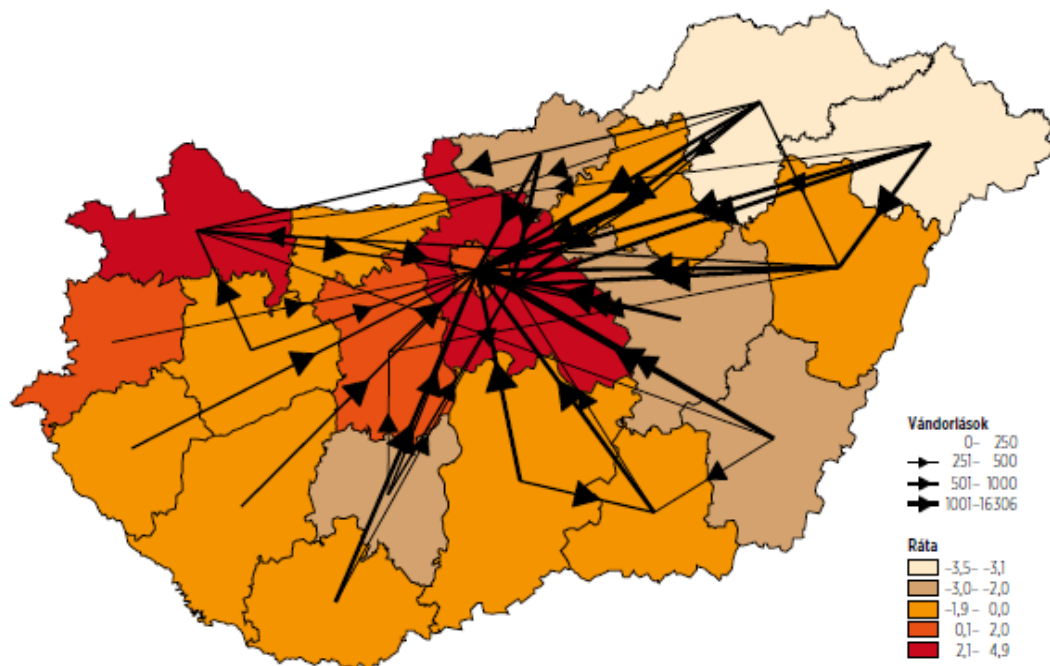
Az Oktatási Hivatal arra is rámutatott, hogy nagyon nem mindegy, ki milyen típusú iskolában tanul: "a magyar gimnazisták természettudományi átlageredménye Japán és Szingapúr nemzeti átlagaival egyenértékű, a szakközépiskolásoké Izlandéval és Horvátországéval, a szakiskolásoké pedig Libanonéval és Peruéval van egy szinten."

http://hvg.hu/itthon/20161206_friss_pisa_teszt

- A közoktatás színvonalemelése mellett fontos lenne átgondolni a felsőoktatási szakképzés létjogosultságát is. Évek óta probléma, hogy ezt az alapvetően gyakorlatorientált képzési formát a munkaerőpiac nem képes beárzni, a legtöbb álláshirdetés „csak” felsőfokú végzettséget jelöl meg, de a pontosabb szintet sok munkáltató sem tudja meghatározni.
- De a felsőoktatás se problémamentes. A nemzetközi rangsorok egyetlen egyetemünket se sorolják az első háromszáz hely egyikére. S többnyire munkaadóink is elégedetlenek pályakezdő diplomásaink gyakorlati készségeivel; a vonatkozó vizsgálatok során kifogásolják, hogy túlzottan sok fiatal nem tudja elvégezni a mindennapi gyakorlat egyszerű feladatait, s nem használható a vezetésben sem, hiszen tájékozatlan a vezetők feladatairól valamint az ezek elvégzése során alkalmazható módszerekről, nem tud bánni honfitársaival, idegennyelvi ismeretei pedig kifejezetten gyengék.

Másrészt szólnunk kell itt a megye munkaerőkínálatát évek óta folyamatosan mérséklő folyamatról, az elvándorlásról is. E mozgás kettős irányú: jelentős mind a más magyarországi településre költözés (2.9. ábra), mind a legtöbbször munkavállalási célú külföldre távozás.

2.9. ábra. A megyék közötti nettó vándorlások iránya és száma, valamint a nyers vándorlási ráta 2010-2013 között



Forrás: KSH, Vándorlási statisztika, idézi Bálint – Gödri (2015)

A belföldi vándorlás keletről nyugatra, illetve Budapest felé irányul. Az utóbbi években Közép-Magyarország mellett csak a Nyugat-Dunántúl mutatott pozitív vándorlási egyenleget, s Észak-Magyarország és Észak-Alföld népessége mintegy 6000, illetve 5500 fővel csökkent.

2.3. A megyei gazdaság munkaerőkereslete

Heves megyében mintegy 16 ezer cég alkotja a munkaerőkereslet legnagyobb hányadát adó vállalati szférát (2.6. táblázat).

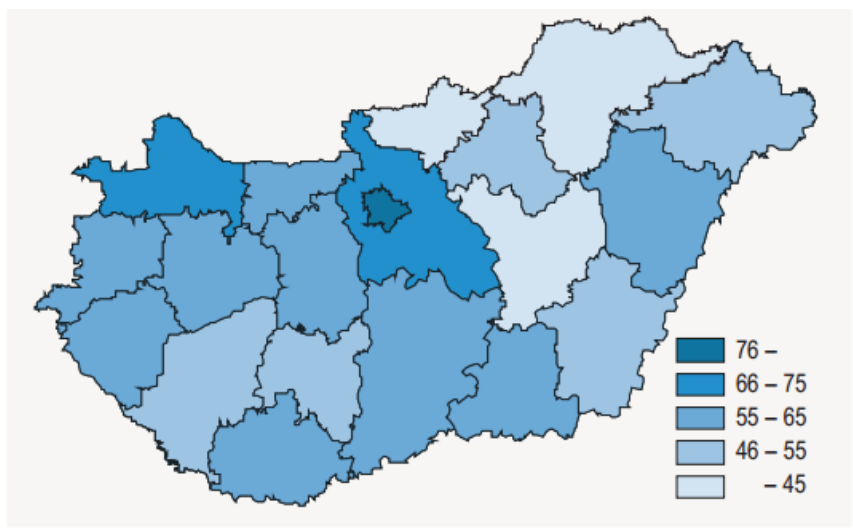
2.6.táblázat: A megyei székhelyű vállalatok száma 2013-2014-ben

Bélapátfalvai járás	374	364
Egri járás	6 250	6 340
Füzesabonyi járás	1 041	1 073
Gyöngyösi járás	4 002	4 033
Hatvani járás	2 208	2 253
Hevesi járás	1 164	1 186
Pétervásárai járás	872	863
Heves megye	15 911	16 112

Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog14.pdf> (letöltés dátuma: 2016.12.01)

A megyében működő cégek 1000 lakosra vetített számát tekintve a megye nem tartozik a leghátrányosabb megyék közé (2.10. ábra).

2.10. ábra: A működő vállalatok száma megyénként (vállalat/1000 lakos)



Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog14.pdf> (letöltés dátuma: 2016.12.01.)

A megye – hagyományosan gyenge teljesítményű – gazdaságában 2016-ban folytatódtak a 2008 utáni válság utáni pozitív folyamatok; a növekedés stabil (bár viszonylag szerény ütemű) maradt. A teljesítmény jellemzőit az alábbiakban összegezzük.

Az **agrárszféra** munkaigényes ágazatai közül a gyümölcs Eger, Gyöngyös, Heves körzetében, a szőlő pedig Gyöngyös, Eger körzetében jelentős. A foglalkoztatás a városi körzetekben bír jobb lehetőségekkel, a megye északi és déli területei viszont ezen a téren rosszul állnak. Ezt a helyzetet csak rontja a munkaerő alacsony képzettsége. A falusi körzetekben a munkanélküliség mindenütt jelen van. Az ágazati teljesítmény jelentős mértékben családi munkaerőn alapul, melynek lekötése idényjellegű. A megélhetéshez sokszor a mezőgazdaságon kívüli munkavállalás is szükséges (Bíró – Székely, 2012).

2016. I. negyedévben a **megyei ipar termelése** – a 4 főnél többet foglalkoztató vállalatok telephely szerinti adatai alapján – **286 milliárd forint** volt, 9,1%-kal több a 2015 I. negyedévi értéknél (országosan az ipari termelés volumene 0,7%-kal nőtt). Egy lakosra a megyében 956 ezer forintnyi termelési érték jutott, ez az országos átlagnál 41%-kal magasabb. A megyei székhelyű 49 főnél többet foglalkoztató ipari szervezetek termelése 255 milliárd forintra emelkedett, a 2015. I. negyedévi bázishoz képest 14,6%-kal nőtt, amit a termelékenység 10,2%-os emelkedése és az alkalmazásban állók számának 4,0%-os bővülése együttesen eredményezett. A megyei ipar mutatóit meghatározó, a termelési érték 80%-át előállító és értékesítésének 97%-át exportból realizáló gépipar termelése 20%-kal emelkedett.

Az **építőipari termelés** volumene – a legalább 5 főt foglalkoztató Heves megyei székhelyű építőipari vállalatok adatai alapján – 2016. I. negyedévben az egy évvel korábbi időszak

termelésének mindössze 54%-át érte el (a visszaesés országosan is jelentős, 34%-os). Az építőipari vállalatok a vizsgált időszakban 3,3 milliárd forint termelési értéket állítottak elő, mely egy lakosra vetítve 11 ezer forintot tett ki. A mutató értéke az országos átlagnak 53%-a.

A megye idegenforgalma a bázishoz képest bővült. A megye kereskedelmi szálláshelyei 8,5%-kal több (118 ezer) vendéget fogadtak, összesen 249 ezer vendégéjszakára, mely 10%-os bővülést jelentett.

Nem ígérnek folyamatos javulást a **beruházási** adatok sem. Bár az elmúlt években számos jelentős fejlesztés valósult meg, 2016. I. negyedév során a heves megyei székhellyel működő gazdasági szervezetek „csak” 12 milliárd forintot fordítottak új tárgyi eszköz beszerzésre, illetve a meglévők fejlesztésére, 22%-kal kevesebbet, mint az előző év azonos időszakában. Egy lakosra 39,3 ezer forint beruházási érték jutott, mely az országos átlag 59,5%-a.

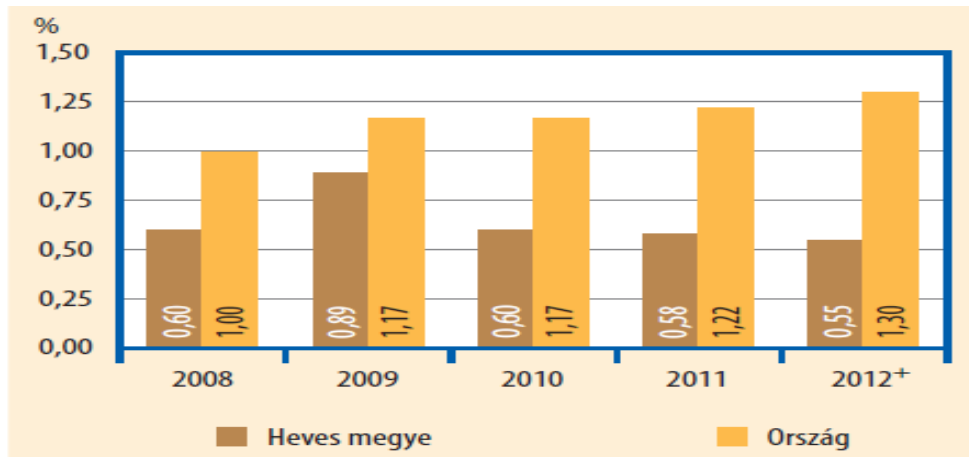
A jelentősebb 2014-2015-ös megyei fejlesztésekről a „Heves megye gazdasági helyzete, 2014” anyag a következő tájékoztatást adta:

- Johnson Electric Hatvan Kft. – Járműipari K+F fejlesztő központ infrastrukturális bővítése, épületbővítés és felújítás, gépészeti fejlesztések a fejlesztői körülmények biztosításához, valamint teszt berendezések beszerzése. Érték: cca. 500 millió forint.
- Robert Bosch Automotive Steering Kft. – 26 ezer m²-es gyártó bázis kiépítése fejeződött be az első ütemben Maklárán, 2014-ben közel 150 millió euro értékben 700 millió Ft állami támogatással. Jelenleg már elkezdődött a gyár második ütemű fejlesztése, az építőipari munkálatok már zajlanak.
- Apolló Tyres – 146 milliárd forintos befektetéssel épül meg Gyönyöshalászon az indiai Apollo Tyres első európai zöldmezős beruházása. Az Apollo magyarországi gyárában a tervek szerint naponta 16 ezer személyautóhoz, és 3000 haszon gépjárműhöz gyártanak abroncsokat 2017 elejétől – Oroszországot és Törökországot is magába foglaló – az európai piac számára. 975 új munkahelyet teremtő beruházás.
- Mátrai Erőmű Zrt. – a 15 megawattos (MW) teljesítményű fotovoltaikus, mintegy 6,5 milliárd forintba kerülő erőmű a Mátrai Erőmű Zrt. beruházásában épül meg. A Mátrában, az Őzse-völgyi zagytározó sík felületén, 30 hektáron kialakítandó szolármezőn 72 ezer 480 déli irányba tájolt napelemet helyeznek el. Ezzel a beruházással Közép-Európa legnagyobb kapcsolt szén- és megújuló energia erőműve jön létre.
- Pikopack Zrt. – fejlesztése több tekintetben is példaértékű, a csomagolástechnikai kapacitásnövelő beruházás magas hozzáadott értékű termelést tesz lehetővé, kutatás-fejlesztési elemeket tartalmaz, új munkahelyeket is teremt. Olyan csomagolástechnikai centrumot hoztak létre, amelyhez kapcsolódik egy emberi és állati élelmiszergyártására, illetve zöldségfeldolgozásra egyaránt alkalmas gyártósor. A 4500 négyzetméteres üzemegység megépítésével új munkahelyek is létrejöttek: jelenleg 21-en dolgoznak itt, a tervek szerint azonban ez a létszám az év végére 50 fölé nő, három éven belül pedig, eléri a 120-140-et. Értéke: 2 milliárd Ft.
- Robert Bosch Elektronika Kft. – hatvani telephelyén 170 millió forintos beruházással felépült szakmai továbbképzést segítő tréning-központ. A beruházásnak köszönhetően, a jelenleg nyolc oktatóteremből álló képzési központ közel 200 fő egyidejű befogadására képes.
- Demjén Termál Fürdő Kft. – Cascade Barlang- és Élmenyfürdő Demjénben a 760 méter hosszú barlangrendszer 1500 négyzetméter vízfelületével, 24 méter átmérőjű és 25 méter mély, hegybe süllyesztett csúszdatornyával, 550 méter csúszófelületével Közép-Európa legnagyobb barlangfürdője. A Gyógyvizek Völgyében fekvő Demjénben három év alatt mintegy kétmilliárd forintos fejlesztés valósult meg. 2012-ben egy négycsillagos gyógy- és wellness hotel épült kilencszázmillió forintból, a most felavatott barlangfürdő uniós támogatással, egymilliárd forintból készült el.
- B. Braun Medical Kft. – közel 1,666 milliárd forintos fejlesztés keretében fröccsöntő technológiát épített ki az orvosi eszközöket gyártó B. Braun Medical Kft. gyöngyösi gyáregységében. A beruházáshoz mintegy 410 millió forintos vissza nem térítendő uniós támogatást kapott a vállalkozás, a forrás többi részét saját erőből biztosították. 2012. december 17.-e és 2015. január 15.-e között megvalósult fejlesztés keretében húsz új fröccsöntő gépet és 28 új fröccsöntő szerszámot szereztek be, valamint infrastrukturális fejlesztésekre is sor került.
- Útfelújítások a megyében

- 21. sz. Hatvan – Somoskőújfalu elsőrendű főút
- 31. sz. Budapest – Jászberény – Dormánd másodrendű főút
- 32. sz. főút Hatvan – Szolnok másodrendű főút
- 3-21. főút
- 25. sz. Kerecsend – Eger – Bánréve (Mátyás király út – Külsősor – Vincellériskola út)
- 25. sz. Kerecsend – Eger – Bánréve (Szvórényi út)
- 25. sz. Kerecsend – Eger – Bánréve (Tárkányi út)
- 2507 sz. Borsodnádásd – Mónosbél összekötő út

Ugyancsak nem túlzottan kedvezőek a megye K+F adatai (2.11. ábra)

2.11. ábra. A kutatás fejlesztés ráfordításai a GDP százalékában*



*ESA 2010 módszertan szerinti adatok

Forrás: KSH, Heves megyei számokban, 2014.

Mindazonáltal a munkaerőgazdálkodási felmérés adatai alapján a következő időszak(ok)ra a gazdasági dinamizmus hatására bővülő munkaerőkereslet nagyságát remélhetjük. A válaszolók ugyanis 3 hónapon belül összességében 687 fős, 2,1%-os létszámnövekedéssel, egy évre előre tekintve ennél is jelentősebb mértékű, 1 107 fős, 3,4%-os létszámbővüléssel számolnak. S ezzel összhangban **2016. I-VI. hó folyamán a hat heves megyei járási hivatal foglalkoztatási osztályaira összesen 13 915 álláshelyre vonatkozó munkaerőigény-bejelentés érkezett**, 8,3%-kal, 1072-vel több, mint 2015. év első hat hónapjában.

A nyilvántartásba vett új állások 75%-a (10 424 állás) **támogatott álláshely** volt, 25%-a (3491 állás) pedig nem támogatott foglalkoztatásra irányult. A támogatott álláshelyre vonatkozó közvetítési igények száma a bázishoz képest 541 fővel, 5,5%-kal, ezen belül a közfoglalkoztatással igényelt munkaerő száma mindössze 218 fővel 2,4%-kal nőtt, 9 012 főről 9 230 főre emelkedett.

A közfoglalkoztatási munkaerőigény főbb összetevői: Belügyminisztérium hosszabb időtartamú közfoglalkoztatás 5 309 fő, Belügyminisztérium országos közfoglalkoztatási programok 1 550 fő és Kistérségi startmunka mintaprogram 2 371 fő.

A támogatáshoz nem kötött új létszámgigények száma 2016. I-VI. hóban 3 491 fő volt, az egy évvel korábbi állásbejelentések volumenéhez képest 17,9%-kal, 531 fővel nőtt. A támogatást nem igénylő álláshely bejelentések döntő többségét a hatvani (1141 fő), a gyöngyösi (967 fő) és az egri (885 fő) körzetben regisztrálták. A nem támogatott álláshelyek 86%-át a három nagyobb kiterjedésű, gazdaságilag fejlettebb körzetben jelentették be. Hevesen, Füzesabonyban és Pétervásárán együttesen mindössze 498 főre vonatkozó támogatás nélküli munkaerőigényt regisztráltak.

A nem támogatott álláshelyek 26%-a (919 fő) segédmunkás munkakör, 29%-a (1021 fő) szakképzett fizikai munkással, 34%-a (1187 fő) betanított fizikai munkással tölthető be, 11%-a (364 fő) szellemi munkakörre vonatkozik.

A támogatás nélkül alkalmazni kívánt létszámból

424 fő ipari, építőipari vagy mezőgazdasági segédmunkás (Gyöngyös 150 fő, Hatvan 123 fő, Eger 119 fő),

54 fő élelmiszeripari foglalkozású (Eger 25 fő, Gyöngyös 11 fő és Heves 9 fő),

66 fő könnyűipari szakmunkás (Eger 34 fő, Hatvan 15 fő, Pétervására 15 fő),

170 fő fém- és villamos-ipari szakmunkás (Eger 51 fő, Gyöngyös 48 fő, Hatvan 52 fő),

173 fő feldolgozó-ipari gépkezelő (Gyöngyös 85 fő, Hatvan 36 fő, Heves 26 fő),

999 fő összeszerelő (Hatvan 571 fő, Gyöngyös 357 fő, Heves 60 fő),

157 fő építőipari szakmunkás (Eger 74 fő, Gyöngyös 24 fő, Hatvan 41 fő),

368 fő egyszerű szállítási és szolgáltatási foglalkozású (Hatvan 152 fő, Eger 86 fő, Pétervására 38 fő, Füzesabony 49 fő),

114 fő járművezető, mobil gép kezelő (Hatvan 37 fő, Eger 34 fő, Gyöngyös 29 fő),

377 fő kereskedelmi, vendéglátó ipari szakmunkás (Eger 185 fő, Gyöngyös 84 fő),

127 fő takarító (Eger 73 fő, Gyöngyös 29 fő, Hatvan 16 fő),

80 fő irodai, ügyviteli foglalkozású (Eger 34 fő, Gyöngyös 27 fő),

53 fő üzleti jellegű szolgáltatásokat ügyintéző, hatósági ügyintéző, ügynök (Eger 26 fő, Gyöngyös 13 fő),

67 fő szociális gondozási és munkaerő-piaci szolgáltatási foglalkozású (Füzesabony 30 fő, Eger 29 fő),

44 fő szolgáltatási foglalkozású (Hatvan 25 fő),

57 fő technikus és hasonló műszaki foglalkozású (Gyöngyös 21 fő, Eger 18 fő, Füzesabony 11 fő),

28 fő felsőfokú műszaki, informatikai és természettudományi végzettségű (Eger 11 fő, Gyöngyös 15 fő, Hatvan 1 fő).

A 2016. I-VI. hóban lezárt közvetítések és visszajelzések adatai alapján az állapítható meg, hogy a nyilvántartott álláskeresők közül 11 421 fő tudott munkát vállalni, ez a létszám 14,0%-kal kevesebb, mint az egy évvel korábbi. Az elhelyezkedettek közül 8 109 fő (71,0%) támogatással jutott munkához, míg támogatás nélkül, közvetítéssel vagy önállóan 3 312 álláskereső (29,0%) talált munkahelyet. A támogatással elhelyezettek 86%-át, 6 947 főt valamely közfoglalkoztatási programba vontuk be. A támogatás nélkül foglalkoztatottá váltak száma 11,9%-kal marad el az egy évvel korábbi szinttől (2.7. táblázat).

2.7.táblázat: Foglalkoztatottá vált nyilvántartott álláskeresők száma Heves megyében

Megnevezés	2015. I-VI. hó		2016. I-VI. hó		Változás	
	fő	megoszlás (%)	fő	megoszlás (%)	2016-2015 (fő)	2016-2015 (%)
Foglalkoztatottá váltak száma összesen	13 278	100,0	11 421	100,0	-1 857	-14,0
Támogatott munkahelyre	9 520	71,7	8 109	71,0	-1 411	-14,8
<i>Ebből: Közfoglalkoztatás</i>	8 692	65,5	6 947	60,8	-1 745	-20,1
Nem támogatott munkahelyre	3 758	28,3	3 312	29,0	-446	-11,9

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

Hangsúlyoznunk kell azt is, hogy mind a szerény országos, mind az ennél is visszafogottabb megyei gazdasági teljesítmények alapvető okának az „átlagosan” alacsony versenyképesség tekinthető. A Világgazdasági Fórum (WEF) jelentése szerint 2015-ben Magyarország a világ 138 rangsorolt országa közül a 69. helyet foglalta el. Az intézmények versenyképességét és az oktatás minőségét illetően a 114., az innovációs kapacitásban a 101. helyen állunk. Sereghajtók vagyunk a tulajdonjog tiszteletben tartása, az állami tisztviselők részrehajlása vagy a kormányzati politika átláthatósága – valamint a hazai menedzserek szerint kiszámíthatatlanság és a korrupció – területein is (Martin 2016). S az országos teljesítményt Budapest jóval átlagon felüli mutatói nyomják felfelé, minden további megye, Heves is átlag alatt teljesít.

2.4. A 2016. III. negyedévi munkaerő-gazdálkodási felmérés információi

A minden kistérségre kiterjesztett Negyedéves Munkaerő-gazdálkodási Felmérés (NMF) során 458 „vállalat” (4 főnél többet foglalkoztató vállalat, illetve létszámhatártól függetlenül a költségvetési szervek), azaz a megyében működő gazdálkodók 2%-a került megkérdezésre. A mintában egyaránt szerepel 4 fő alatti kis szervezet és 4500 főt foglalkoztató társas vállalat. A legfőbb adatszolgáltatók a piaci szféra társas és egyéni vállalatai, hiszen ezek létszámgazdálkodásában rövid időn belül tükröződnek a gazdasági életben zajló folyamatok.

A felmérés a szervezetek 2%-ától kapott adatokkal a foglalkoztatottak 26,3%-áról, s az alkalmazásban állók 50,4%-áról nyert információt.

A felmérésben szereplő foglalkoztatottak között a feldolgozóiparban dolgozók aránya 52,5% (17 326 fő), miközben a gazdaság egészét tekintve az ezen ágazatban foglalkoztatottak súlya 31,4%-ra becsülhető. A vízellátás, a villamos energia ipar, a szállítás, hírközlés, valamint a kereskedelem szintén felülreprezentáltak (2.6. táblázat). Ezekben az ágazatokban ugyanis több nagy létszámot foglalkoztató vállalat található, és a kutatás végzői arra törekedtek, hogy a nagyobb foglalkoztatók döntő többsége bekerüljön a mintába.

A felmérésbe bevont 458 munkáltatónál 2016. I. félév végén 32 813 fő állt alkalmazásban (2.6. táblázat). A mintában szereplő cégek válasza szerint **2016. III. negyedévben a foglalkoztatottak száma összesen 687 fővel, 2,1%-kal nő majd.** Éves időhorizonton kicsit kedvezőbb helyzet várható, 2017. június 30-ig a válaszadó munkáltatók által foglalkoztatott létszám 1107 fős, 3,4%-os növekedése várható.

2.4. táblázat: A 2016. III. negyedévi felmérés ágazati reprezentációja

Nemzetgazdasági ág	Alkalmazásban állók 2015. I. negyedév		Az NMF-ben szereplőknél foglalkoztatottak 2016. június 30-án		Reprezentációs arány
	száma fő	megoszlása %	száma fő	megoszlása %	%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás	2 187	3,4	883	2,7	40,4
Bányászat	101	0,2	18	0,1	17,8
Feldolgozóipar	20 424	31,4	17236	52,5	84,4
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás	2 306	3,5	2326	7,1	100,8
Vízellátás	1 155	1,8	871	2,7	75,4
Építőipar	2 344	3,6	918	2,8	39,1
Kereskedelem	5 001	7,7	3065	9,3	61,2
Szállítás	2 530	3,9	2206	6,7	87,1
Szálláshely-szolgáltatás	1 943	3,0	510	1,6	26,2
Egyéb gazdasági szolgáltatások	3 292	5,1	838	2,6	25,4
Közigazgatás	5 406	8,3	145	0,4	2,6
Oktatás	6 718	10,3	1553	4,7	23,1
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	10 823	16,6	2065	6,3	19,0
Egyéb személyi szolgáltatások	821	1,3	179	0,5	21,8
Összesen	65 050	100,0	32813	100,0	50,4

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

A 458 munkáltató 18,3%-at tervezi növelni foglalkoztatottai számát 2016. III. negyedévben, 7,4%-a létszámcsökkenést vár, döntő többségük (74,2%) változatlan létszámmal számol. Éves horizonton kicsit kedvezőbb a helyzet, a cégek 24,5%-a (majdnem egynegyede) tervez létszámbővítést (2.7. táblázat).

2.5. táblázat: A válaszadó munkáltatók létszámváltozása (fő)

Létszámváltozás iránya	Microvállalat (<10 fő)	Kisvállalat (10<=&<50 fő)	Középvállalat (50<=&<250 fő)	Nagyvállalat (250 fő<=)	Összesen	
2016. 06. 30. és 2016. 09. 30. között						
Csökkenés	7	14	8	5	34	7,4
Növekedés	11	30	30	13	84	18,3
Változatlan	154	128	52	6	340	74,2
Összesen	172	172	90	24	458	100,0
2016. 06. 30. és 2017. 06. 30. között						
Csökkenés	4	11	9	6	30	6,6
Növekedés	17	46	37	12	112	24,5
Változatlan	151	115	44	6	316	69,0
Összesen	172	172	90	24	458	100,0

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

Nemzetgazdasági áganként vizsgálva 2016. III. negyedévben a feldolgozóiparban várható az összes létszámnövekedés 80%-a, 551 fő, éves szinten 73%-a, 810 fő (2.9. táblázat). A negyedéves növekmény háromnegyede a Gép- és műszeriparban (401 fő) realizálódik, s éves szinten is a Gép- és műszeriparban figyelhető meg a legnagyobb arányú létszám-bővítés (523 fő), emellett a Fémfeldolgozás ágazatban 97 fővel, az Élelmiszeriparban 116 fővel nőhet a létszám. A Kereskedelemben éves időtávon várható 127 fős, 4%-os a bővülés. A Szállítás ágazat munkáltatói 3 hónapos időtávon 34 fős, éves távlatban 61 fős többletfoglalkoztatást jeleztek. A fuvarozó cégek azonban döntő részben külföldi állampolgárok alkalmazásával tudják csak kielégíteni nemzetközi tehergépkocsi vezető igényüket. A többi ágazatban stagnál a létszám.

2.6. táblázat: Létszámváltozás nemzetgazdasági ágak szerint

Nemzetgazdasági ág	2016. 06. 30.	2016. 09. 30.	Változás		2017. 06. 30.	Változás	
			fő	%		fő	%
Mező- és erdőgazdaság	883	883	0	0,0	887	4	0,5
Bányászat	18	23	5	27,8	21	3	16,7
Feldolgozóipar	17236	17787	551	3,2	18046	810	4,7
<i>Élelmiszeripar</i>	1599	1653	54	3,4	1715	116	7,3
<i>Textília, ruházat gyártása</i>	292	292	0	0,0	291	-1	-0,3
<i>Fa- és papíripar</i>	934	958	24	2,6	956	22	2,4
<i>Gumi-, műanyag és nemfém ásványi termék gyártása</i>	762	796	34	4,5	788	26	3,4
<i>Fémalapanyag és fém- feldolgozási termék gyártása</i>	3288	3329	41	1,2	3385	97	3,0
Gép- és műszeripar	9781	10182	401	4,1	10304	523	5,3
<i>Egyéb feldolgozó-ipar</i>	580	577	-3	-0,5	607	27	4,7
Villamos-energia, gázellátás	2326	2337	11	0,5	2328	2	0,1
Vízellátás	871	881	10	1,1	887	16	1,8
Építőipar	918	919	1	0,1	927	9	1,0
Kereskedelem, gépjárműjavítás	3065	3095	30	1,0	3192	127	4,1
Szállítás, raktározás	2206	2240	34	1,5	2267	61	2,8
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	510	506	-4	-0,8	529	19	3,7
Gazdasági szolgáltatás	838	835	-3	-0,4	835	-3	-0,4
Közigazgatás, védelem;	145	145	0	0,0	145	0	0,0
Oktatás	1553	1592	39	2,5	1592	39	2,5
Egészségügyi, szociális ellátás	2065	2079	14	0,7	2086	21	1,0
Egyéb szolg.	179	178	-1	-0,6	178	-1	-0,6
Heves megye	32813	33500	687	2,1	33920	1107	3,4

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

A Felmérés eredményeiből különösen bizonytalan következtetéseket vonhatunk le arról, hogy milyen nagyságú vállalatok kínálják majd az új munkahelyeket. Megállapítható ugyan, hogy a létszámbővülés 40%-át a megye legnagyobb foglalkoztatója, a 4355 fős létszámát 4800 főre növelő, Hatvanban működő nagyvállalat szándékozik megvalósítani (2.9. táblázat). A további becslések azonban nagy, s a legkisebb cégek jövőjét illetően különösen hangsúlyozott óvatosságot igényelnek. A mintába bekerült kisvállalatok létszámbővítése ugyanis éves időtávon 4%, abszolút számban azonban ez csak 180 főt jelent, s a minta kis mérete miatt még azt sem gondolhatjuk, hogy a több mint tízezer hevesi kisvállalat hasonló ütemben fogja növelni létszámát. A mintába bekerülés (és bennmaradás) ugyanis nem véletlenszerű kiválasztás eredménye. A nagyvállalatoknál a kutatók a minél szélesebb körű információ megszerzése érdekében teljeskörű megkérdezésre törekcsenek, a kicsiknél pedig csak a kialakult munkakapcsolat biztosítja az adatlap kitöltését.

2.7. táblázat: Létszámváltozás vállalati méret szerint

Létszámnagyság-kategória	Jelenlegi létszám (fő)	Létszám 3 hónap múlva			Létszám 12 hónap múlva		
		Fő	Változás		Fő	Változás	
			Fő	%		Fő	%
Mikro (0-9 fő)	656	666	10	1,5	686	30	4,6
Kis (10-49 fő)	3972	4041	69	1,7	4122	150	3,8
Közepes (50-249 fő)	9646	9777	131	1,4	9891	245	2,5
Nagy (249 fő felett)	18539	19016	477	2,6	19221	682	3,7
Összesen	32813	33500	687	2,1	33920	1107	3,4

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

Kistérségenként tekintve 2016. III. negyedévben a hatvani járásban várható az összes létszámbővülés 62%-a, 428, éves szinten 50%-a, 550 új munkahely (2.10. táblázat). Ebből a megye legnagyobb foglalkoztatója, a járműipar számára elektronikus vezérlő kártyákat gyártó hatvani telephelyű cég 368 illetve 445 főt vállal. A hevesi és a füzesabonyi körzetben éves szinten 4%-os létszámfejlesztést jeleztek. A többi körzetben a létszámnövekedés üteme negyedéves és éves időtávon egyaránt 3% alatt marad.

2.8. táblázat: Létszámváltozás területi bontásban

Kirendeltség körzete	2016. 06. 30.	2016. 09. 30.	Változás		2017. 06. 30.	Változás	
			fő	%		fő	%
Eger	10283	10388	105	1,0	10447	164	1,6
Gyöngyös	9634	9693	59	0,6	9854	220	2,3
Hatvan	8552	8980	428	5,0	9102	550	6,4
Heves	1049	1093	44	4,2	1095	46	4,4
Füzesabony	2171	2202	31	1,4	2265	94	4,3
Pétervására	1124	1144	20	1,8	1157	33	2,9
Heves megye	32813	33500	687	2,1	33920	1107	3,4

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

A 2016. III. negyedévi munkaerő-kereslet alakulásáról az összevont adatoknál részletesebb információt nyújt a foglalkozási főcsoportonkénti várható felvételek és munkaviszony megszűnések elemzése (2.11. táblázat). A legnagyobb volumenű létszámbővülést a Gépközelők, összeszerelők, járművezetők körében jelezték, 560 fő felvétel (Hatvan 435 fő és Gyöngyös 58 fő) mellett 143 fő (Hatvan 51 fő és Gyöngyös 52 fő) munkaviszony megszűnését prognosztizáltak. A felsőfokú végzettségűek iránti kereslet szintén jelentős, elsősorban a három kedvezőbb munkaerő-piaci helyzetű körzetben: a felmérésben résztvevő munkáltatók 82 új felvételt és 28 fő munkaviszony megszűnését várnak. A szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozásokban intenzív a fluktuáció, 224 fő felvétele (Eger 107 fő, Gyöngyös 52 fő, Hatvan 29 fő és Füzesabony 18 fő) és 96 fő munkaviszonyának megszűnése (Eger 32 fő, Gyöngyös 28 fő, Hatvan 22 fő és Füzesabony 18 fő) várható. Az ipari, építőipari szakmákban 106 fő felvétel (Hatvan 34 fő, Gyöngyös 24 fő, Eger 23 fő) mellett 44 fő munkaviszony megszűnését (Hatvan 11 fő, Gyöngyös 13 fő, Eger és Heves 8-8 fő) jelezték a munkáltatók.

2.9. táblázat: 2016. III. negyedévben várható létszámmozgások (fő)

Foglalkozási főcsoportok	Belépők, Kilépők	Eger	Gyöngyös	Hatvan	Heves	Füzesabony	Pétervására	Heves megye
Gazdasági, igazgatási, érdekképviselői vezetők, törvényhozók	Belépők	4	0	1				5
	Kilépők	3	2	1				6
Felsőfokú képzettség önálló alkalm. igénylő foglalkozások	Belépők	12	15	27	27	1		82
	Kilépők	2	10	16	0	0		28
Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások	Belépők	5	39	10	6	3		63
	Kilépők	5	36	10	2	1		54
Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások	Belépők		10	2	1		2	15
	Kilépők		5	3	0		1	9
Kereskedelmi és szolgáltatási foglalkozások	Belépők	3	19	6	3	7	2	40
	Kilépők	3	12	3	2	8	0	28
Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	Belépők	1		1		3		5
	Kilépők	1		0		4		5
Ipari és építőipari foglalkozások	Belépők	23	24	34	9	8	8	106
	Kilépők	8	13	11	8	2	2	44
Gépközelők, összeszerelők, járművezetők	Belépők	26	58	435		33	8	560
	Kilépők	22	52	51		15	3	143
Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	Belépők	107	52	29	11	18	7	224
	Kilépők	32	28	22	1	12	1	96
Összesen	Belépők	181	217	545	57	73	27	1100
	Kilépők	76	158	117	13	42	7	413

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

A létszámmozgások jelentősen különböznek szakmák szerint is (2.12. táblázat).

2.10. táblázat: 2016. III. negyedévben várható létszámmozgás szakmák szerint (fő)

Megnevezés	Belépők száma (fő)	Kilépők száma (fő)	Változás (fő)
Egyéb termék-összeszerelő	332	45	287
Egyszerű ipari foglalkozású	126	31	38
Egyéb, máshova nem sorolható, helyhez kötött gép kezelője	50	0	50
Tehergépkocsi-vezető, kamionsofőr	82	57	25
Villamos gépek és készülékek műszerésze, javítója	30	11	19
Fémmegmunkáló gép kezelője	32	16	16
Kézi csomagoló	15	0	15
Villasmérnök (elektronikai mérnök)	15	2	13
Egyéb takarító kisegítő	15	3	12
Intézménytakarító és kisegítő	17	7	10
Bolti eladó	24	15	9
Lakatos	14	7	7
Ápoló, szakápoló	12	5	7
Egyéb, máshova nem sorolható, feldolgozóipari gép kezelője	10	3	7
Fémfeldolgozó gép kezelője	8	1	7
Egyéb egyszerű építőipari foglalkozású	13	7	6
Általános irodai adminisztrátor	8	2	6
Mezőgazdasági és ipari gép (motor) karbantartója, javítója	7	1	6
Egyéb építési szerelési foglalkozású	6	0	6
Elektromos hálózat szerelő, javító	6	0	6
Autóbuszvezető	6	1	5
Portás, telepőr	10	6	4
Műanyagtermék-gyártó gép kezelője	8	4	4
Hegesztő, lángvágó	6	2	4
Szoftverfejlesztő	5	1	4
Szakorvos	4	0	4
Gépészmérnök	5	2	3
Minőségbiztosítási technikus	1	4	-3
Pénzügyi ügyintéző	2	6	-4
Konyhai kisegítő	0	8	-8
Egyéb, máshova nem sorolható egyszerű szolgáltatási foglalkozású	8	16	-8

Forrás: Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Munkaerő-piaci Osztály, 2016

Táblázatunk adataiból megállapítható, hogy jelentős a betanított munkások iránti kereslet: a cégek 287 egyéb termék-összeszerelő, 50 egyéb, máshova nem sorolható, helyhez kötött gép kezelője számára kínálnak új munkahelyet (ebből a megye legnagyobb foglalkoztatója, a járműipar számára elektronikus vezérlő kártyákat gyártó hatvani óriás cég 292, illetve 50 főt vállal).²⁰ A minden negyedévben nagymértékű fluktuációt mutató tehergépkocsi-vezető, kamionsofőr munkakörben a munkáltatók ezúttal 25 fős keresleti többletet jeleztek előre. Az ipari szakmák közül a villamos gépek és készülékek szerelője, javítója szakmában mutatkozik 19 fős többletkereslet (ezt is teljes egészében a már említett hatvani nagyvállalat jelezte). Emellett a várható létszámfelvételek száma a fémmegmunkáló gépkezelő (16 fő), a lakatos (7 fő), elektromos hálózat szerelő (6 fő) és a hegesztő, lángvágó (4 fő) szakmákban haladja meg kismértékben a munkaviszony megszűnésekét. A hagyományosan hiányszakmának tekintett szabó, varró, bútorasztalos, szakács, húsfeldolgozó szakmákban 2016. III. negyedévben a felvételek és munkaviszony megszűnések száma lényegében megegyezik. Az építőipari szakmunkások iránti igény a III. negyedévben sem nő jelentősen. A felsőfokú műszaki végzettségűeket tekintve az elektronikai mérnökök iránti kereslet a legintenzívebb (13 új munkahely), ebből a hatvani vezérlő kártyagyártó cég 14-et vállal.

20 A létszámát folyamatosan bővítő vállalat fizikai foglalkozású a szomszédos megyékből is verbuvál dolgozókat, ezer főt meghaladó szellemi felsőfokú végzettségű alkalmazottainak jelentős része pedig a budapesti agglomerációból jár be naponta.

1. A negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés lényege

A PHARE TWINING svéd-dán modernizációs folyamat során került kialakításra a negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés, amely 2005 közepétől országosan bevezetésre került. A felmérés elemszámát tekintve jelenleg a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat legnagyobb volumenű adatgyűjtése, melyben főként a kirendeltségekkel partneri viszonyt ápoló munkaadók vesznek részt, azonban nem reprezentálja a gazdasági szervezetek területi, ágazati és létszámnagyság kategóriák szerinti összetételét. A válaszadás a kitöltött kérdőívek kirendeltségekre való visszaküldésével, illetve interneten keresztül on-line történhet.

A negyedéves munkaerő-gazdálkodási felméréssel a különböző területi szinteken, negyedéves periódusokban, gyors, naprakész információkat gyűjthetünk a munkáltatók létszám-gazdálkodási tervéről, és elősegíthetjük az üres álláshelyek sikeres feltárását, közzétételét. A negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés másodlagos célja a munkaerő-piaci folyamatok iránt érdeklődő pályaválasztók, munkavállalók, foglalkoztatók és beruházók tájékoztatása, a döntési folyamatok segítése.

2. A lakossági munkaerő-felmérés fogalmi

A Központi Statisztikai Hivatal a lakosság gazdasági aktivitásának - foglalkoztatottságának és munkanélküliségének - vizsgálatára 1992-ben vezette be a nemzetközi összehasonlításra alkalmas új adatgyűjtését.

A munkaerő-felmérés, ami a magánháztartásokra kiterjedő reprezentatív felvétel, a 15-74 éves személyek gazdasági aktivitásáról nyújt információt.

Foglalkoztatottnak tekintendő mindenki, aki a vizsgált időszakban - az ún. vonatkozási héten - legalább 1 óra, jövedelmet biztosító munkát végzett, vagy munkájától csak átmenetileg (szabadság, betegség stb. miatt) volt távol.

Munkanélkülinek tekintendő az a személy, aki egyidejűleg

- az adott héten nem dolgozott (s nincs olyan munkája, amelytől átmenetileg távol volt);
- aktívan keresett munkát a kikérdezést megelőző négy hét folyamán;
- rendelkezésre áll, azaz két héten belül munkába tudna állni, ha találna megfelelő állást.

Gazdaságilag aktívak azok, akik megjelennek a munkaerőpiacon, azaz a foglalkoztatottak és a munkanélküliek.

Gazdaságilag nem aktívak azok, akik a vonatkozási héten nem dolgoztak, illetve nem volt rendszeres, jövedelmet biztosító munkájuk és nem is kerestek munkát, vagy kerestek, de nem tudtak volna munkába állni. Ide tartoznak – többek között – a passzív munkanélküliek, akik szeretnének ugyan munkát, de kedvezőtlennek ítélve elhelyezkedési esélyeiket, meg sem kísérik az álláskeresést; a gyermekgondozási ellátás bármelyik formáját igénybevevők; az a nyugdíjas, járadékos, aki nem folytat keresőtevékenységet; a tőkejövedelmükből élők; a 15 éven aluliak; a 15 éven felüli tanulók; a háztartásbeliek; a közületi eltartottak; a szociális gondozottak.

A munkanélküliség, illetve a gazdasági aktivitás mértékének jellemzésére a következő fontosabb mutatószámok szolgálnak:

- a **foglalkoztatási arány**, amely a foglalkoztatottnak a megfelelő korcsoportba tartozó népességhez viszonyított aránya;
- a **munkanélküliségi ráta**, amely a munkanélkülieknek a megfelelő korcsoportba tartozó gazdaságilag aktív népességben belüli aránya;
- az **aktivitási arány**, amely a gazdaságilag aktívak aránya a megfelelő korcsoportba tartozó népességben belül.

3. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat fogalmi

Nyilvántartott álláskereső: az a személy, aki

1. a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik, és
2. oktatási intézmény nappali tagozatán nem folytat tanulmányokat, és
3. öregségi nyugdíjra nem jogosult, valamint rehabilitációs járadékban nem részesül és
4. az alkalmi foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony kivételével munkaviszonyban nem áll, és egyéb kereső tevékenységet sem folytat, és
5. elhelyezkedése érdekében az állami foglalkoztatási szervvel együttműködik, és akit
6. az állami foglalkoztatási szerv álláskeresőként nyilvántart.

4. TEÁOR'08, a gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere

A köznyelvben, illetve tájékoztatóinkban rendszerint az egyes nemzetgazdasági ágak rövidített változatait alkalmazzuk, amelyek a következő területeket fedik le:

A TEÁOR '08 rövidített változata

Ágazat betűjele	Ágazat megnevezése	Ágazat megnevezése
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	Mezőgazdaság
B	Bányászat	Ipar
C	Feldolgozóipar	
D	Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	
E	Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladék-gazdálkodás, szennyvízmentesítés	
F	Építőipar	
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	Gazdasági szolgáltatások
H	Szállítás, raktározás	
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	
J	Információ, kommunikáció	
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	
L	Ingatlanügyletek	Közigazgatás
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	
O	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	Közigazgatás
P	Oktatás	Oktatás
Q	Humán-egészségügyi, szociális ellátás	Humán-egészségügyi, szociális ellátás
R	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	Egyéb szolgáltatások
S-U	Egyéb szolgáltatás	

3. A HELYI VÁLLALATOK MUNKAHELYTEREMTŐ TÖREKVÉSEITŐL VÁRHATÓ HATÁSOK

3.1. Bevezetés

Az Eszterházy Károly Egyetem Kutatócsoportja felmérést készített - a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány támogatásával - a Heves megyében helyi pályázati vagy egyéb forrásból megvalósult/megvalósuló munkahelyteremtő kezdeményezésekről. A „Helyi tőke, helyi tudás, helyi foglalkoztatás Heves megyében” projekt keretében a helyi vállalatok munkahelyteremtő képességét is vizsgáltuk. Kiemelt szempontként vettük figyelembe, hogy bár a megyében vannak nagyvállalatok, amelyek beágyazódása jelentős, de a kisebb vállalatok adják a foglalkoztatás meghatározó részét. Ezek a cégek nemcsak végtermék-előállító tevékenységük révén, hanem azáltal is képesek munkahelyeket teremteni, hogy a térségben működő nagyvállalatok beszállítói.

Tekintettel arra, hogy Heves megye az Észak-magyarországi régió része, hátrányos helyzetű térségnek számít. Ugyanakkor, ha a környék más megyéit nézzük, Heves megye gazdasági fejlettsége kedvezőnek mondható: teljesítménye az országos átlagtól elmarad ugyan, de meghaladja többek között Nógrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékét.

Kutatásunk legfontosabb célkitűzése az volt, hogy felmérje, milyen stratégiával és törekvésekkel rendelkeznek a helyi vállalatok a fejlesztések és a munkahelyteremtés területén.

Módszertanilag a mélyinterjú vizsgálat mellett döntöttünk, hiszen ha kérdőíves vizsgálatot végeztünk volna, számolnunk kellett volna a válaszadók alacsony válaszadási hajlandóságával. A témakör így is számos olyan kérdést érintett, amelyre a munkáltatók nem válaszoltak.

Mélyinterjú vizsgálatunk az alábbi kérdéscsoportokra fókuszált:

- A vállalat versenyképessége – jövőképe
- A vállalat munkaerőhelyzete
- Oktatás, továbbképzés

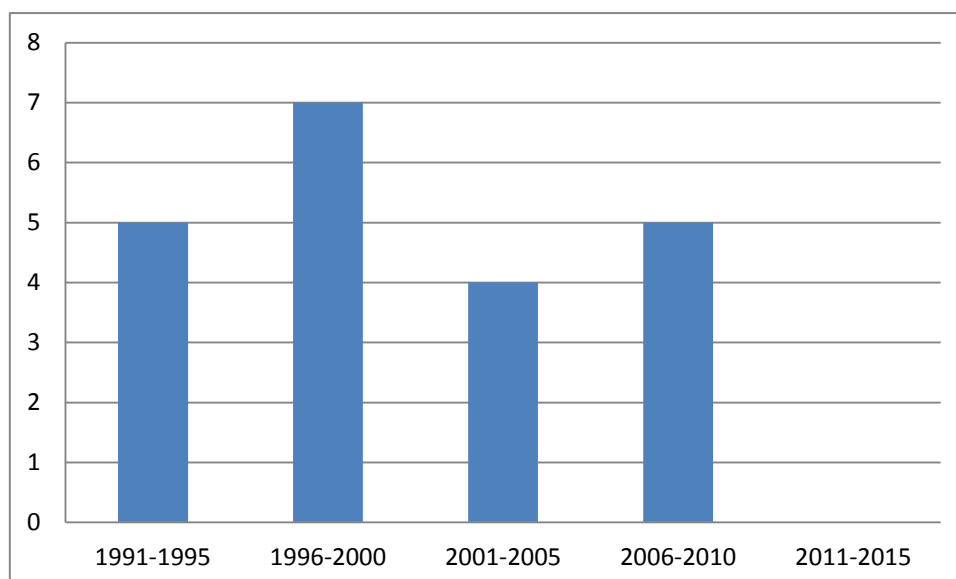
A fenti tartalmi kérdéseken kívül természetesen rákérdeztünk a vállalatok azonosító adataira is (bár az adatfeldolgozás során ezeket az adatokat csak korlátozottan, az adatvédelmi jogok figyelembe vételével használtuk fel).

3.2. A kutatási eredmények ismertetése

A mélyinterjúk során 17 megyei vállalatot kérdeztünk meg.

Az általános anyaggyűjtés és forráselemzés során azt is elemezni kívántuk, hogy a vizsgált cégek mióta működnek (3.1. ábra). S megállapítottuk, hogy a megkérdezett gazdálkodó szervezetek – bár üzemméretük és tevékenységi körük különbözik – több éves múltra tekintenek vissza. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a felmérésbe nem vontuk be a legnagyobb megyei cégeket, mert úgy ítéljük meg, hogy ezek foglalkoztatásra és helyi gazdaságfejlesztésére gyakorolt hatásai eltérnek a kisebbektől, s az eltérő típusú adatok összegzése (átlagolása) alapvető sajátosságokat tenne láthatatlanná.

3.1.ábra: A megkérdezett vállalatok magyarországi tevékenységének kezdete



Forrás: saját kutatás, 2016

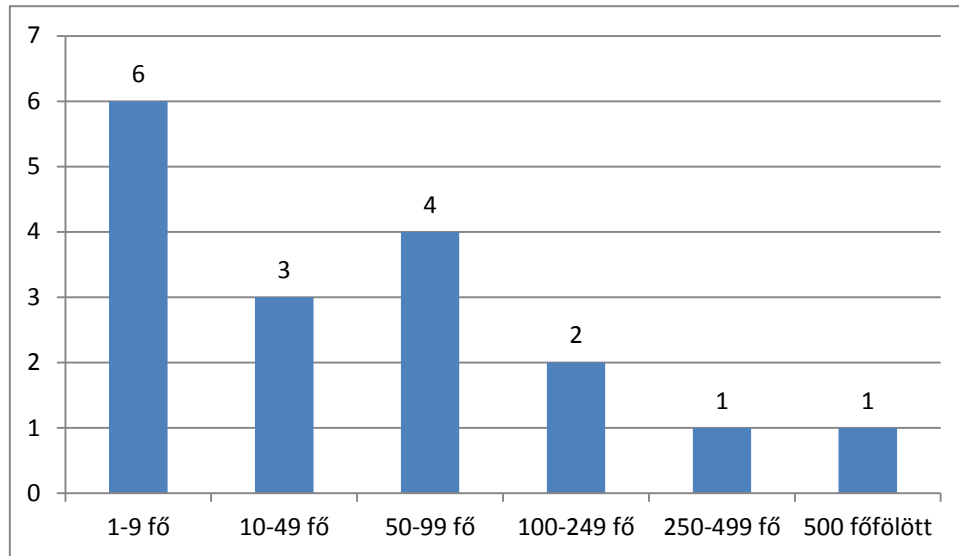
Üzemméret tekintetében a megkérdezett cégeket két csoportra oszthattuk. Többségében voltak az 1-100 főt foglalkoztató vállalatok (13 vállalat), s mindössze 4 cég dolgozói létszáma haladta meg a 100 főt.

A munkavállalói létszám tekintetében megerősítést nyert, hogy a kisebb vállalatok annak ellenére jelentős szerepet töltenek be a megye gazdasági életében, hogy munkahely bővítő lehetőségeik korlátozottak. A 10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek elsősorban egyéni vállalkozók vagy családi gazdaságok, és találtunk közöttük olyant is, amelynek 7 alkalmazottja közül mindössze 2 fő rendelkezik állandó folyamatos munkaviszonnyal, a többi alkalmi munkás.

A megkérdezettek között olyan is volt (1 vállalkozás), amely külföldi székhelyű és több telephellyel rendelkezik az országban, sőt Heves megyében is két telephelye van. A

megyében foglalkoztatott munkavállalói létszám ugyanakkor a két telephelyen összesen nem éri el a 100 főt (3.2. ábra).

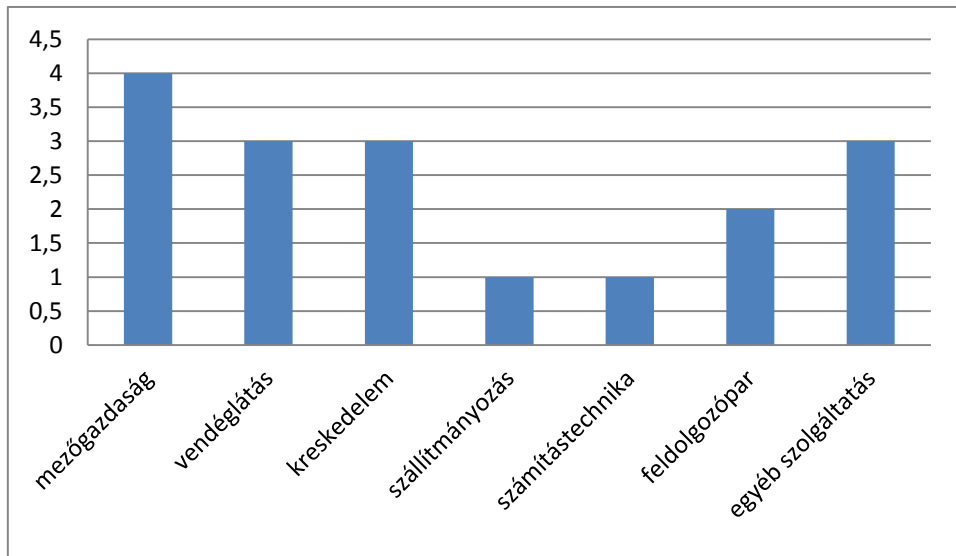
3.2. ábra: A megkérdezett vállalatok munkavállalói létszáma az interjúkészítés időpontjában (2016.10.15.)



Forrás: saját kutatás, 2016

Az interjú tematikájában helyet kapott az is, hogy milyen a vállalkozás tevékenységi köre. Ezt több szempontból érdekesnek tartottuk. (3.3. ábra) Egyrészt a tevékenységi kör tükrözheti a megye gazdasági profilját, másrészt a munkavállalói létszámmal is összefüggésbe hozható. Azokban az ágazatokban, amelyek különösen munkaigényesek (mezőgazdaság, vendéglátás), annak ellenére a vidéki települések helyi foglalkoztatásának legmeghatározóbb tényezői, hogy az egyes cégek dolgozói létszáma alacsonyabb. A másik kérdés, ami a tevékenységi kör és a munkavállalói létszám összefüggésében fontos, hogy a technológia-intenzív ágazatok (információ-kommunikáció, feldolgozóipar) jelentős mértékben gépesítettek, így a helyi foglalkoztatás bővítése elsősorban a magasan képzett munkavállalók alkalmazására támaszt igényt.

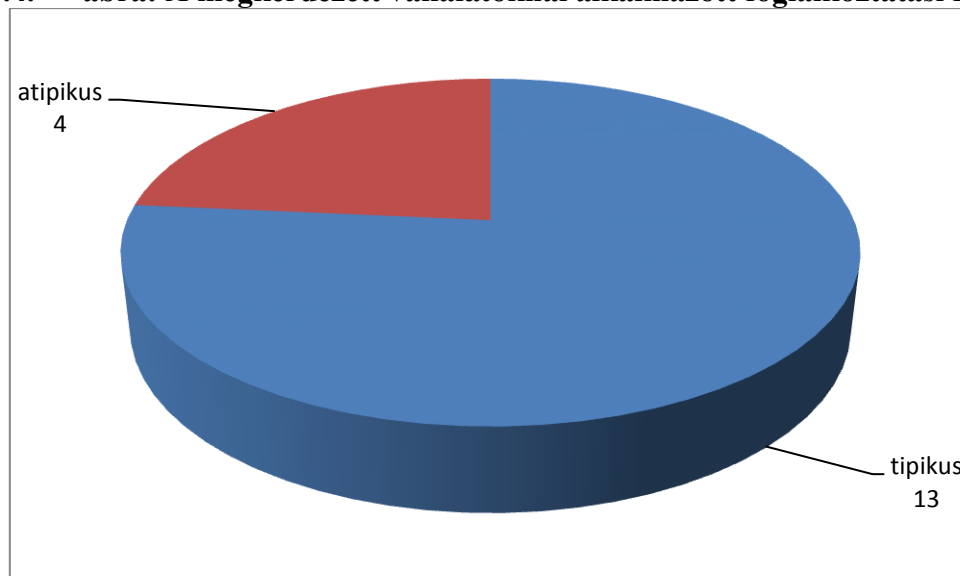
3.3. ábra: A megkérdezett vállalkozások legfőbb tevékenységi köre



Forrás: saját kutatás, 2016

Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy a tevékenységi kör a vállalatnál alkalmazott foglalkoztatási formával is kapcsolatba hozható. Ezért rákérdeztünk arra is, hogy az adott vállalat milyen foglalkoztatási rendben alkalmazza munkavállalóit (3.4. ábra). Figyelembe vettük azonban, hogy a többműszakos munkarend nem feltétlenül jelent atipikus foglalkoztatást, ezért a tipikus foglalkoztatási formák között kezeltük azt a 2 céget is, amelyek munkavállalóik egy részét több műszakos munkarendben alkalmazzák. Egyértelmű indoklás volt a válaszadók részéről, hogy ennek oka a munkafeladat (pl: fuvarozók, turizmus) jellege.

3.4. ábra: A megkérdezett vállalatoknál alkalmazott foglalkoztatási formák



Forrás: saját kutatás, 2016

Az ábrából jól látszik, hogy a megkérdezettek többsége a klasszikus 8 órás foglalkoztatási formát alkalmazza. Az interjúk során rákérdeztünk arra is, hogy miért, és a válaszadók egyöntetű véleménye az volt, hogy ez a foglalkoztatási forma a legkönnyebben adminisztrálható és annyi munkavállalóval dolgoznak, hogy a 8 órát meg tudják tölteni munkafeladattal.

Azok a vállalatok, amelyek atipikus formákban is alkalmaznak munkavállalókat, úgy nyilatkoztak, hogy ennek az az oka, hogy van olyan munkavállaló, aki GYES mellett 4 órában vállalt munkát, illetve a részmunkaidősök többsége azért részmunkaidős, mert a munkáltatót így alacsonyabb adó és járulék terheli. További fontos munkáltatói szempont volt, hogy a munkavállaló munkaidejét csak 4 órában tudja munkafeladattal kitölteni.

A kutatásban meghatározó kérdéskör volt a **versenyképesség**. A válaszok itt kevésbé adtak lehetőséget a számszerűsíthető feldolgozásra, ezért a szöveges elemzést választottuk. Az interjúk alapján azt találtuk, hogy a versenyképesség megítélésében a megkérdezett vállalkozások üzemmérete, tevékenységi köre is befolyásoló tényezőként szerepelt. A megkérdezett kisebb vállalkozások inkább közepesnek ítélték versenyképességüket. A versenyképességet meghatározó tényezők között a meglehetősen erős konkurenciaharcot, valamint a vevők árérzékenységét említették. A legnagyobb feladatot számukra a megfelelő ár/érték arány meghatározása jelenti, hiszen a megrendelők sok esetben nem a minőséget, hanem az árat veszik figyelembe. A 100 főnél több dolgozót foglalkoztató vállalatok viszont versenyképességük tekintetében úgy nyilatkoztak, hogy az inkább jó. Ezek a vállalatok elsősorban a folyamatos fejlesztést, a minőség javítását és a magasan képzett munkaerőt tekintik a versenyképesség zálogának. Ugyanakkor a nagyobb cégek sem hagyhatják figyelmen kívül a vevők árérzékenységét és a versenytársak üzletpolitikájának változásait.

A versenyképességhez kapcsolódva a vállalkozások jövőképét és **innovációs tevékenységét** is vizsgáltuk. Nyitott kérdéseket tettünk itt is fel, hiszen így árnyaltabb képet kaphattunk a K+F+I tevékenységről. S úgy találtuk, hogy a megkérdezettek többségénél e tevékenység nem játszik szerepet. Az indokok között elsősorban az szerepelt, hogy a bizonytalan piaci körülmények között a kisebb vállalkozások rövidtávon terveznek, és „túlélési” üzletpolitikát folytatnak. Ugyanakkor azokban az ágazatokban, ahol a tudás elévülése meglehetősen gyors (informatika, infó-kommunikáció), a legkisebb cégek is folyamatos innovációra kényszerülnek. De fontos akadályozó tényezőként merült fel a megfelelően szakképzett munkaerő hiánya is. A megkérdezettek közül 3 azért nem „foglalkozik” a kérdéssel, mert véleményük szerint a kutatás-fejlesztéshez szükséges magasan kvalifikált munkaerő a

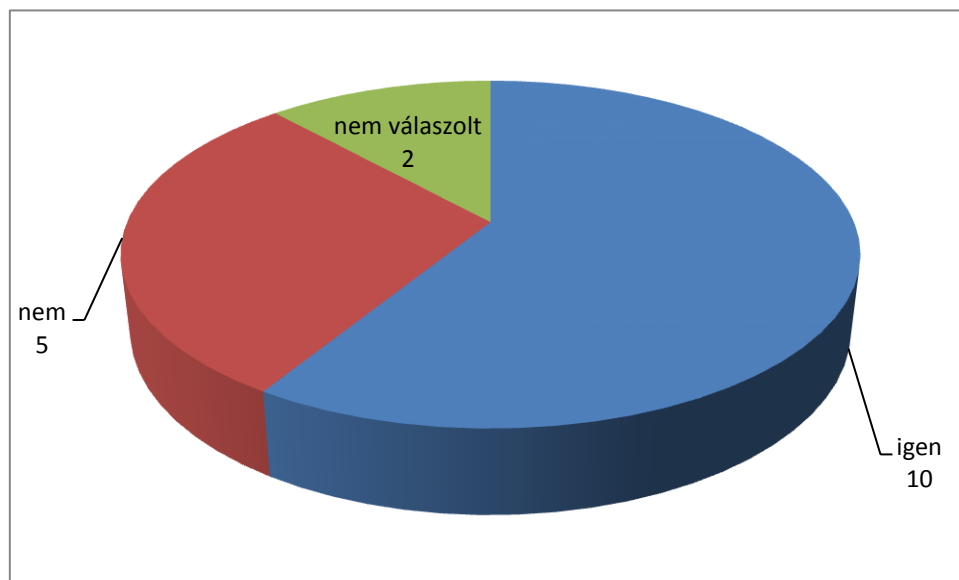
multinacionális vállalatoknál, vagy Budapesten, de sok esetben külföldön próbál érvényesülni.

Nagyobb volumenű K+F+I ráfordításról adtak tájékoztatást azonban azoknál a cégeknél, amelyek szoros kapcsolatban vannak egyetemek kutató központjaival. Ezek rendszerint az adott egyetem tulajdonában vannak, így különböző állami és EU-s pályázatok révén jutnak olyan pénzügyi forráshoz, amely lehetővé teszi számukra a kutatás és fejleszt.

Az interjúk során az is kiderült, hogy a bizonytalan gazdasági körülmények miatt a jövőben sem várható, hogy a K+F+I a helyi vállalkozások életében nagyobb hangsúlyt kapjon. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy az interjú készítés során olyan egyéni vállalkozóval is találkoztunk, aki saját magát nevezte meg kutatóként és rendkívül fontosnak tartotta a technológiai újítások megvalósítását saját vállalatánál.

A beruházások a térség gazdasági fejlődése szempontjából meghatározóak, ezért a korábban említett központi beruházások megemlézése mellett fontosnak tartottuk megvizsgálni a megyében működő kisebb vállalatok beruházási tevékenységét és jövőbeli szándékait. Külön kérdésben szerepeltettük, hogy milyen beruházásokat valósítottak meg az elmúlt öt évben, (3.5. ábra) illetve hogy melyek jövőbeli terveik (3.6. ábra).

3.5. ábra: A megkérdezett vállalatoknál megvalósított beruházások az elmúlt öt évben



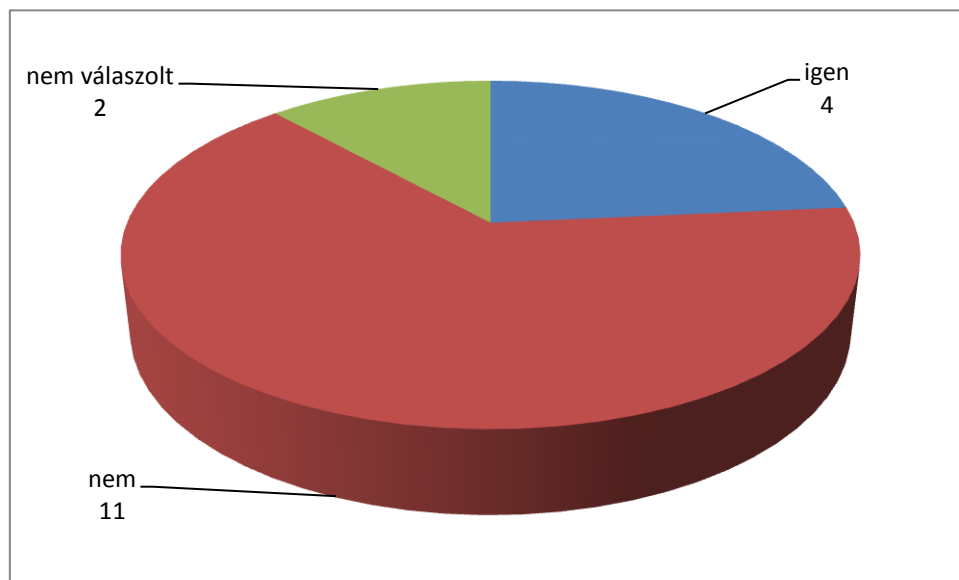
Forrás: saját kutatás, 2016

Az elmúlt időszak beruházásait vizsgálva megállapítottuk, hogy a megkérdezettek többsége megvalósított valamilyen beruházást. Jellemző, hogy a szükséges pénzügyi forrásokat saját erőből próbálták előteremteni, Mindössze két olyan cég volt a megkérdezettek között, amelyik állami vagy EU-s támogatást is igénybe vett. Az interjúalanyok inkább pótló

mintsem bővítő beruházásokban gondolkodtak, s legfontosabb céljuk a fenntartás, munkaerő-megtartás volt. Azoknál a vállalatoknál, ahol történt valamilyen bővítés (új gépek beszerzése, logisztikai csarnokbővítés), a beruházás csak ritkán járt együtt munkahelyteremtéssel. Az interjúalanyok közül mindössze kettő számolt be arról, hogy az elmúlt öt évben megvalósult beruházásai a munkavállalói létszám bővülését is eredményezték. Ez a két vállalat összesen 8 főállású új munkavállalót alkalmazott és egy interjúalany számolt be arról, hogy a géppark bővítése 3 alkalmi munkavállaló foglalkoztatását tette lehetővé.

Az elkövetkező időszakra a 17 megkérdezett vállalat közül mindössze 4 tervez valamilyen fejlesztést. Ezek fő célja technológiai fejlesztés (borászat), gépjárműpark bővítés (szállítmányozás), valamint a szolgáltatások körének bővítése, színvonaluk emelése (turizmus-vendéglátás).

3.6. ábra: A megkérdezetteknél tervezett fejlesztések a következő öt évben



Forrás: saját kutatás, 2016

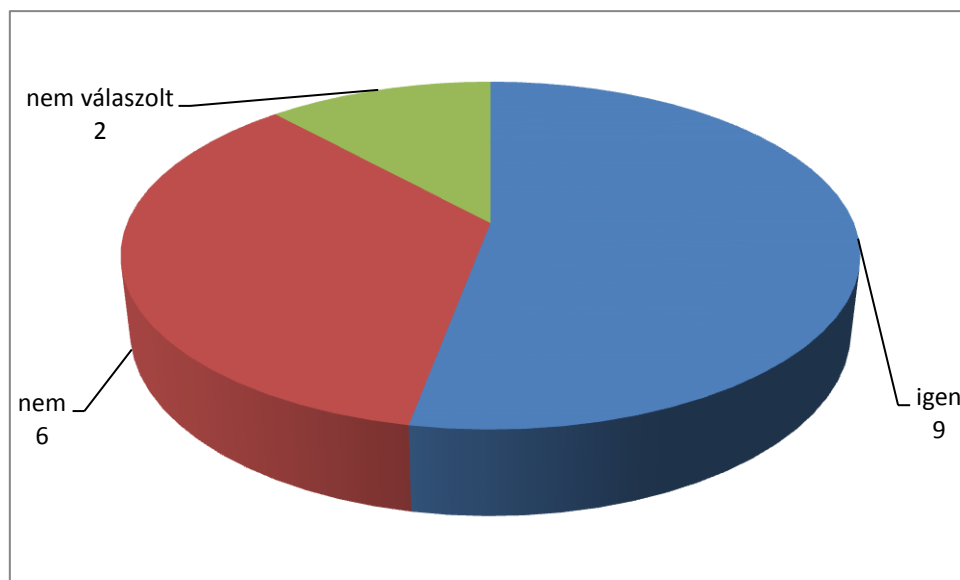
A fentiekkel összhangban a kutatásunk során megkérdezett – kisebb – vállalatok közül 8 egyáltalán nem tervezi a dolgozói létszám bővítését, 4 nem döntött még a létszámbővítésről, de inkább a meglévő munkavállalók megtartását és fejlesztését tervezi, és mindössze négy interjúalany nyilatkozott úgy, hogy a jövőben néhány új dolgozó felvételét tervezi.

A válaszokból az is kiderült, hogy a foglalkoztatás bővítését sok esetben a megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkavállalók hiánya nem teszi lehetővé. Az egyik nemzetközi fuvarozással foglalkozó cég például kiemelte, hogy az új alkalmazottak felvételében a munkaerő külföldre elvándorlása alapvető problémát jelent.

A megyében működő nagyvállalatok a kicsikénél jelentősebb munkahelybővítést terveznek, folyamatosan keresnek munkatársakat különböző területeken, de a helyben lévő megfelelő képzettséggel rendelkező szakemberek hiánya náluk is komoly problémát jelent. A térségben nagyvállalatnak számító indiai érdekeltségű Apollo Tyres például első európai zöldmezős beruházásaként gumigyárat épít a Heves megyei Gyöngyöshalászon körülbelül 146 milliárd forintos befektetéssel, ahol a tervek szerint 2017 elejétől naponta 16 ezer személyautóhoz és 3000 haszongépjárműhöz gyártanak majd abroncsokat az Oroszországot és Törökországot is magában foglaló európai piacnak, s ehhez 975 új munkahelyet ígérnek.

Az elmondottak értelmében a munkaerőhiány Heves megyében is igen széles körben gond (3.7. ábra)

3.7. ábra: A megkérdezett vállalatoknál tapasztalt munkaerőhiány



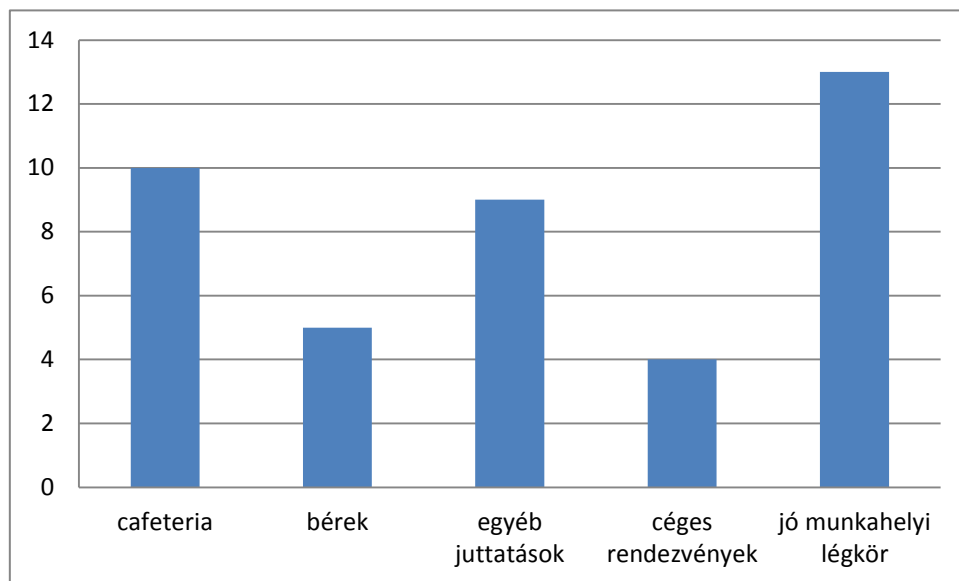
Forrás: saját kutatás, 2016

Meglepő volt számunkra, hogy a megkérdezett vállalkozások közül ketten egyáltalán nem válaszoltak sem a beruházással kapcsolatos sem a munkaerőhiányra vonatkozó kérdéseinkre. A válaszadástól való elzárkózást nem indokolták.

Az interjúalanyok válaszai arra is rávilágítottak, hogy a már meglévő munkaerő-állomány megtartása érdekében valamennyi cég igyekszik a lehetőségeihez mérten komoly lépéseket tenni. A legtöbben a béren kívüli juttatásokban látnak erre esélyt, ugyanakkor a legtöbben a jó munkahelyi légkör megteremtését is fontos ösztönzési eszköznek ítélték. A 3.8. ábrán látható adatok jól mutatják, hogy a mintánkban többségében levő a kisvállalatok helyzetében alapvetően a nem pénzbeli ösztönzők, illetve a kedvezőbb adózású juttatások szolgálják a meglévő munkavállalók megtartását. Ennél a témánál is nyitott kérdést tettünk fel és

lehetőséget adtunk arra, hogy a válaszadó minden általa alkalmazott ösztönzési eszközt megnevezzon.

3.8.ábra: A megkérdezett vállalatoknál alkalmazott ösztönzési eszközök



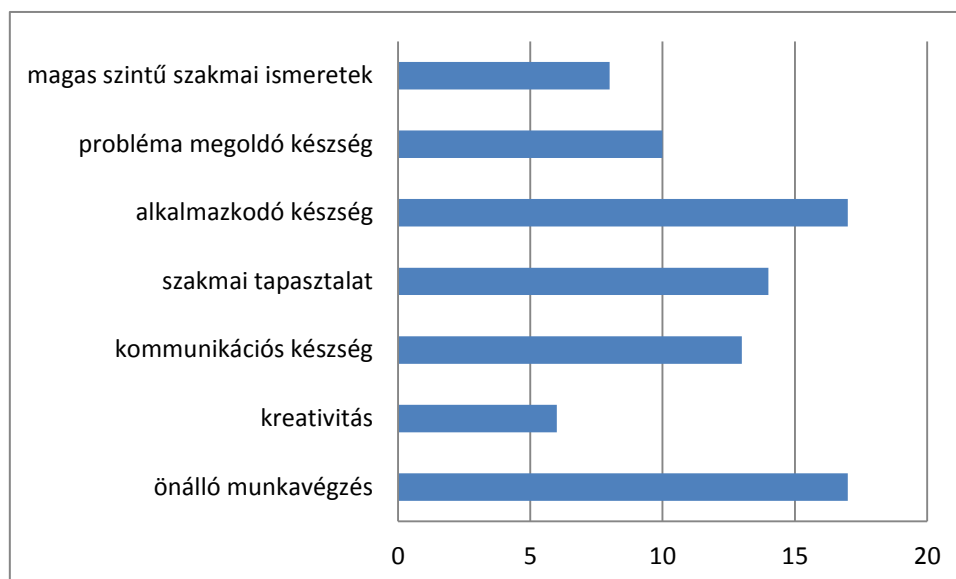
Forrás: saját kutatás, 2016

Az interjúk során rákérdeztünk arra is, hogy a helyi munkáltatóknak milyen elvárásaik vannak a munkavállalókkal szemben (3.9. ábra).

Egyértelműen beigazolódott, hogy az olyan kompetenciák, mint a problémamegoldó készség, a kreativitás, az önálló gondolkodás és munkavégzés a legtöbb esetben fontosabbak, mint a mély szakmai ismeretek. A megkérdezett munkáltatók többsége úgy nyilatkozott, hogy szívesen képzik munkavállalóikat, tehát a szakmai ismeretekben előforduló „deficit” könnyebben pótolható, mint a tanult ismeretek alkalmazását lehetővé tevő kompetenciák. Az egyik interjúalanyunk azonban azt mondta, hogy számára a szakmai tapasztalat a legfontosabb, ezért ő csak olyan munkavállalót alkalmaz, aki a szakmai gyakorlatát cégénél teljesítette.

Ugyanakkor volt olyan válaszadó, aki kifejezetten hangsúlyozta a munkához való pozitív hozzáállás fontosságát is, és elmondta azt is, hogy sajnálatos módon a pályakezdő fiatalok esteében jelentős magatartásbeli hiányosságok tapasztalhatók. Külön említést tett a családok felelősségéről, és hozzátette, hogy a szerényebb körülmények között élő munkavállalók sokkal könnyebben motiválhatók.

3.9.ábra: A megkérdezett vállalatoknál elvárt kompetenciák



Forrás: saját kutatás, 2016

Az interjú alanyok egyöntetű véleménye az volt, hogy a fiatalok legtöbb magyarországi képzése csak valamely elméleti oktatást nyújt, a tanulók/hallgatóik szakmai gyakorlatot (ezáltal a valóságban elvégzendő feladatokkal kapcsolatos tapasztalatot) nem szereznek. Úgy nyilatkoztak továbbá, hogy ezeknek a kompetenciáknak a hiánya gyakorlatilag „konzerválja” a tartós munkanélküliséget.

3.3. Összegzés

Kutató munkánk során megyei székhelyű vállalatokat mélyinterjú keretében kérdeztünk meg helyzetükről és perspektíváikról. A vállalkozások azonosító adatain túlmenően elsősorban a vállalkozások jövőképre, munkahelyteremtő és beruházási szándékairól érdeklődtünk. 2016. szeptember-októberében 17 cég válaszolt kérdéseinkre. S meg kellett állapítanunk, hogy a válaszadási hajlandóság elmaradt az általunk elvárttól, ami feltehetőleg annak köszönhető, hogy a térségben működő kis és közepes vállalatok nem szívesen nyilatkoznak terveikről, szándékaikról.

Válaszadóink többsége mikro-és kisvállalat, amelynél nem terveznek hosszabb távon, kiemelten: nem rendelkeznek fejlesztési stratégiával. Ez azért is sajnálatos, mert a megye gazdasági helyzete egyáltalán nem mondható kedvezőnek, és a munkahelyek bővülésének elmaradása (valamint az oktatási rendszer és a munkaerőpiac szoros kapcsolatának hiánya) nagymértékben hozzájárul a fiatal jól képzett munkaerő elvándorlásához.

A hazai oktatási rendszer ma széles körben nem tudja maradéktalanul kiszolgálni sem a nagyvállalatoknak a kezdő munkavállalók tudásával kapcsolatos igényeit, de még a KKV szektor ez irányú elvárásait sem. A munkáltató joggal várja el ugyanis munkavállalójától a használható gyakorlat orientált tudást mind a szakmai, mind más kompetenciák területén is. A korszerű kompetenciák azonban többnyire nem szerezhetőek meg rövid ciklusú képzésekkel, átképzésekkel. Az idegen nyelvnek – ezen, valamennyi területen kiemelkedő fontosságú, s a nagy multik által csaknem anyanyelvi szinten elvárt tudásnak – az elsajátítása például az iskolában töltött egész időszakot igényli.

Ugyanakkor a válaszok azt tanúsítják, hogy bár a választ adó (kis) vállalatok az esetek többségében piac követő magatartást tanúsítanak, pénzügyi döntéseiket az éppen aktuális adózási és támogatási szabályok határozzák meg. Ez szinte lehetetlenné teszi, hogy fejlesztési stratégiát munkáljanak ki. Többnyire a K+F+I területére sem különítenek el eredményükből. Csak pótló beruházásokra készülnek fel, bővítését, növekedést szolgáló fejlesztésekre alig-alig gondolnak. Ugyancsak nem tudják megalapozottan megtervezni munkaerő-gazdálkodásukat. Így nem is meglepő, hogy legtöbbször felmérésünk során se tudtak tájékoztatást adni új munkahelyek teremtéséről, jelentős pótlólagos munkaerő-igényről.

Tudjuk ugyanakkor, hogy egyes nagyvállalatok másképp gazdálkodnak. A Gyöngyöshalászon gumigyárat építő Apollo Tyres például tervei szerint már 2017-re csaknem ezer új munkahelyet létesít. Más kérdés, hogy e foglalkoztatási törekvés miként fog megvalósulni. „Az Apollo Tyres is megérzi a szakképzett munkaerő hiányát. A munkaerő-toborzást és a tanfolyamokat megkezdték már, de többéves tapasztalattal rendelkező, szakképzett embereket nehezen találnak. Az ilyen dolgozók nagy része, ha tehetne, már külföldön vállalt munkát az itthoninál jóval több fizetésért” - derül ki ugyanis a The Economic Times cikkéből.

Interjú tematika

„Helyi tőke, helyi tudás, helyi foglalkoztatás Heves megyében”

Tisztelt Hölgem/Uram!

Az Eszterházy Károly Egyetem Kutatócsoportja Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány támogatásával felmérést végez a Heves megyében helyi pályázati vagy egyéb forrásból megvalósult/megvalósuló munkahelyteremtő kezdeményezésekről. **A megbeszélésen kapott információkat mindenkor a válaszadóra hivatkozás nélkül használjuk fel.**

1. A vállalat neve:
2. Székhelye:
3. Telephelyeinek száma:
4. Tulajdonosi szerkezete:
5. Magyarországi tevékenység kezdete:
6. A tevékenység jellege:
7. A munkavállalók létszáma:

1) A vállalat versenyképessége - jövőképe

- a) Hogyan értékeli a vállalat versenyképességét (korszerűségét)? Melyek a fő gondok a termékek, az árak, az értékesítési csatornák körében?
- b) Mennyiben tekinthető a vállalat innovatívnak? Milyen szerepet játszik a K+F+I a vállalat életében?
- c) Milyen beruházások történtek az elmúlt 5 évben? Milyen forrásokból finanszírozták ezeket? Volt-e ezeknek munkahelyteremtő hatása? Ha igen milyen szakmai területen tudtak munkahelyeket bővíteni?
- d) Milyen fejlesztések várhatók az elkövetkező 5 évben? Milyen forrásokból kívánják ezeket finanszírozni? Mekkora foglalkoztatás bővítést jelenthetnek ezek a beruházások?

2) A vállalat munkaerőhelyzete

- a) Hányan dolgoznak a vállalatnál? Hány százalékuk 0-15 éves, 15-65 éves, 65 évnél idősebb?
- b) A munkavállalók közül hányan dolgoznak ad napi 8 órában? Gyakorlat-e az atipikus foglalkoztatás, mint például a részmunkaidőben, távmunkában történő alkalmazás, illetve a munkaerő kölcsönzés? Hányan dolgoznak az egyes atipikus formában? Miért? Hányan dolgoznak többműszakos munkarendben?
- c) Az itt dolgozók közül hányan *laknak* a településen? A bejárók mekkora távolságról járnak be? Hogyan segíti a vállalat a dolgozók helyben történő letelepülését?
- d) Információi szerint a munkaadók elégedettek a település munkaerő-kínálatával? Hol látnak gondokat? Jellemző-e a vállalatnál a munkaerőhiány? Ha igen: milyen szakmájú/végzettségű munkaerő hiányzik?
- e) Információi szerint a vállalat dolgozóknak kb. mekkora hányada elégedett munkahelyével? Mekkora az átlagos fluktuáció? Mik a legfőbb okok?
- f) Milyen intézkedések segítik a munkavállalók megtartását? Alkalmaznak-e a béren kívül más ösztönzési eszközöket? Ha igen, melyeket?

- g) Milyen változások várhatók a munkahelyek számában? Melyik területen valószínűsítene mennyiségi, s melyekben a munkaerő igényelt szaktudásával kapcsolatos változást?

3.) Oktatás, továbbképzés

- a) Mely ismereteket, készségeket tartja legfontosabbnak a munkaerő-piaci beválás tekintetében?
- b) Miben látja az oktatás és a munkaerőpiac közti feszültségek legfőbb okát?
- c) Mennyire elégedettek a vállalatnál a szakképzés frissen végzett tanulóinak felkészültségével? Mely szakmákban van gond?
- d) Mi a tapasztalata a fiatal diplomások készségeiről és szaktudásáról?
- e) Milyen mértékben segíti a vállalat a munkavállalók tudásának fejlődését? Megítélése szerint ez mennyiben befolyásolja a munkavállalók elégedettségét?
- f) Milyen mértékben tekinti a vállalat stratégiai kérdésnek a saját munkavállalók folyamatos képzését/továbbképzését?
- g) Milyen a vállalat kapcsolata a helyben működő oktatási intézményekkel? Van-e rendszeres szakmai egyeztetés? Figyelembe veszik-e a helyi oktatási intézmények a vállalat szakmai érdekeit a képzési programok kialakításánál?

Köszönjük a segítségét.

4. A VÁLLALATOK HUMÁNERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSI STRATÉGIÁJÁTÓL VÁRHATÓ HATÁSOK

4.1. Bevezetés

A humán erőforrás mindig is a gazdaság legjelentősebb tényezője volt, hisz ennek célszerű hasznosítása a termék vagy a szolgáltatás – jó minőségű, hatékony – létrejöttének alapvető meghatározója. Ebből adódóan a gazdaság minden szintjén nagy hangsúlyt kell fektetni a munkaerővel való helyes gazdálkodásra és bánásmódra. A szakirodalom a vállalati feladatokról is számos, a korábban személyzeti munkának nevezett tevékenység adminisztratív tennivalóit messze meghaladó felsorolást ad.²¹ Az ún. kemény vagy **michigani modell** pl.– a lábjegyzetben említett McGregor féle X elmélettel összezsengve – négy csoportjukat különbözteti meg.

- A kiinduló tennivaló a munkaerő felvétel, azaz a toborzás és a felvételre kerülők kiválasztása.
- Alapvető HR munka a teljesítmények rendszeres mérése és
- A teljesítményre ösztönzés; így a bérek megállapítása – és rendszeres fizetése, valamint a jutalmazás, a dicséret, de a bírálat és az anyagi szankció stb. is. Különösen hatékony hosszabb távú ösztönző a képzési, előremeneteli lehetőségek megteremtése, illetve az elvárásokat nem teljesítők elbocsátása.
- De egyre fontosabbá válik a munkaerő fejlesztése is. Hiszen általában az új alkalmazottakat is be kell tanítani (ismertetni kell – munkaköri – tennivalóikat), s legtöbbször célszerű az időszakonkénti szakmai továbbképzés is (FOMBRUN – TICHY – DEVANNA [1984]).

Elterjedt azonban a fentiek kiegészítése is.

- Az Y elméletre épült ún. lágy vagy **Harvard modell** (*Beer - Spector - Lawrence* [1984]) fontosnak ítéli a munkaerő elkötelezettségének az erősítését. Ennek érdekében javasolják pl. hogy a vezetés döntéseinél adjon módot az alkalmazottak ún. részvételére (kérje ki és vegye figyelembe véleményüket). (*Lövey – Nadkarni* [2007] pedig szorgalmazza az „örömteli” munkavégzés lehetővé tételét is.

²¹ Az emberi erőforrások (human resources, HR) vezetésének modern alapelveit elsőként egy évszázada F.W. Taylor kísérte meg tisztázni. Felfogásmódjában a gazdaság valamennyi szereplője homo oeconomicus (azaz teljesítményét javadalmazásához igazítja), s a vezető mindent tud, a dolgozók feladata pedig az, hogy végrehajtsák a vezető utasításait. Ezeket a nézeteket E. Mayo már a két világháború közt „finomította”, felhívva a figyelmet az emberek, illetve csoportjaik magatartását befolyásoló további, pl. pszichológiai tényezőkre. Majd *McGregor* [1960] arra mutatott rá, hogy **a tárgykörben két irányzat van**, a taylori koncepciókkal összezsengő ún. X elmélet, amely szerint az emberek lusták, irányítani, s ha nem megfelelően tevékenykednek, büntetni kell őket, illetve az Y elmélet, amely szerint a többség értelmes, azaz ha egyetért tennivalóinak célszerűségével, szívesen dolgozik.

- De a HR menedzsment speciális feladata lehet a vállalati tevékenységek etikus jellegének a megteremtése - nagy vállalatoknál ennek keretében az etikai kódex összeállítása is.
- Nem felejtendő továbbá, hogy számos ok, pl. nyugdíjazás miatt „békés” kiléptetésre is sor kerülhet.

Fejezetünkben annak feltárására törekszünk, miként látják el a megye vállalatai a vázolt feladatköz néhány, a magyar gyakorlatban fontosnak vélt tennivalóját. Konkrét **célkitűzésünk** kvantitatív módszerekkel felmérni, hogy miként alakul a Heves megyében munkahelyteremtő beruházást saját forrásból megvalósító vállalatoknál a korszerű HR gazdálkodásnak néhány, a Harvard modell értelmében fontos jellemzője, így a munkahelyi beillesztés eredményessége, valamint a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség. Célunk emellett, hogy vizsgálati eredményeinkre alapozva olyan javaslatokat fogalmazzunk meg, amelyek segíthetik az új munkatársak szocializációját, valamint a dolgozók elégedettségének és elkötelezettségének javítását.

Kapcsolódó **részcéljainkat** a következőkben határoztuk meg:

- a releváns irodalomra támaszkodva definiálni a munkahelyi orientációt, a szakmai segítségnyújtást, a vállalati kultúrába történő integrációt, a munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget;
- a vizsgált vállalatoknál feltárni a munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulásának hatékonyságát;
- választ kapni arra, hogy a kutatásba bevont vállalatoknál a dolgozók mennyire elégedettek a munkába lépésüket követően kapott szakmai segítségnyújtással, a munkavégzés körülményeivel, közvetlen vezetőjükkel, a bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal;
- a kérdőívet kitöltők válaszai alapján bemutatni, milyen mértékben ismerik a szervezeti kultúra elemeit és mennyire lojálisak a munkahelyükhöz;
- végül a válaszadók véleménye alapján feltárni, hogy van-e kapcsolat a munkavégzés körülményeivel való elégedettség megítélése és az elkötelezettség között.

Alapfeltételezéseinket a tanulmány célkitűzéséhez és részcéljaihoz igazítva, a vonatkozó szakirodalom és a témában folytatott előzetes vizsgálati eredményeink alapján az alábbiak szerint fogalmazzuk meg.

F₁ Összefüggés van a munkahelyi orientáció teljes körűsége és a válaszadó iskolai végzettsége, valamint a vállalat típusa között. Feltételezésünk szerint a felsőfokú iskolai végzettséget igénylő munkaköröknél, valamint a mikro- és kisvállalatoknál nagyobb

hangsúlyt fektetnek a munkahelyi orientációhoz kapcsolódó leglényegesebb intézkedések megvalósulására.

F₂ Összefüggés van a szakmai segítségnyújtó tevékenység megítélése, valamint a vállalat típusa és székhelye között. Úgy véltük, hogy az alkalmazotti létszámukból adódóan a mikro- és kisvállalatok, valamint a megyeszékhelyen és városokban lévő szervezetek nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkába lépést követő szakmai segítségnyújtás minőségére.

F₃ Összefüggés van a szervezeti kultúra ismerete és a válaszadónak a szervezetre vonatkozó előzetes ismerete, továbbá pozíciója között. Előzetes megítélésünk szerint a szervezeti kultúrát jobban ismerik azok a válaszadók, akiknek munkaviszonyuk létesítését megelőzően is voltak információik a cégről. Azt vélelmeztük továbbá – részben előzetes vizsgálati eredményeinkre támaszkodva –, hogy a vezető pozícióban lévők feladat-, felelősségi- és hatáskörükből adódóan beosztottaiknál alaposabb szervezeti tudással rendelkeznek.

F₄ Összefüggés van a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség, valamint a válaszadó beosztása, a vállalat ágazat szerinti besorolása, típusa és székhelye között. Úgy gondoltuk, hogy a vezető pozícióban dolgozók, a megyeszékhelyeken, városokban lévő cégek dolgozói és a közép- és nagyvállalatok alkalmazottai elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a többiek. Azt vélelmeztük továbbá, hogy az építőiparban foglalkoztatott munkavállalók elégedettsége a legalacsonyabb.

F₅ Összefüggés van a munkahely iránti elkötelezettség, valamint a vállalat típusa, székhelye és ágazati besorolása között. Feltételeztük, hogy a nagyvállalatok alkalmazottai, valamint a megyeszékhelyen és városokban lévő vállalatok dolgozói az átlagnál elkötelezettebbek a munkahelyük iránt. Úgy véljük továbbá, hogy az építőiparban tevékenykedő alkalmazottak a legkevésbé lojálisak a munkahelyük felé.

F₆ Összefüggés van a munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség és a munkahely iránti elkötelezettség között. Azt valószínűsítettük, hogy azok a válaszadók, akik elégedettebbek a munkavégzés körülményeivel, elkötelezettebbnek vallják magukat munkahelyük iránt.

A fenti hipotézisek mentén folytattuk kutatásunkat és törekedtünk arra, hogy a lehető legtöbb hasznos eredménnyel szolgáljunk a munkáltatók számára a jelenlegi és jövőbeli humán erőforrás gazdálkodásuk hatékonyabbá és eredményesebbé tételére.

4.2. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi feldolgozás során a kérdőíves vizsgálatunkkal érintett témakörök elveinek rövid áttekintésére törekedtünk. Kitérünk tehát a munkahelyi orientáció céljára és jelentőségére, a szakmai segítségnyújtásra, a munkahelyi kultúrába való integrációra, a munkahelyi elégedettségre és a vállalat iránti elkötelezettségre. A tanulmány átláthatósága érdekében a szakirodalmi áttekintés strukturális felépítése követi a vizsgálat során használt módszerek szerkezetét és a kutatási eredmények bemutatásának sorrendjét.

4.2.1. A munkahelyi orientáció fogalma és jelentősége

Megfogalmazásunkban *a munkahelyi orientáció egy olyan előre megszervezett tevékenység, amelynek célja a szervezeti léttel és tevékenységgel kapcsolatos alapinformációk átadása.* A nagyvállalati gyakorlatban az orientációt a HR Osztály koordinálja, viszont ha a szervezet strukturális felépítése vagy dolgozói létszáma miatt nincs lehetőség az adott szervezeti egységnél vagy szervezeti szinten foglalkoztatni HR-es munkatársat, az ezzel kapcsolatos feladatok vezetői vagy mentori hatáskörbe kerülhetnek. Emellett **a vonatkozó belső szabályzat**, valamint a beillesztésben érintett felek közötti megegyezés is rendelkezhet úgy, hogy az orientációhoz kapcsolódó elemek egy részét az új munkavállaló felettesének vagy munkahelyi segítőjének teendői közé sorolja.

Az új dolgozók munkahelyi beillesztésének első lépése az általános orientáció (MESSMER [2013]), ami tartalmilag nem jelent többet, mint egyfajta útmutatást, tájékoztatást (HAMPEL – LAMONT [2011]). Az orientáció tartalmát tekintve információk átadását jelenti a munkáról (speciális információk, teljesítményelvárások), valamint a különböző szervezeti szabályokról és eljárásrendekről. Emellett a megtartott tréning maga prezentálja a szervezeti kultúrát – „mi itt így dolgozunk” (NYAMBEGERA [2005]).

Az orientáció általában egy napot vagy egy délutánt vesz igénybe és az új belépő első vagy második munkanapján valósul meg, a szakzsargon sokszor „orientációs napként” vagy „orientációs tréningként” emlegeti. Rövidsége ellenére azonban a szerzők különösen fontosnak tartják, hiszen ez az első lépés a szervezet és az egyén közötti kétoldalú kapcsolat kialakulásában (NYAMBEGERA [2005]).

A szakirodalom a munkahelyi orientációhoz az alábbi lehetőségeket rendeli:

- lehetőség annak érzékeltetésére az új belépővel, hogy azért ő lett kiválasztva, mert látták rajta, jól illeszkedik majd a szervezetbe és az adott munkakörbe (SUMMERS [2010]);

- hozzájárulhat az új dolgozó komfortérzetének kialakulásához, elősegítheti, hogy magabiztosabb és hozzáértőbb legyen (LAWSON [2006]);
- javíthatja teljesítményét (FORD et al. [2010]);
- a szocializáció és a lojalitás kialakulását is támogathatja, ami a fluktuációs ráta csökkenését eredményezheti (WESTWOOD – JOHNSON [2005]).

Az orientáció információs és tennivalói három témakör szerint csoportosíthatók: helyi ismeretek megszerzését célzó tájékoztatás, munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások bemutatása, valamint teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetése (KOZÁK [2015]). A témában végzett korábbi kutatási eredményeinket figyelembe véve (KOZÁK [2014; 2015]) az orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulásának jelenlegi vizsgálatokor elsősorban a munkavégzéssel összefüggő alábbi tennivalók elvégzésére fókuszáltunk:

- közvetlen munkatársaknak történő bemutatás;
- tájékoztatás arra vonatkozóan, hogy az új dolgozó kinek/kiknek tartozik közvetlen beszámolóval;
- a munkaköri feladatok részletes, szóban történő ismertetése;
- a munkaidőre és a szünetekre, valamint a próbaidő időtartamára vonatkozó információk szóban történő ismertetése;
- tájékoztatás a teljesítményértékelés módjáról;
- munkaeszközökkel való ellátás.

4.2.2. A szakmai segítségnyújtás

Bár a munkavállalóknak nyújtott szakmai iránymutatás sokszor lehet fontos, erre különösen nagy szükség van a z új belépők esetében, hiszen a munkaköri feladataik ellátáshoz szükséges tudást és ismereteket a lehető legrövidebb idő alatt és megfelelő szinten kell elsajátítaniuk. A segítségnyújtás legelterjedtebb formája, hogy a vállalat egy ún. mentort vagy segítőt jelöl ki az új dolgozó mellé, akinek a feladata az újonnan érkezett munkavállaló szakmai támogatása. A mentor funkciója kettős: egyrészt a karrierfejlesztésben segíti az új belépőt, másrészt egyfajta szociálpszichológiai támogatást nyújt számára. Karrierfejlesztő szerepét tanácsadással valósítja meg, szociálpszichológiai támogatást pedig szerepmodellként, barátként és személyes kérdésekben való konzultánsként nyújt (KRAM [1985]; MULLEN [1994]; RAGINS – COTTON [1999]; GYÖKÉR [2005], SHENKMAN, [2005]). A két funkcióhoz kapcsolódó teendőket NEMESKÉRI – PATAKI [2003] részletesen taglalják. Tanulmányukban három fő feladatkört emelnek ki: a szervezetbe való beilleszkedés segítését,

az ismeretek átadását és a karrier támogatását. Vizsgálatunk során a beilleszkedés segítésére és az ismeretek átadására fókuszáltunk, ennek megfelelően a mintába került munkavállalóktól az alábbiak véleményezését kértük a szakmai segítségnyújtó személyével és tevékenységével kapcsolatban:

- problémák meghallgatása,
- tanácsok a munkavégzésre és a szervezeti viselkedésre vonatkozóan,
- gyakorlatias, érthető magyarázatok,
- motiválás,
- elegendő idő az új belépővel,
- munka ellenőrzése.

A kérdőívben „szakmai segítségnyújtónak” a mentort neveztük, mivel előzetes vizsgálataink (KOZÁK-MÓRÉ [2015]; KOZÁK [2016]) alapján megállapítható, hogy a mentori rendszer nem minden vállalatnál kiépített. Az azonban feltételezhető, hogy az új munkavállaló mellé formális vagy informális módon társul egy segítő, akinek személye lehet egy csoporttag vagy a közvetlen vezető is.

4.2.3. A munkahelyi kultúrába való integrálódás

A munkahelyi szocializáció kiemelt területe az új belépők szervezeti kultúrába történő integrációja. A szocializációt ugyanis csak akkor tekinthetjük lezártnak, ha az egyén megismerte és elfogadta a szervezeti értékeket és a kívánatos viselkedést, valamint tisztában van a vállalatnál betöltött szerepével.

HAUETER et al. [2003] megfogalmazásában a szervezeti szocializáció során az egyén adaptálja az új munkát, szerepet, munkacsoportot és szervezeti kultúrát annak érdekében, hogy hasznos vállalati taggá váljon. A szervezeti kultúra PFISTER [2009] és HELLRIEGEL – SLOCUM [2010] szerint a tagok által elfogadott és tanult értékeket, normákat, hiedelmeket és attitűdöket jelenti. Ezeknek döntő szerepe van a beillesztés folyamatában, hiszen ekkor megismertetésük és elfogadtatásuk a cél. „Szervezeti kultúra nélkül tehát lehetetlen a szocializáció, és ha nem lenne szocializáció, senki nem hordozná a kultúrát” (ALVESSON [2013], 64. p.).

A munkahelyi szocializáció az információszerzés körül forog, annak átadása/szükséglete formájában jelenik meg. Az új belépőnek információra van szüksége a munkakövetelményekről, az interperszonális hálózatról, a közvetlen munkacsoportról, a

szervezeti kultúráról (MÓRÉ [2011]). A szervezeti kultúrával kapcsolatos információkat az egyén több forrásból gyűjti össze:

- szervezeti írásos anyagokból (esetleg beillesztési dokumentumokból),
- a kijelölt segítőtől (amennyiben volt ilyen),
- a közvetlen szakmai vezetőtől,
- a csoport tagjaitól és azoktól a dolgozóktól, akikkel az új belépőnek valamilyen munkakapcsolata van,
- a HR Osztálytól vagy HR munkatárstól (amennyiben a vállalatnál foglalkoztatnak HR-est).

A szervezetnek és az egyénnek egyaránt érdeke, hogy a szocializáció minél hamarabb és a lehető legeredményesebben megvalósuljon. Ehhez a vállalatnak célszerű integrációt támogató protokollokat, folyamatokat kialakítani és működtetnie.

Kérdőíves vizsgálatunkban a szervezeti kultúrába való integráció minősítése kapcsán az általunk leglényegesebbnek vélt elemekre kérdeztünk rá. A válaszadónak tehát az alábbiakkal kapcsolatos ismeretszintjét kellett minősítenie:

- a vállalat speciális termékeinek/szolgáltatásainak ismerete,
- a vállalat története,
- a szervezeti felépítés,
- saját munkájának hozzájárulása a vállalat egészéhez,
- az elvárásoknak megfelelő viselkedés,
- szabályok és elvek,
- vezetői stílus.

4.2.4. Munkavállalói elégedettség

A dolgozói elégedettség a munkavállaló és a munkáltató szempontjából egyaránt lényeges. Az elégedett dolgozó feltételezhetően produktívabb munkavégzésre képes, lojálisabb a munkahelyéhez, emellett az életminősége is jobb. „Nem véletlen tehát, hogy az elégedettséggel kapcsolatos vizsgálatok a munkalélektan régi vizsgálódási területei. Az ilyen vizsgálatokat a korábbiakban elsősorban a különböző teljesítményváltozók előrejelzésére használták, egy ideje azonban a szervezetfejlesztés diagnosztikai fázisának egyik eszközeként is megjelennek” (GÖNDÖR – GÁSPÁR [2008]).

BAKACSI [2000] szerint a dolgozói elégedettség az egyik legfontosabb munkához kötődő attitűd, amelynek eredendően ott kell keresni a gyökereit, hogy munkát mennyire éljük meg

kihívásként, milyennek találjuk az érte kapott javadalmazást és mennyire támogató a munkakörnyezetünk, a kollégáink, feletteseink. A dolgozói elégedettség tehát több komponensből tevődik össze. „A dolgozók elégedettségének vizsgálatakor egyes kutatók megkülönböztetik a munkával és a munkahellyel való elégedettség fogalmát. A munkával való elégedettség alatt azt értik, hogy a dolgozó mennyire elégedett munkakörével, munkája jellegével. A munkahellyel való elégedettség arra utal, hogy az egyén mennyire elégedett munkaadója vezetési stílusával, HR gyakorlatával, munkatársaival kialakított viszonyával és az egyéb, a munkaadó hatáskörébe tartozó tényezőkkel” (SZLÁVICZ [2010]).

Kérdőíves vizsgálatunkban három dimenzió mentén mértük a válaszadók elégedettségét:

1. *A munkavégzéssel kapcsolatban:* a munkaeszközökkel, az elvégzendő feladatok minőségével és mennyiségével, a teljesítményről való visszajelzés rendszerességével és módjával kapcsolatos elégedettség.
2. *A közvetlen vezetővel kapcsolatban:* a munkavégzés szervezettségével, a munkahelyi légkörrel, a vállalat működésével és irányításával kapcsolatos elégedettség.
3. *A bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban:* a munkabérrrel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség.

4.2.5. A munkahelyiránti elkötelezettség

A munkahely iránti elkötelezettség témája már évtizedek óta foglalkoztatja a tudományterület kutatóit. A kitüntetett figyelem egyrészt a kívánatosnál magasabb fluktuáció költségei és az átmeneti munkaidő-kiesések okozta veszteségek megelőzésének, másrészt az elkötelezettségből adódó minőségi munkavégzés eredményességre gyakorolt hatásának tudható be.

Az elkötelezettség fogalmi magyarázata is a dolgozói aktivitás és magatartás oldaláról közelíti meg a kérdést. PORTER et al. [1974] és MARTIN [2001] szerint ugyanis az elkötelezettség megnyilvánulása olyan cselekvés, amikor az alkalmazottak a szervezeti célok érdekében a menedzsmenst utasítása/kérése nélkül hajtanak végre tevékenységeket. A BROOKS – WALLACE [2006] szerzőpáros meghatározásában pedig az elkötelezett munkavállaló extra erőfeszítéseket kíván tenni a szervezet javára (idézi: KRAJCSÁK [2014]). Mindezek mellett VERES – MALZENICKY [2006] közös tanulmányukban is a dolgozói elkötelezettség szervezeti előnyeit ragadják meg, akik szerint az elkötelezett munkavállalók produktívabbak, ezáltal növelhetik a szervezet hatékonyságát, valamint csökkenhet az emberi erőforrás menedzsmenethez kapcsolódó költség is. Az említett célok és várható jótékony hatások

motiválhatják tehát a munkáltatókat a dolgozók munkahellyel szembeni elkötelezettségét növelő intézkedések megtételére.

A dolgozói elkötelezettséggel foglalkozó egyik leghíresebb modell az ALLEN – MEYER [1991] szerzőpáros által megalkotott háromdimenziós modell. Az elmélet szerint háromtípusú kötődés feltételezhető a dolgozói elkötelezettség hátterében:

1. *Érzelmi elkötelezettség*: az egyén érzelmileg kötődik a szervezethez vagy a közvetlen kollégáihoz, azonosul a szervezeti célokkal és értékekkel – az egyén tehát azért kötődik a szervezethez, mert kötődni „akar”.
2. *Folytonossági elkötelezettség*: az egyén azért kötődik a szervezethez, mert valami miatt számára ez éri meg leginkább. A folytonos elkötelezettség azt feltételezi, hogy amennyiben létezne a dolgozó számára jobban kifizetődő alternatíva, akkor elhagyná a szervezetet – az egyén tehát azért kötődik a munkahelyéhez, mert „megéri”.
3. *Normatív elkötelezettség*: az egyén erkölcsi kötelességének érzi a szervezeti tagságának fenntartását. Ennek motivációja lehet, hogy a szervezet befektetett a dolgozóba, de a munkavállaló előzetes tapasztalatait, kultúrája is meghatározó lehet – az egyén tehát azért kötődik a szervezethez, mert „kötelességének érzi”.

Kérdőíves vizsgálatunk során a válaszadónak az elkötelezettség e három típusára vonatkozóan tettünk fel kérdéseket.

4.3. Anyag és módszer

A feldolgozott szakirodalom ráirányítja a figyelmet arra, hogy a munkahelyi orientáció, a szakmai segítségnyújtás, a szervezeti kultúra megismertetése, a munkavállalói elégedettség és munkahely iránti elkötelezettség kialakulásának elősegítése a foglalkoztató szervezeteknél és a vezetéstudományi szakirodalomban egyaránt kiemelten fontos témakörök.

Primer kutatásaink során a Heves megyében működő azon vállalatok munkavállalóinak véleményét mértük fel, amelyeknél az elmúlt években munkahely-bővítő beruházásokat hajtottak végre. Munkánknak ebben a fejezetében időben és térben is lehatároljuk kutatásunkat, részletezzük a vizsgálati módszereket, az alkalmazott statisztikai és matematikai elemzési módokat, végül bemutatjuk a vizsgálati mintánkat.

4.3.1. A kutatás lehatárolása és a vizsgálati módszerek

Primer kutatásainkat a Heves megyében működő, az elmúlt 5 évben munkahely-teremtő beruházásokat végrehajtott vállalatok körében végeztük. A vállalatokat elérhetőségi alapon kerestük fel ügyelve arra, hogy különböző ágazatokban tevékenykedő munkáltatókat vonjunk

be, továbbá kerüljön a mintánkba községekben, városokban és megyeszékhelyen tevékenykedő cég alkalmazottja is. A „mintába” került cégektől 2016 harmadik negyedében kérdőív kitöltését kértük. A kérdőív összeállítása során figyelembe vettük a téma részterületeit feltáró korábbi kutatásokat (ALLEN – MEYER [1991], RAABE – BEEHR [2003], HAUETER et al. [2003], SZLÁVICZ [2010], KOZÁK [2014]). Az adatfelvételt személyes és online módon történő kérdőívkitöltéssel végeztük.

A vizsgálatunk során alkalmazott kérdőív (melléklet 1) két részből állt:

1. Az *interjúalanyt és szervezetét azonosító* adatfelvételi lap, ami egyrészt a szervezet néhány fontos ismérére kérdez rá: székhelyének településtípusára, alkalmazotti létszámára, ágazati besorolására, másrészt a válaszadó adatait: nemét, korát, beosztását, legmagasabb iskolai végzettségét, szervezetnél eltöltött idejét, munkahely-változtatásainak számát, munkaviszonyának típusát, a céggel való kapcsolatba kerülésének módját gyűjti össze.

2. *Szakmai kérdőív*, amit úgy állítottunk össze, hogy a megkérdezettek véleményét 7 kérdéskör mentén vizsgálhassuk, amelyek az alábbi témákat érintik:

1. munkahelyi orientáció (KOZÁK [2014]);
2. szakmai segítségnyújtás (RAABE – BEEHR [2003]);
3. munkahelyi kultúrába való integrálódás (HAUETER et al., 2003);
4. munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség (SZLÁVICZ [2010]);
5. közvetlen vezetővel kapcsolatos elégedettség (SZLÁVICZ [2010]);
6. bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség (SZLÁVICZ [2010]);
7. munkahely iránti elkötelezettség (ALLEN – MEYER [1991]).

A kérdőív egyszeres választásos és értékelő skálás kérdéseket tartalmazott. Az egyszeres választásos kérdéseknél, így a munkahelyi orientáció elemeinek megvalósulását minősítve a megkérdezettek az „igen” „nem” „nem emlékszem” válaszok egyikét jelölhették meg. Az értékelő skálás kérdésköröknél a megkérdezettek egytől ötig terjedő skálán értékelték az egyes tényezőket (az 1 jelentette a legalacsonyabb, az 5 a legmagasabb minősítést).

4.3.2. Az adatfeldolgozás és az elemzés módszere

A kérdőíves felmérést követően a kapott adatokat SPSS 14.0 statisztikai programban rögzítettük és kiértékeljük. A kutatás alapsokaságát 189 egyéni vizsgálat teszi ki, az értékelés során többféle statisztikai módszert alkalmaztunk. A minta leírására, a legfontosabb változók jellemzésére a leíró statisztika módszereit választottuk, vagyis számtani átlagokat és

gyakoriságot számoltunk. A további elemző vizsgálatokhoz mindezek mellett nem-paraméteres elemzést, klaszteranalízist és keresztábra-elemzést végeztünk.

A **nem-paraméteres próba** olyan eljárás, amelyben hipotézisünk nem az eloszlás valamely paraméterére vonatkozik (BOLLA – KRÁMLI [2005]). A nem-paraméteres próbák közül kettőt, a Mann-Whitney-t és a Kruskal-Wallis-t választottuk. Amennyiben a csoportképző ismerv kétváltozós, Mann-Whitney, ha többváltozós, akkor Kruskal-Wallis próbát használtunk. Mann-Whitney próba során a beosztás és a szervezetre vonatkozó előzetes válaszadói ismereteinek a meglétével vagy hiányával kapcsolatosan végeztük az elemzést, a Kruskal-Wallis eljárás során a csoportképző ismerv a munkahely székhelye, a vállalat típusa, annak ágazati besorolása és a válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége volt.

Klaszteranalízis segítségével a megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportokba rendezzük az elemzésbe bevont változók alapján (SAJTOS – MITEV [2007]). Ilyen elemzést a munkavégzéssel való elégedettség minősítése és az elkötelezettség értékelése közötti összefüggések vizsgálatánál alkalmaztunk.

Az egyes kérdéscsoportokra adott változók alapján két-két klasztert hoztunk létre, így azok között egyszerűbben tudtunk összefüggést keresni a **keresztábra-elemzés** módszerével. A vizsgálódás során arra keressük a választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással (SAJTOS – MITEV [2007]). A leggyakrabban alkalmazott mutatók közül a Khi-négyzetet, a kontingencia-együtthatót és a Cramer-féle V-t használtuk. A Pearson-féle X^2 - (Khi-négyzet) próba segítségével állapítottuk meg, hogy két változó között van-e szignifikáns különbség. Amennyiben a Khi-négyzet szignifikáns eredményt mutatott, kiszámoltuk a kontingencia-együtthatót és a Cramer-féle V-t. Azért ezt a két mutatót alkalmaztuk, mert nominális változók vizsgálata során végeztük a keresztábra-elemzést több mint 2 sorral és 2 oszloppal rendelkező táblánál. Keresztábra-elemzést végeztünk a létrehozott klaszterek között, valamint az általános orientációval kapcsolatosan a válaszadó iskolai végzettsége és a vállalat típusa közötti összefüggések vizsgálata során is.

A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak.

4.3.3. A vizsgálati minta bemutatása

A kérdőívre válaszadók 59%-a férfi és 41%-a nő. Az életkor tekintetében a többség (57%) 21 és 36 év közötti, egynegyedük (27%) 37 és 51 év közötti; kisebb arányba kerültek a mintába a 21 év alattiak (11%) és az 52 évnél idősebbek (5%). Az iskolai végzettséget tekintve a

megkérdezettek közel háromnegyede (74%-a) középfokú végzettséggel rendelkezik, a fennmaradó 26%-aa válaszadóknak pedig felsőfokú végzettségű.

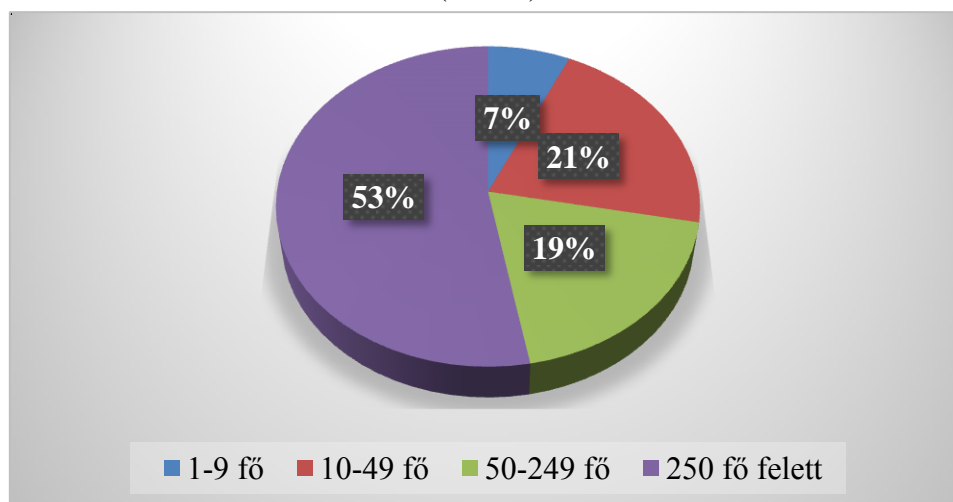
A munkaviszonyt vizsgálva a megbízással dolgozók aránya elhanyagolható (a megkérdezettek csupán 2%-a). A legtöbben munkaviszonyban és teljes munkaidőben dolgoznak (94% - 179 fő), a megkérdezettek további 4%-a részmunkaidős. A munkában betöltött pozíció szerinti megoszlást vizsgálva megállapítható, hogy a megkérdezettek 88%-a beosztottként tevékenykedik, 10%-a (közép-) vezető, 2%-a pedig felsővezető.

Arra a kérdésre, hogy a munkavállaló munkába lépése előtt ismerte-e a céget, megközelítőleg egyformán kaptunk igen (53%) és nem (47%) választ. Az előzetes munkatapasztalat meglétére vagy hiányára vonatkozó kérdésekre adott válaszok szerint a pályakezdekők aránya 32%, míg 20%-uknak az adott vállalat a második, 17%-uknak a harmadik munkahelye volt, 31%-uk pedig előzőleg már több munkahelyen dolgozott.

A munkahely székhelyére is rákérdeztünk. A válaszok szerint a megkérdezettek fele, 50%-a városi, 41%-uk megyei, valamint 9%-uk községi székhelyű munkahelyen dolgozik. Arra a kérdésre, hogy mint munkavállaló hogyan került kapcsolatba a céggel, a legtöbben (37%) azt válaszolták, hogy a cég hirdetésére jelentkeztek, 32%-ukat viszont maga a cég kereste meg és kínált nekik állást, további 31%-uk ajánlás útján került be a céghez.

A válaszadók többsége (100 fő) nagyvállalatnál dolgozik, 36 főnek közepes, 40 főnek (21%) kisvállalat kínál munkahelyet, végül a mintába került 13 fő mikrovállalat dolgozója (4.1. ábra).

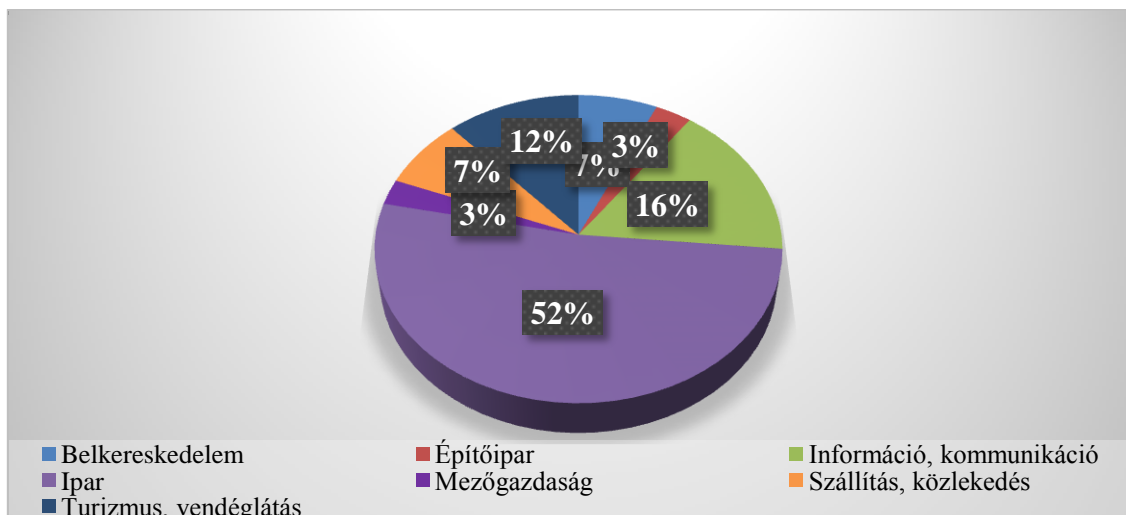
4.1. ábra. A válaszadók munkahelyének alkalmazotti létszáma szerinti megoszlása
(n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

A kérdőívet kitöltők több mint fele (98 fő) az ipar nemzetgazdasági ágban tevékenykedik, a többi megjelölt szektor közül a legtöbben (31 fő) az információ, kommunikáció, 22 fő pedig a turizmus, vendéglátás területén dolgozik. Töltötték ki kérdőívet továbbá – kisebb számban – a belkereskedelmi (13 fő, 7%), az építőipari (6 fő, 3%), a mezőgazdasági (5 fő, 3%) és a szállítás, közlekedés (14 fő, 7%) szektorból is (4.2. ábra).

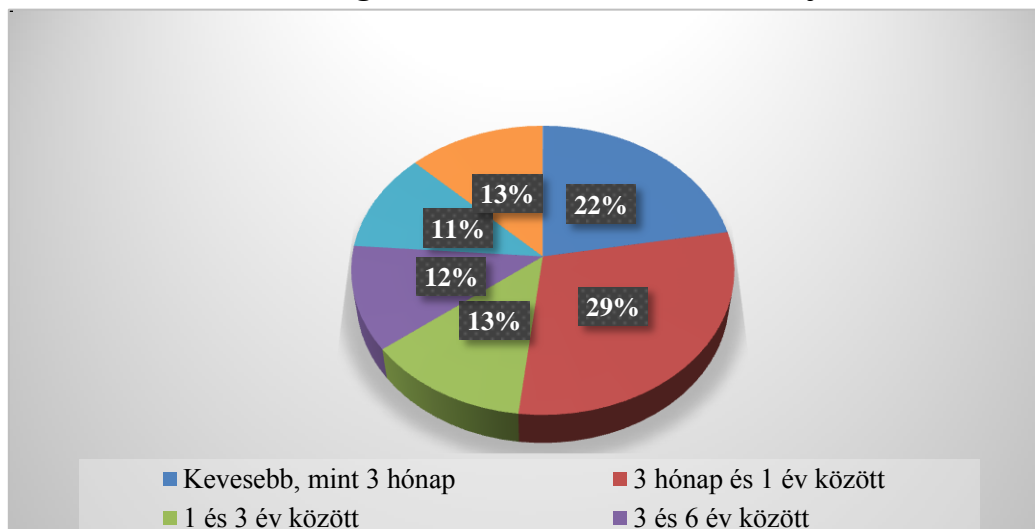
4.2. ábra. A válaszadók munkahelyének ágazat szerinti megoszlása (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

A 4.3. ábra azt szemlélteti, hogy a megkérdezettek közül 56 fő még nem régóta (3 hónap és 1 év között) van a jelenlegi munkahelyén, 42 fő pedig kevesebb, mint 3 hónapja munkavállalója a vállalatnak. Összességében tehát a minta több mint fele (51%-a) kevesebb, mint egy éve dolgozik a jelenlegi munkaadójánál. A mintába került továbbá 24 fő olyan válaszadó is, akik 15 évnél régebben tevékenykednek az adott vállalatnál.

4.3. ábra. A válaszadók megoszlása a vállalatnál eltöltött idejük szerint (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

4.4. A vizsgálati eredmények és értékelésük

A vizsgálatok eredményeit annak célja és tartalma szerinti csoportosításban ismertetjük. Bemutatjuk az orientációra, a szakmai segítségnyújtásra, a munkahelyi kultúrába való integrálódásra, az elégedettségre és az elkötelezettségre vonatkozó vizsgálati eredményeinket. Ismertetjük továbbá azoknak az összefüggés-vizsgálatoknak az eredményeit, amelyekkel a munkavégzés körülményeivel való elégedettség és az elkötelezettség mértékének minősítése közötti kapcsolatot tártuk fel.

Az interjúalanyok szociodemográfiai jellemzői és a vállalatok adatai alapján létrehozott csoportok lehetőséget biztosítottak arra, hogy különböző ismérvek mentén részletező vizsgálatokat végezzünk. Ezeket nem végeztük el az összes jellemző alapján minden kérdés kiértékelésénél, csak azon csoportképző ismérvek mentén kerestük az összefüggéseket, amelyeket a releváns információk összegyűjtése érdekében az adott kérdésnél indokoltnak találtunk. A részletező vizsgálatok adattábláit a mellékletek között szerepeltettük, számozással biztosítva a visszakeresés lehetőségét (2. melléklet).

Vizsgálatunktól fontos megállapításokat vártunk a hazai munkaerő munkahelyi megelégedettségének, elkötelezettségének (gyakran alacsony) mértékével és ennek okaival kapcsolatosan, s e várakozásunkban nem kellett csalódnunk.

4.4.1. Orientációs vizsgálatok

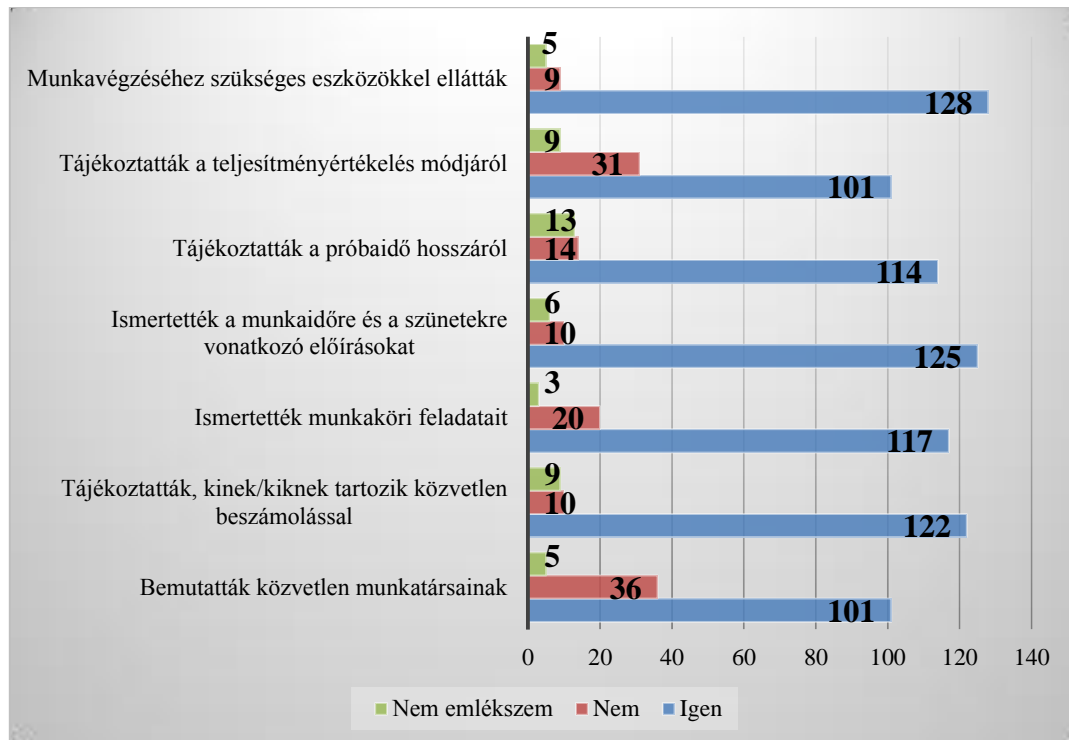
Az orientációs vizsgálatok keretében arra kerestünk a választ, hogy a munkáltatók az új dolgozókat munkába lépésükkor ellátták-e azokkal az információkkal, amelyek a munkahelyükön történő eligazodásukat, kapcsolatteremtésüket segítik. Továbbá tájékoztatást kaptak-e a munkavégzéssel, annak számonkérésével, értékelésével kapcsolatos gyakorlatról és megkapták-e a szükséges munkaeszközöket.

A munkahelyi orientációra vonatkozó kérdésekre csak azon munkavállalóknak kellett válaszolniuk, akik kevesebb, mint 3 éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön, az e körből kitöltött kérdőívek száma összesen 142 darab volt.

A feltett kérdések közül az elsőre és az utolsóira mind a 142 megkérdezett választ adott. A *munkaeszközökkel történő ellátásukról* 90%-uk pozitívan nyilatkozott, mindössze 6% nem kapta meg a szükséges eszközöket, 3% pedig nem emlékezett rá, hogy teljes körűen megkapta-e ezeket. Kedvezőtlenebb a kép a *munkatársaknak bemutatás* terén, mivel 25% nyilatkozott úgy, hogy bemutatása nem történt meg, 3% pedig nem emlékezett rá, miként ismerte meg kollégáit (4.4. ábra). Ez a jelentős időigénnyel nem járó intézkedés pedig

nagyban megkönnyítené a kapcsolatteremtést, amely a későbbiekben az új munkájának segítésében, a közös munkavégzés eredményességében is kamatozhatna.

4.4. ábra. A munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulásának gyakorisága, fő (n=142)

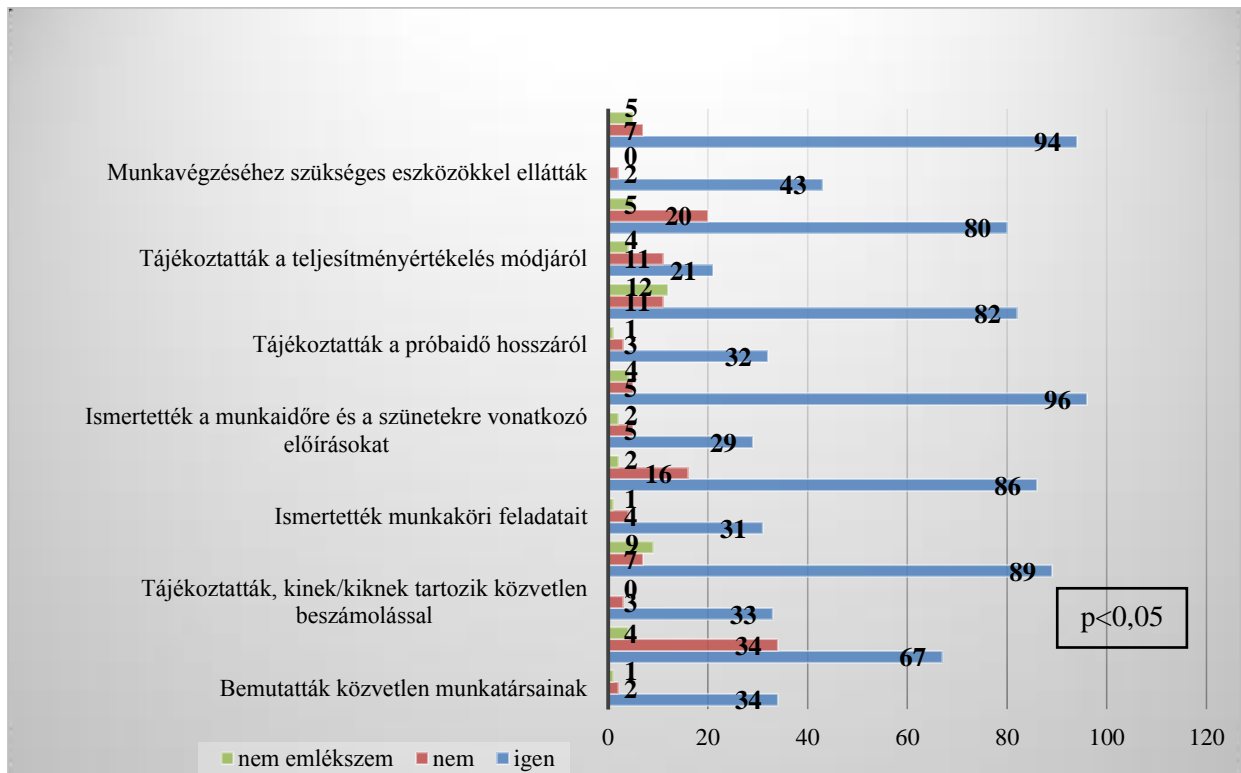


Forrás: saját primer kutatás (2016)

Viszonylag magas (22%) a *teljesítményértékelés módjáról* történő tájékoztatásra vonatkozó nemleges válasz is, mely vélhetően annak is betudható, hogy a munkáltatók egy része ennek rendjét nem is alakította ki, ezért nem ismertethette ezeket az új dolgozókkal.

A vizsgálatok előkészítése során azt feltételeztük, hogy a munkáltatók a felsőfokú iskolai végzettséget igénylő munkakörök esetében nagyobb hangsúlyt helyeztek a munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulására. A kérdésekre adott válaszokat ezért az iskolai végzettség szerinti bontásban is megvizsgáltuk. Eredményeinket a 4.5. ábra mutatja be.

4.5. ábra. A munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulásának gyakorisága a válaszadó iskolai végzettsége szerint,* fő (n=142).



*A munkahelyi orientációhoz kapcsolódó válaszoknál a felső 3 sor a középfokú, az alsó 3 pedig a felsőfokú végzettséggel rendelkezők válaszait mutatja be.

Forrás: saját primer kutatás (2016)

A munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések gyakoriságának iskolai végzettség szerinti bontásban történő vizsgálatánál szignifikáns különbséget csak a közvetlen munkatársaknak történő bemutatás megtörténte adott „igen” válaszok aránya mutatott (2. sz. melléklet), míg a felsőfokú végzettségűek 89%-a, a középfokú végzettséggel rendelkezők csupán 64%-a jelölte be az „igen” választ. Ennél kisebb eltérés viszont a felsőfokú végzettségűek javára – egy kivétellel – valamennyi orientációs elem esetében kimutatható volt.

A kivétel a teljesítményértékelés módjáról való tájékoztatás, mivel annak megtörténte a középfokú végzettségűek nagyobb arányban (76%) adtak „igen” választ, szemben a felsőfokúak 58%-ával. Ennek az oka, hogy a felsőfokú végzettségű dolgozók többnyire irodai munkát végeznek, vagy irányítási feladatokat látnak el, és az ilyen munkakörökre vélhetően több vállalatnál nem találták meg a tényleges teljesítmények egzakt módon történő számbavételéhez szükséges mutatószámokat, így maga az értékelés is elmarad.

Összességében tehát az előzetes feltételezésünket a vizsgálat igazolta, az orientációs intézkedések a magasabb iskolai végzettségűek esetében a többiekénél gazdagabb tartalmúak voltak.

A munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulásának gyakorisága a válaszadó munkahelyének típusa szerinti keresztábrás vizsgálat eredményét a 4.1. táblázat szemlélteti.

4.1. táblázat. A munkahelyi orientációhoz kapcsolódó intézkedések megvalósulásának gyakorisága a válaszadó munkahelyének típusa szerint (n=142)

Bemutatták közvetlen munkatársainak (p<0,05)

	Igen	Nem	Nem emlékszem
Mikrovállalat megoszlás (%)	10 fő 91%	1 fő 9%	0 fő 0%
Kisvállalat megoszlás (%)	18 fő 95%	1 fő 5%	0 fő 0%
Középvállalat megoszlás (%)	15 fő 60%	7 fő 28%	3 fő 12%
Nagyvállalat megoszlás (%)	58 fő 67%	27 fő 31%	2 fő 2%

Tájékoztatták kinek/kiknek tartozik közvetlen beszámolóval (p<0,05)

	Igen	Nem	Nem emlékszem
Mikrovállalat megoszlás (%)	9 fő 82%	1 fő 9%	1 fő 9%
Kisvállalat megoszlás (%)	17 fő 89%	2 fő 21%	0 fő 0%
Középvállalat megoszlás (%)	19 fő 76%	4 fő 16%	2 fő 8%
Nagyvállalat megoszlás (%)	77 fő 90%	3 fő 3%	6 fő 7%

Szóban is részletesen ismertették munkaköri feladatait (p<0,05)

	Igen	Nem	Nem emlékszem
Mikrovállalat megoszlás (%)	11 fő 100%	0 fő 0%	0 fő 0%
Kisvállalat megoszlás (%)	15 fő 79%	3 fő 16%	1 fő 5%
Középvállalat megoszlás (%)	20 fő 80%	4 fő 16%	1 fő 4%
Nagyvállalat megoszlás (%)	71 fő 84%	13 fő 15%	1 fő 1%

Szóban is részletesen ismertették a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó előírásokat (p<0,05)

	Igen	Nem	Nem emlékszem
Mikrovállalat megoszlás (%)	9 fő 82%	0 fő 0%	2 fő 18%
Kisvállalat megoszlás (%)	15 fő 79%	3 fő 16%	1 fő 5%
Középvállalat megoszlás (%)	23 fő 92%	1 fő 4%	1 fő 4%
Nagyvállalat megoszlás (%)	78 fő 91%	6 fő 7%	2 fő 2%

Szóban is tájékoztattak a próbaidő hosszáról (p<0,05)

	Igen	Nem	Nem emlékszem
Mikrovállalat megoszlás (%)	9 fő 82%	1 fő 9%	1 fő 9%
Kisvállalat megoszlás (%)	13 fő 68%	3 fő 16%	3 fő 16%
Középvállalat megoszlás (%)	20 fő 80%	4 fő 16%	1 fő 4%
Nagyvállalat megoszlás (%)	72 fő 84%	6 fő 7%	8 fő 9%

Tájékoztattak a teljesítményértékelés módjáról (p<0,05)

	Igen	Nem	Nem emlékszem
Mikrovállalat megoszlás (%)	9 fő 82%	2 fő 18%	0 fő 0%
Kisvállalat megoszlás (%)	11 fő 58%	5 fő 26%	3 fő 16%
Középvállalat megoszlás (%)	26 fő 74%	7 fő 20%	2 fő 6%
Nagyvállalat megoszlás (%)	65 fő 76%	17 fő 20%	4 fő 4%

Munkavégzéshez szükséges eszközökkel elláttak (p<0,05)

	Igen	Nem	Nem emlékszem
Mikrovállalat megoszlás (%)	9 fő 82%	1 fő 9%	1 fő 9%
Kisvállalat megoszlás (%)	17 fő 90%	1 fő 5%	1 fő 5%
Középvállalat megoszlás (%)	22 fő 88%	2 fő 8%	1 fő 4%
Nagyvállalat megoszlás (%)	80 fő 92%	5 fő 6%	2 fő 2%

Forrás: saját primer kutatás (2016)

A 4.1. táblázat adatai az előzetes feltételezésünk helyességét igazolták: az orientáció teljes körűségét illetően jelentős szóródások tapasztalhatók a különböző típusú vállalatok között. A kapcsolódó vizsgálatok eredményei is ezt támasztották alá, ugyanis a Khí-négyzet próba, a

kontingencia-együttható és a Cramer-féle V a munkahelytípus csoportképző ismérve mentén minden orientációhoz kapcsolódó intézkedés esetében szignifikáns különbséget mutatott (3. sz. melléklet).

Összességében megállapítható, hogy a mikrovállalatok jobban orientálják az új dolgozóikat, mivel a legtöbb kérdésre az ilyen cégeknél elhelyezkedettek jelölték be nagy arányban az „igen” választ. A kisvállalatok megkérdezett dolgozói közül legtöbben a próbaidővel és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdésre adtak nemleges választ, vélhetően e két területen a szabályozás és egységes gyakorlat kialakulásának hiánya miatt. A középvállalatoknál a válaszadók szerint a legnagyobb arányban az új dolgozók közvetlen munkatársaknak történő bemutatása maradt el.

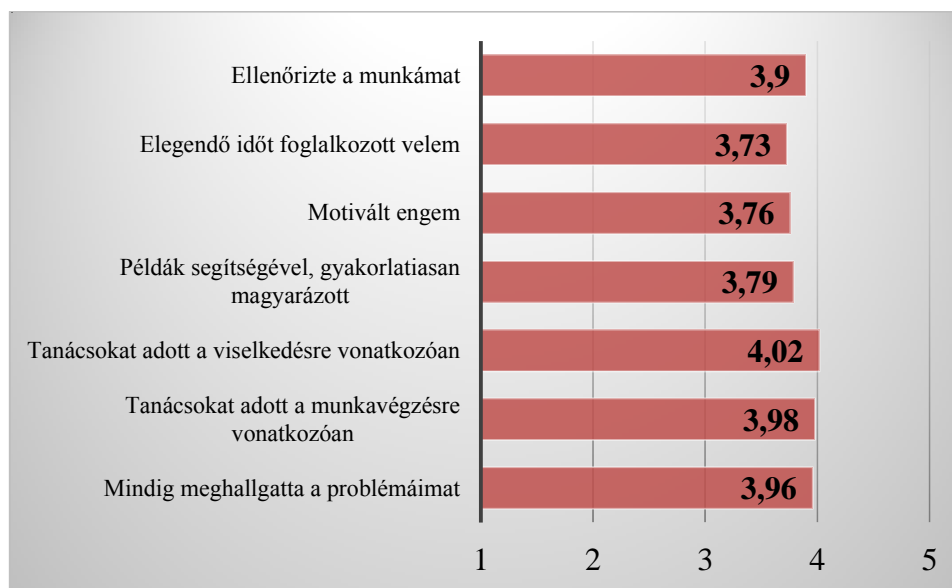
A magasabb szervezettségnek betudhatóan a nagyvállalatoknál nagyobb hangsúlyt fektettek a beszámolási kötelezettséggel és a munkaidővel kapcsolatos információk ismertetésére. A teljesítményértékelés módjával kapcsolatos kérdésre azonban itt is minden ötödik megkérdezett nemleges választ adott.

4.4.2. A szakmai segítségnyújtás vizsgálata

A szakmai segítségnyújtásra vonatkozó kérdéskört szintén csak azoknak a megkérdezetteknek kellett kitölteniük, akik kevesebb, mint 3 éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön. A kérdéskör a munkavállalók azon véleményére volt kíváncsi, hogy a szakmai segítőtje mennyiben járult hozzá a munkaköri feladatai ellátásához szükséges tudás és ismeretek megszerzéséhez, meghallgatta-e a felmerülő problémáit, kellően motiválta-e őt és ellenőrizte-e a munkáját.

A munkába lépéskori és a *kezdeti szakmai segítségnyújtás* kiemelten fontos terület, mivel az előzetes munkatapasztalatokkal rendelkezőknek is el kell sajátítani azokat a munkamódszereket, specialitásokat, amelyeket az új munkahelyén alkalmaznak, a pályakezdők esetén pedig a gyakorlat hiányából következik a megfelelő odafigyelés és támogatás szükségessége. A megkérdezettek a segítségnyújtás valamennyi területére az egytől ötig terjedő skálán 3,5-nél magasabb átlagminősítést adtak, ami összességében megfelelő elégedettséget valószínűsít (4.6. ábra).

4.6. ábra. A szakmai segítségnyújtó tevékenység megítélése (n=142)

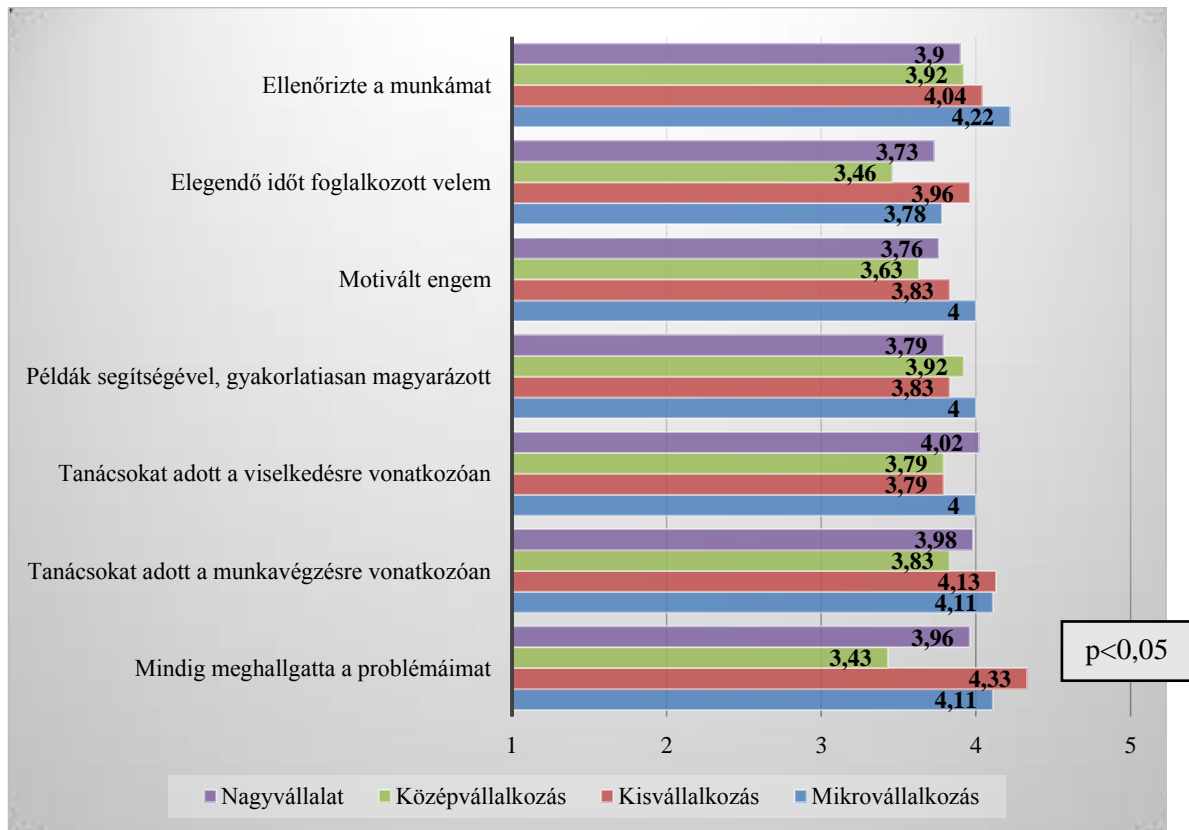


Forrás: saját primer kutatás (2016)

A válaszadók leginkább a munkavégzésre, a viselkedésükre vonatkozó tanácsokkal, a problémáik meghallgatásával voltak elégedettek, míg **a velük való foglalkozás időtartamára, a gyakorlatias segítségnyújtásra, a kapott motivációkra adtak az átlagnál alacsonyabb pontértékeket.** Az utóbbiak a tevékenység szükségszerű továbbfejlesztésének irányait is kijelölik.

A szakmai segítségnyújtásra vonatkozó kérdésekre a vizsgálatba bevont mikro- és kisvállalatok alkalmazottai magasabb átlagminősítést adtak, mint a közép- és nagyvállalatok dolgozói (4.7. sz. ábra). Az eredmény nem meglepő, hiszen a kisebb létszámmal működő vállalatok családiasabb légköre eleve predesztinálja azt, hogy a „régiek” hosszabban tudnak foglalkozni a belépő munkavállalóval, a kezdő dolgozók bátrabban mernek kérdezni, s vélhetően az egyes vezetők kisebb létszámú munkavállalói csoportot fognak össze, mint a nagyvállalatok esetében. Emellett a kisebb létszámot foglalkoztató vállalatok munkatársaiban vélhetően közvetlenebbül és nagyobb mértékben tudatosulhat a saját tevékenységüknek az egész vállalat eredményességére gyakorolt hatása is.

4.7. ábra. A szakmai segítségnyújtó tevékenység megítélése (n=142)



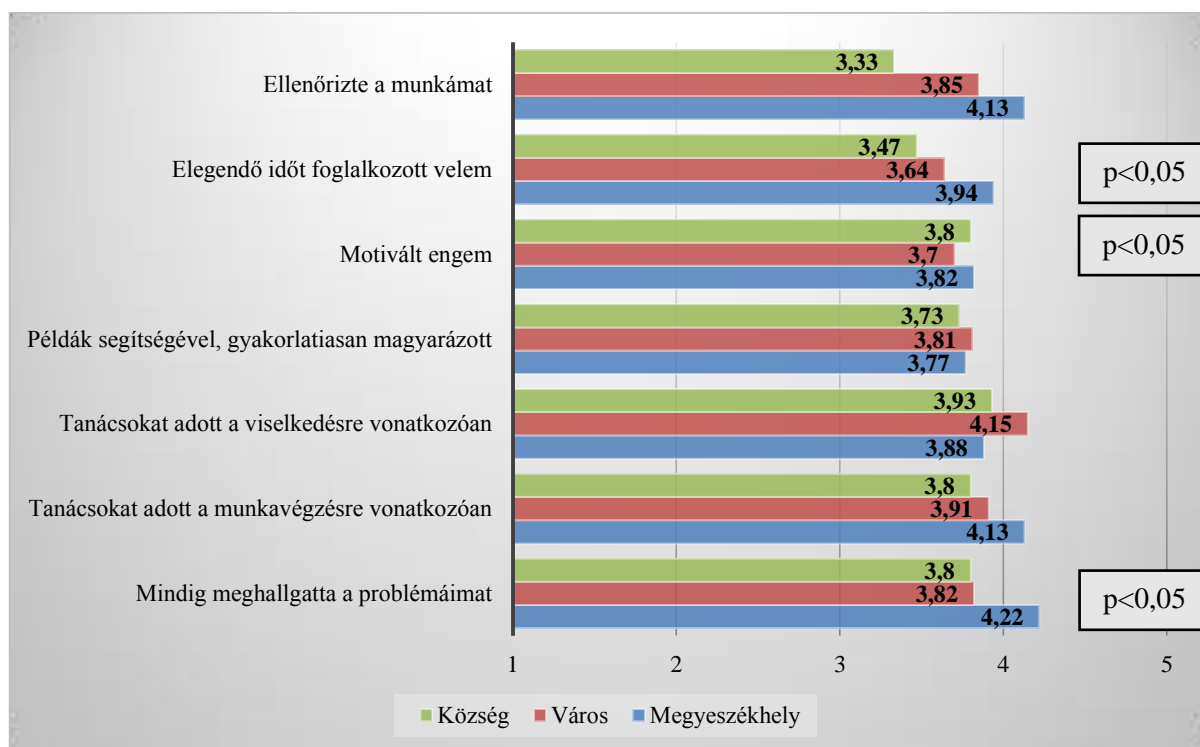
Forrás: saját primer kutatás (2016)

A Kruskal-Wallis próba a **problémák meghallgatásával** kapcsolatos válaszoknál mutatott szignifikáns különbséget a vállalatípus csoportképző ismérve mentén (4. sz. melléklet). A középvállalatok esetében azonban a megkérdezettek a velük való foglalkozás időtartamára és **a motiváció megfelelő voltára is az átlagnál alacsonyabb minősítő pontszámot adtak**. A mintavétellel érintett ilyen vállalatoknál ezért több időt célszerű fordítani az (új) dolgozók szakmai segítségnyújtására, problémáik meghallgatására, továbbá a motivációjuk hatékonyabbá tétele is indokolt.

A vizsgálat tehát igazolta az előzetes feltételezésünket: a 4.7. ábráról leolvashatóan a legtöbb minősített tevékenység esetén a mikro- és kisvállalatok alkalmazottai által adott minősítések átlagértékei a magasabbak.

A vállalat székhelye alapján is szignifikáns különbségek tapasztalhatók a szakmai segítségnyújtó tevékenységben. A megyeszékhely vizsgált vállalatai a hétből öt esetben magasabb átlagpontszámot kaptak, mint azok, akik a községekben vagy városokban tevékenykednek. A megyeszékhelyen a vállalkozók számossága ugyanis nagyobb lehetőséget teremt többek között az új dolgozók segítő tevékenységével kapcsolatos tapasztalatcserére, a jó és eredményes gyakorlatok átvételére (4.8. ábra).

4.8. ábra. A szakmai segítségnyújtó tevékenység megítélése a vállalat székhelye alapján (n=142)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

A Kruskal-Wallis teszt a problémák meghallgatására, a segítségnyújtás időtartamára és a munka ellenőrzésére vonatkozó kérdéseknél mutatott szignifikáns különbséget a vállalat székhelyének csoportképző ismérve mentén (5. sz. melléklet), tehát az alapfeltételezésünk igazolódott. A községekben működő vállalatoknál ezért nagyobb hangsúlyt kell fektetni az új dolgozó által elvégzett munka ellenőrzésére, a velük való foglalkozásra, a munkavégzéssel kapcsolatos problémák meghallgatására és lehetőség szerinti megoldására.

4.4.3. A munkahelyi kultúra ismeretének vizsgálata

A kialakult, illetve kialakított munkahelyi kultúra megismerése a dolgozók munkahelyi közösségbe történő integrálódásának egyik alapfeltétele. A vizsgálatunk ezért kiterjedt a szervezeti kultúra ismeretére, amelyhez a vezetői stílus, a kialakított szabályok, a viselkedési elvárások, a szervezet történelme és felépítése, továbbá a vállalat termékeinek, szolgáltatásainak ismeretére, s minősítő válaszokat kértünk a saját tevékenységük szerepének jelentőségére is.

A szervezeti kultúra kérdéskörre adott 189 válasz összegzése és átlagolása szerint a legmagasabb átlagpontszámot az *elvárásoknak megfelelő viselkedés* ismerete kapta. Ez vélhetően összefüggésben van azzal, hogy a szakmai segítségnyújtás kérdéskörben magas átlagpontszámot kapott a munkahelyi viselkedésre vonatkozó tanácsadás. A válaszadók

kiemelkedően magas átlagpontoszámot adtak még a *szabályok ismeretének*, továbbá annak, hogy megérti, mennyiben járulnak hozzá a cég eredményes működéséhez. Mindez arra vall, hogy a vállalatoknál a dolgozók szocializációját segítő tevékenység(ek) e területeken megfelelő(k). A megkérdezettek a legkevesebb átlagpontoszámot a munkahely történelmének ismeretére adták. Valószínű tehát, hogy a vállalatok egy része nem kellően ismerte fel, hogy egy, a múltban is eredményesen működő és fejlődő cég történelmének megismerése növelheti a dolgozók lojalitását (4.9. ábra).

4.9. ábra. A munkahelyi kultúra ismeretének megítélése (n=189)

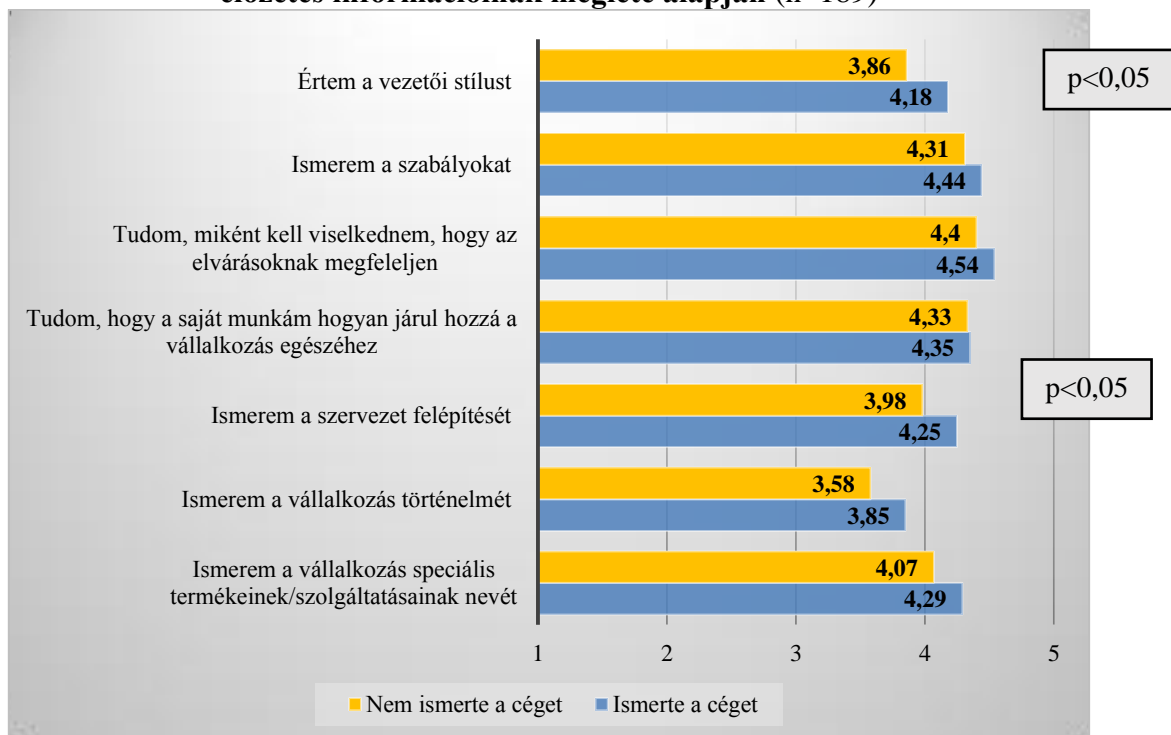


Forrás: saját primer kutatás (2016)

A vizsgálat során az előzetes feltételezésünk helyességére is választ kívántunk kapni, ezért a munkahelyi kultúra ismeretét az adott céggel kapcsolatos előzetes ismeretekkel megléte, illetve hiánya, továbbá a vezetők és beosztottak részletezésében is elemeztük.

A 4.10. ábra a munkahelyi kultúra ismeretének megítélését a válaszadók céggel kapcsolatos előzetes információk megléte vagy hiánya szerinti beontásban mutatja be.

4.10. ábra. A szervezeti kultúra ismeretének megítélése a válaszadók céggel kapcsolatos előzetes információinak megléte alapján (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

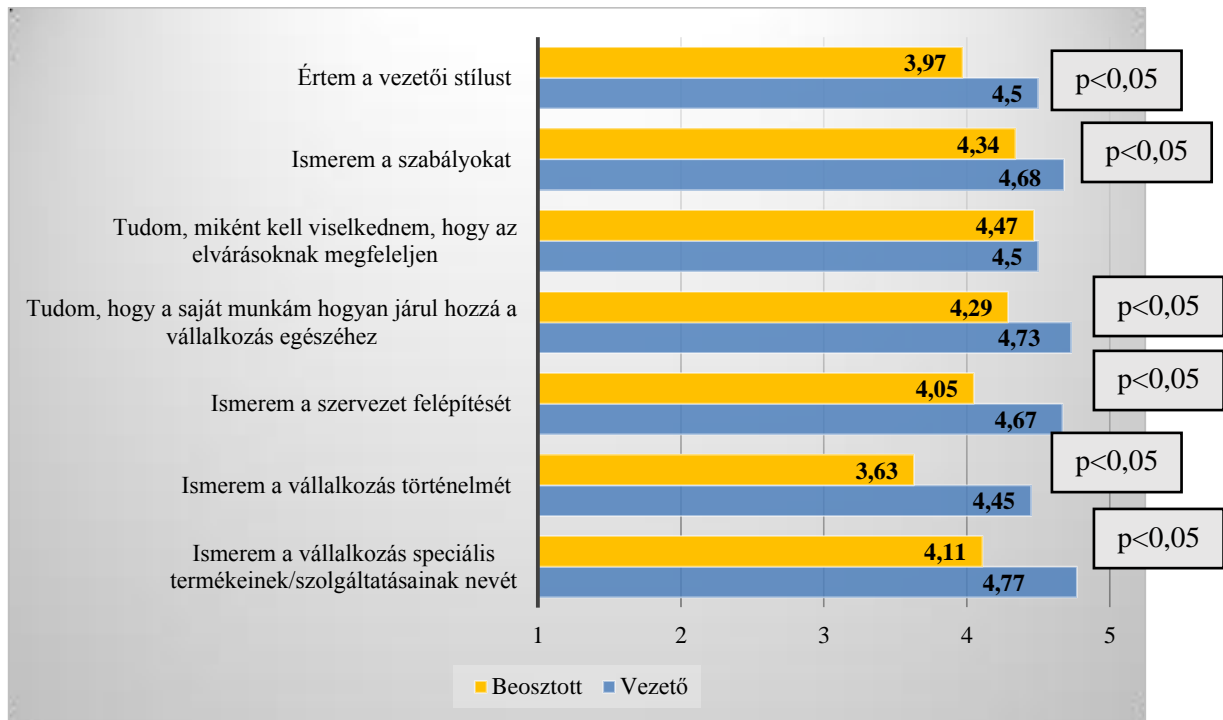
A munkavállalók cégükkel kapcsolatos előzetes információinak megléte vagy hiánya hatással van a munkahelyi kultúra ismeretére is. A céget korábban is ismerő megkérdezettek minden esetben magasabb átlagpontszámokkal minősítették a munkahelyi kultúra ismeretét, mint azok, akik előzetes információkkal nem rendelkeztek róla. Úgy tűnik, valóban fontos ez abból a szempontból, hogy a munkába állni szándékozó mennyire volt tudatos a munkahelyének megválasztásában. Ha annak ismeretében döntött a belépésről, hogy a leendő tevékenységéhez milyen szabályok és elvárások kapcsolódnak, feltételezhető, hogy lojálisabb és szabálykövetőbb munkatárs lesz.

A Mann-Whitney próba a szervezet felépítésére és a vezetői stílusra vonatkozó kérdéseknél mutatott szignifikáns különbséget a válaszadók cégükkel kapcsolatos előzetes információinak megléte vagy hiánya alapján (6. melléklet). Az ábrából leolvashatóan azonban valamennyi kérdés tekintetében azon munkavállalók válaszainak átlagértékei magasabbak, akik munkaviszonyuk létesítését megelőzően is ismerték a céget, a vizsgálat tehát igazolta az alapfeltételezést.

A szervezeti kultúra ismeretének megítélése minden esetben magasabb átlagpontszámot kapott a vezetők és felsővezetők esetében, mint a beosztottak körében (4.11. ábra). Ebből arra lehet következtetni, hogy a vezetők felelősségük tudatában alkalmazottaiknál nagyobb

hangsúlyt fektetnek a kultúra minden egyes elemének a megismerésére. A Mann-Whitney teszt egy kérdés kivételével (az elvárásoknak megfelelő viselkedés ismerete) szignifikáns különbséget mutatott a beosztás csoportképző ismerve mentén (melléklet 7), ami azt jelzi, hogy a vizsgálat az alapfeltételezést igazolta.

4.11. ábra. A szervezeti kultúra ismeretének megítélése a válaszadó beosztása alapján*
(n=189)



* A felsővezetőket és a vezetőket összevontuk a „vezető” csoportba.
Forrás: saját primer kutatás (2016)

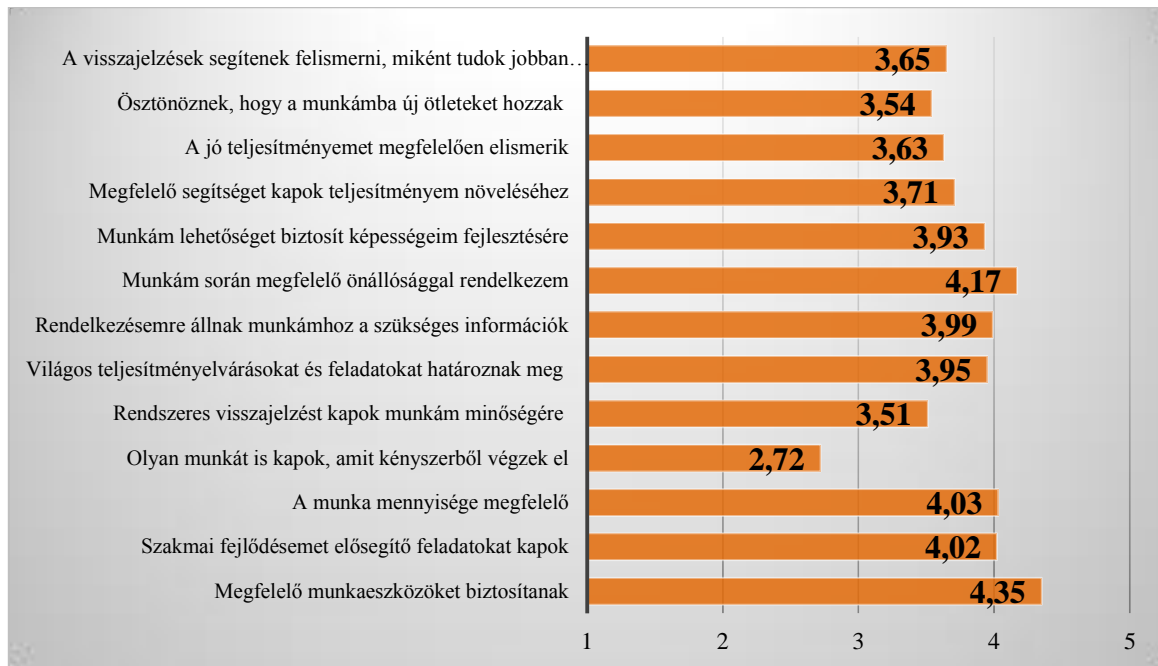
4.4.4. Munkavállalói elégedettségvizsgálatok

A munkavállalói elégedettség vizsgálatát az ezt leginkább befolyásoló három témakör szerint tagoltuk. A megkérdezettek a munkavégzés körülményeiről, a vezetői tevékenységről és a bérezés megfelelőségéről alkothattak véleményt a kérdőívben szereplő szempontok mérlegelésével. A magyarországi és azon belül a Heves megyei vállalatoknál kialakult bérszínvonal ismeretében feltételeztük, hogy a dolgozók legkevesbé a javadalmazásukkal elégedettek. Erre tekintettel a bérezéssel és juttatásokkal kapcsolatos elégedettséget részleteiben is megvizsgáltuk annak érdekében, hogy feltárjuk azokat a területeket, ahol az ezzel kapcsolatos elégedetlenség legnagyobb mértékű.

A válaszok szerint a megkérdezettek a munkavégzés körülményeivel összességében elégedettek, a pozitív megítélésű szempontok mindegyikét 3,5 fölötti átlagértékűnek minősítették. Kiemelkedően jónak értékelték a biztosított önállóságot, de 4 pont feletti átlagra minősítették a szükséges munkaeszközök biztosítását, továbbá a munka mennyiségét és

számukra megfelelőségét is. Az önállóság kiemelkedően fontos a munkavállalóknak és a munkaadóknak egyaránt, mivel ha a dolgozó megfelelő önállóságot kap, az a munkamorál javulását és egyben a termelékenység növekedését is eredményezheti. Kedvező az is, hogy a kényszerből történő munkavégzés alacsony pontszámot kapott, amely azt valószínűsíti, hogy a dolgozók körében kevesen vagy kismértékben kapnak olyan munkát, amelyet nem szívesen végeznek el (4.12. ábra).

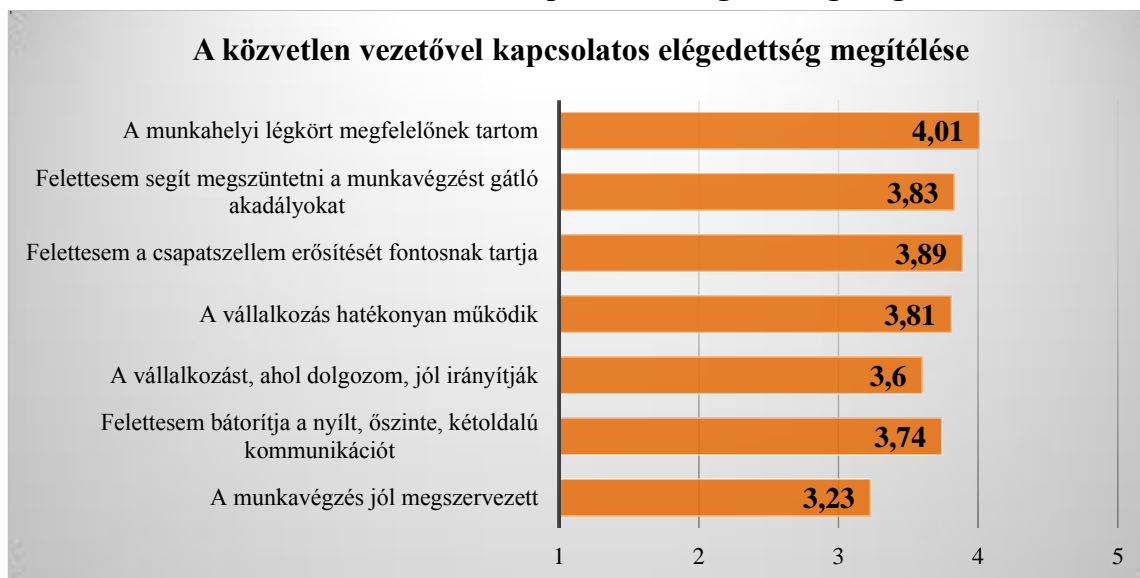
4.12. ábra. A munkavégzés körülményeivel kapcsolatos elégedettség megítélése (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

A közvetlen vezetőjükkal kapcsolatos elégedettségüket a megkérdezett dolgozók átlagosan jónak értékelték. A különböző szempontok közül a munkahelyi légkör kapta a legmagasabb átlagminősítést, a munkavégzés megszervezésével azonban kevésbé elégedettek. Tekintve, hogy a munkaszervezés a hatékonyság növelésének egyik kiemelten fontos eszköze, a vezetés részéről jogos elvárás lehet annak optimalizálása (4. 13. ábra).

4.13. ábra. A közvetlen vezetővel kapcsolatos elégedettség megítélése (n=189)

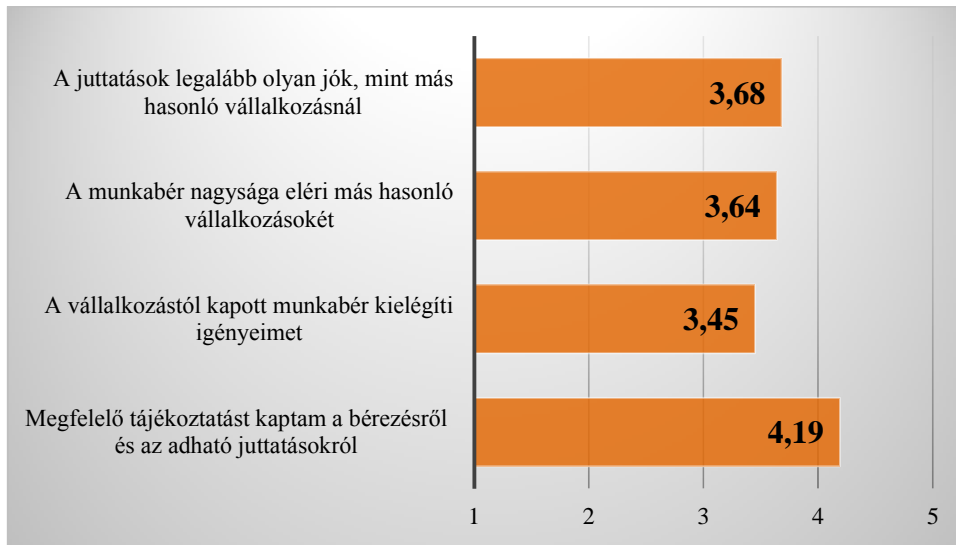


Forrás: saját primer kutatás (2016)

A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal összefüggő szempontok esetében a ténylegesnél kritikusabb pontozásra számítottunk. A valóság azonban bonyolultabbnak bizonyult. Kedvező hatású lehet – s a menedzsmentet dicsérő – az is, hogy a bérekről és juttatásokról történő tájékoztatás az adott pontszámokból megítélhetően csaknem teljes körűen megtörtént. A válaszokat vélhetően az is befolyásolta, hogy a megkérdezettek a megyében kialakult színvonalhoz mérten mérlegelték a saját fizetésük és juttatásaik mértékét (s pozitívum, hogy a válaszolók szerint a vizsgált vállalatoknál a bérek nem térnek el lényegesen a más munkahelyek által hasonló munkáért kifizetett összegektől). Jelzésértékű azonban,²² hogy **a legalacsonyabb átlagpontszámot az a kérdés kapott, amely a javadalmazás mértékét a megkérdezettek saját igényéhez viszonyítja** (4.14. ábra).

²² A bérek színvonaláról adott válaszok értékelésénél az sem felejthető ugyanis, hogy az elmúlt években a megyéből számos fiatal munkavállaló (miként más hazai térségek munkavállalói is) Nyugat-Európába, kiemelten Angliába távozott, s e migráció fő oka az ottani, a hazainál érdemben magasabb bér volt. Úgy tűnik, a bérszínvonnal elégedetlen munkavállalóink e témakörben nem kérdőívekre kívánnak válaszolni, hanem, ha módjukban áll, „lábukkal szavaznak”.

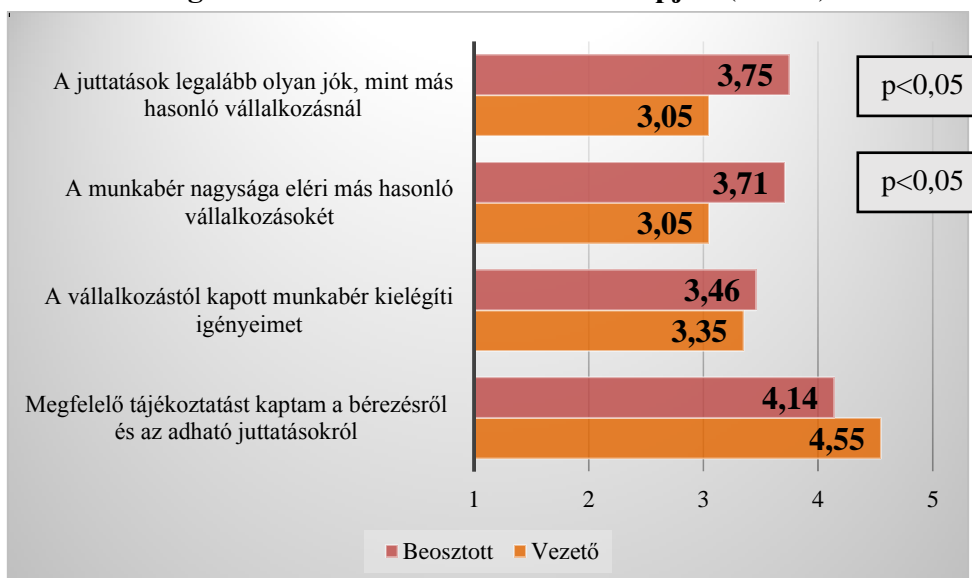
4.14. ábra. A bérezzel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

A vezetői munkakörben dolgozók kritikusanabban ítélték meg a saját javadalmazásukat, mint az alkalmazottak: a nagyságrendre vonatkozó mindjárom szempontra a beosztottakénál átlagosan alacsonyabb pontszámot adtak. Ezt az is befolyásolhatta, hogy pozíciójuknál és magasabb képzettségükből adódóan nagyobb rálátásuk van a más területeken elérhető jövedelmi viszonyokra (4.15. ábra).

4.15. ábra. A bérezzel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a válaszadó beosztása* alapján (n=189)



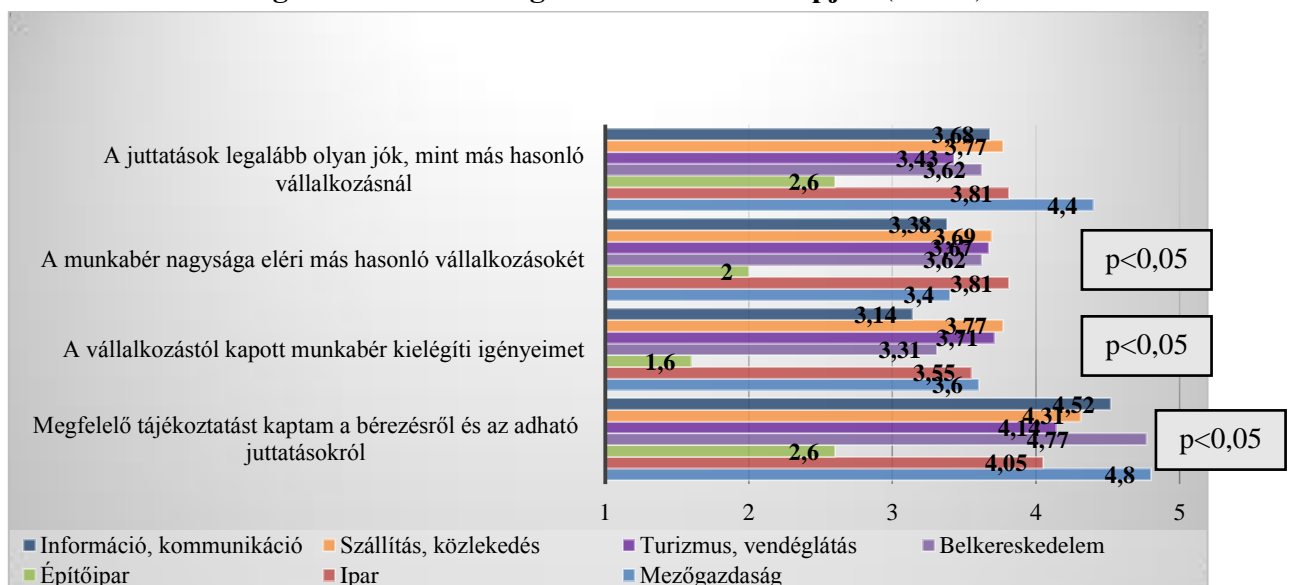
* A felsővezetőket és a vezetőket összevontuk a „vezető” csoportba.

Forrás: saját primer kutatás (2016)

A Mann-Whitney próba a bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdések közül kettőnél mutatott szignifikáns különbséget (a munkabér más hasonló szervezetekhez viszonyított nagyságánál és az adható juttatások más vállalatokéval összevetett szintjénél) a beosztás csoportképző ismérve mentén (8. melléklet). A 15. ábra szerint azonban nem a vezető beosztásban dolgozó válaszadók által adott minősítések átlagai a magasabbak, hanem a beosztott pozíciókban lévőké, tehát a vizsgálat az alapfeltételezést nem igazolta.

A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélésének ágazati szórása is magas (4.16. ábra).

4.16. ábra. A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a vállalat ágazati besorolása alapján (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

Az adatok szerint a bérezés és a béren kívül juttatások nagyságrendjére vonatkozó mindhárom kérdésnél az építőipar ágazatban dolgozók adták a legkevesebb átlagpontszámot. Ez az eredmény egybeesik a Központi Statisztikai Hivatal felmérésén alapuló azon megállapításával, mely szerint az építőipar az egyik legkevesbé megfizetett ágazat.

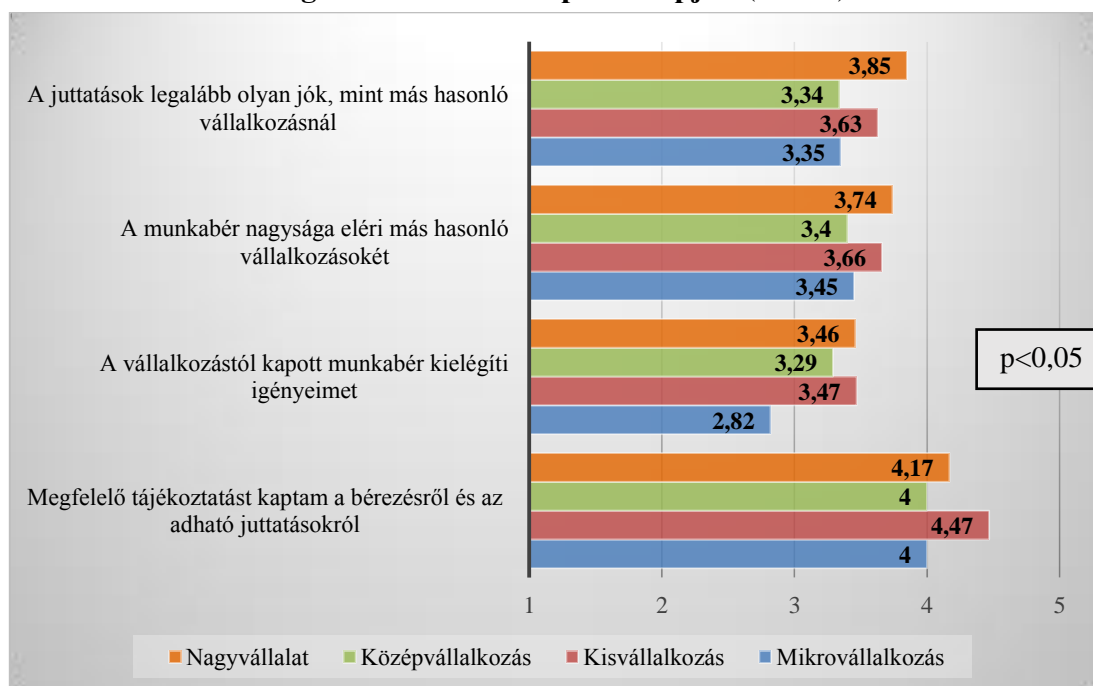
A felmérésben résztvevők körében a bérükkel legelégedettebb ágazati (szállítás, közlekedés és az ipar) dolgozók gondolják úgy, hogy a munkabérük nagysága eléri más hasonló vállalat bérszínvonalát.

A Kruskal-Wallis próba a négy bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdés közül háromnál (a bérezésről és az adható juttatásokról szóló tájékoztatás, a munkabérrel való elégedettség, a munkabér nagysága eléri más hasonló vállalatokét) mutatott szignifikáns

különbséget az ágazat csoportképző ismerve mentén (9. melléklet), a vizsgálat igazolta az alapfeltételezést.

A nagyvállalatoknál és kisvállalatoknál dolgozók összességében elégedettebbek a bérükkel és a béren kívüli juttatásaikkal, mint a közép- és mikrovállalatoknál tevékenykedők. A mikrovállalatokban dolgozóknak a jövedelmükkel való – igényeikhez mért – elégedettsége kiemelkedően alacsony, ami azt valószínűsíti, hogy a bérek és juttatások itt lényegesen alacsonyabbak, mint a nagyobb vállalatokban dolgozóké (4.17. ábra).

4.17. ábra. A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a vállalat típusa alapján (n=189)

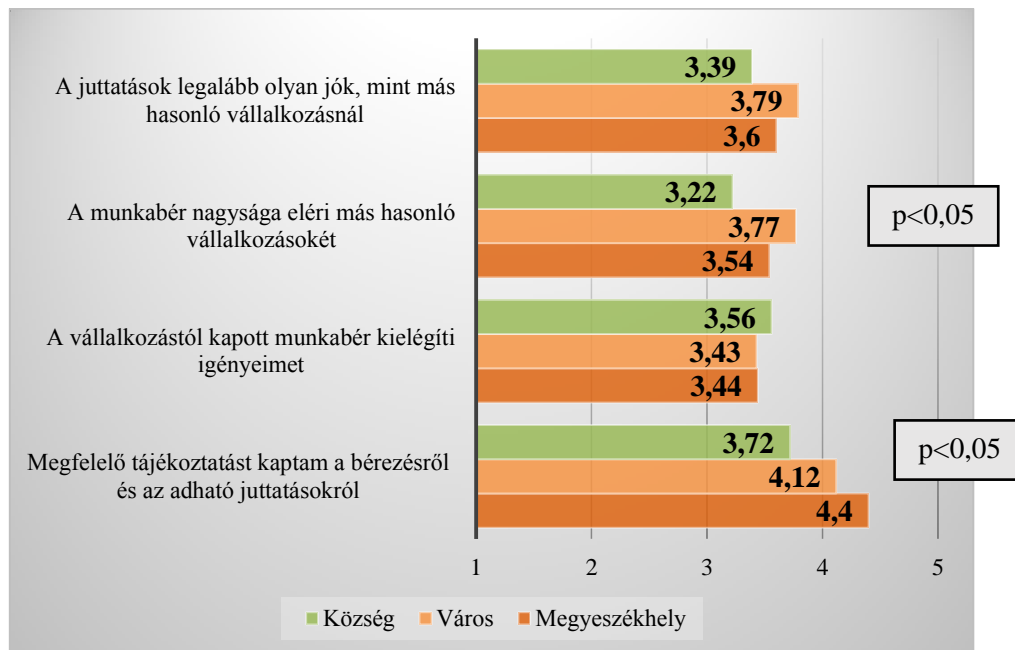


Forrás: saját primer kutatás (2016)

A Kruskal-Wallis próba a kapott munkabérrel való elégedettség kérdésénél mutatott szignifikáns különbséget a vállalattípus csoportképző ismerve mentén (melléklet 10). Az ábráról leolvashatóan a nagyvállalatok és – előzetesen nem várt módon – a kisvállalatok alkalmazottai által adott minősítések átlagértékei a legmagasabbak, így a vizsgálat az alapfeltételezést nem igazolta.

Leginkább a községi székhellyel működő vállalatok dolgozói vélték úgy, hogy más munkahelyen magasabb bért és juttatásokat kaphatnának, a saját igényükhöz mért fizetésükkel ennek ellenére a legelégedettebbek. Ebben szerepe lehet annak, hogy a községekre jellemző munkahelyhiány miatt nem találnának máshol munkát, a nagy távolságra történő ingázást viszont nem szívesen vállalnák (4.18. ábra).

4.18. ábra. A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a vállalati székhely típusa alapján (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

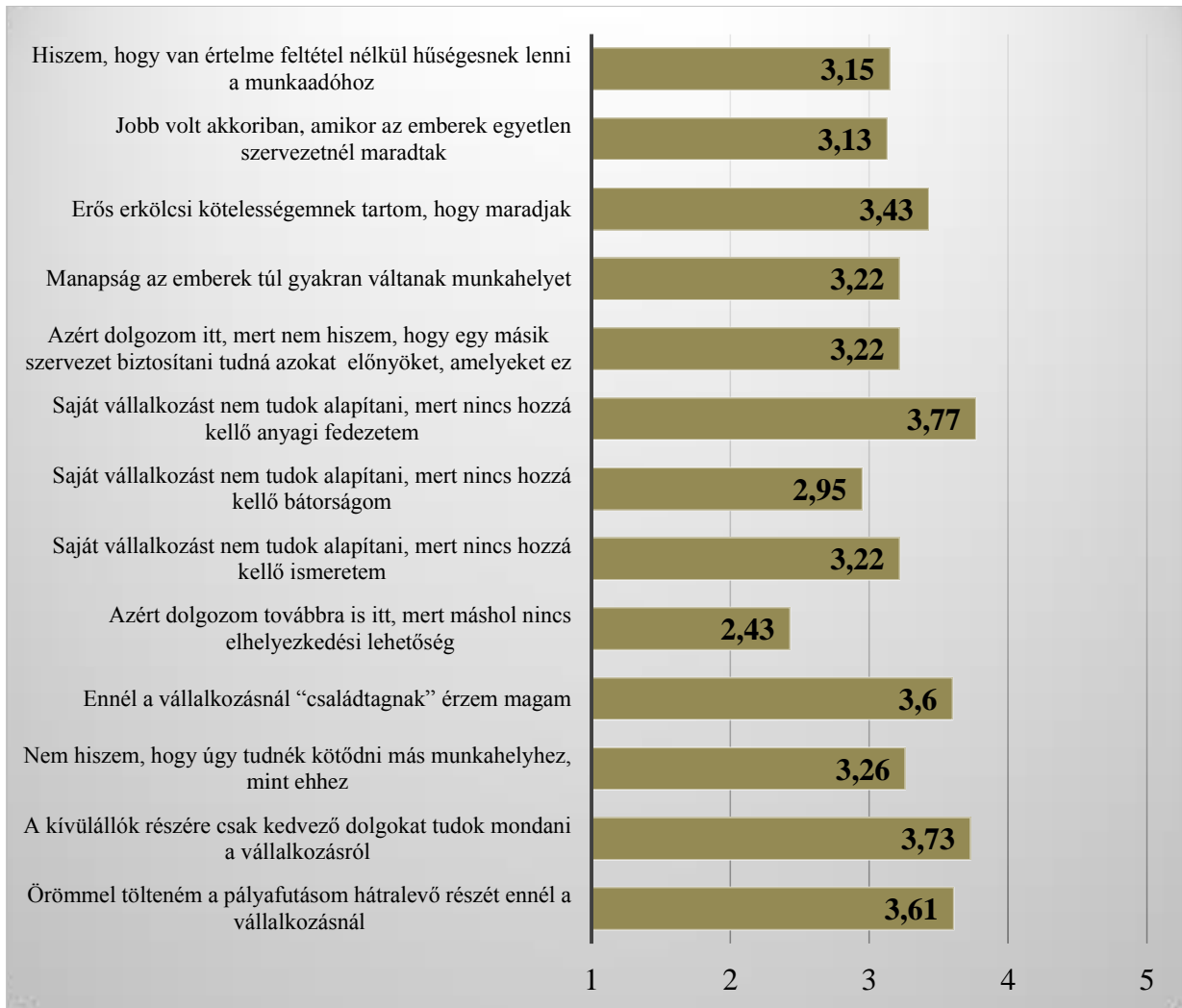
A Kruskal-Wallis próba két bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdés esetén (a bérezésről és adható juttatásokról kapott tájékoztatás, valamint a munkabér nagysága más hasonló vállalatokhoz képest) mutatott szignifikáns különbséget a vállalatszékhelyének csoportképző ismérve mentén (11. melléklet). A 4.18. ábráról azonban leolvasható, hogy a négy szempont közül háromnál a községekben dolgozó válaszadók által adott pontok átlagértékei a legalacsonyabbak, a vizsgálat tehát az alapfeltételezést igazolta.

4.4.5. A munkahely iránti elkötelezettség vizsgálata

Az elkötelezettség-vizsgálatok célja volt annak feltárása, hogy a megkérdezettek milyen mértékben lojálisak az adott szervezethez. Meg szeretnénk tudni továbbá azt is, hogy van-e összefüggés az elkötelezettség megítélése és a vállalat típusa, székhelye és ágazati besorolása között.

A munkahely iránti elkötelezettség a vizsgált vállalatoknál jónak ítéhető. Különösen kedvező, hogy az érzelmi elkötelezettséggel összefüggő szempontokra (családtagnak érzem magam, csak kedvező dolgokat tudok mondani a vállalatról, örömmel dolgoznék itt továbbra is) adtak átlagosan magasabb pontszámot, amely egyben a vezetés által kitűzött célok elfogadottságát és a jó munkahelyi légkör meglétét is valószínűsíti (4.19. ábra).

4.19. ábra. A munkahely iránti elkötelezettség megítélése (n=189)

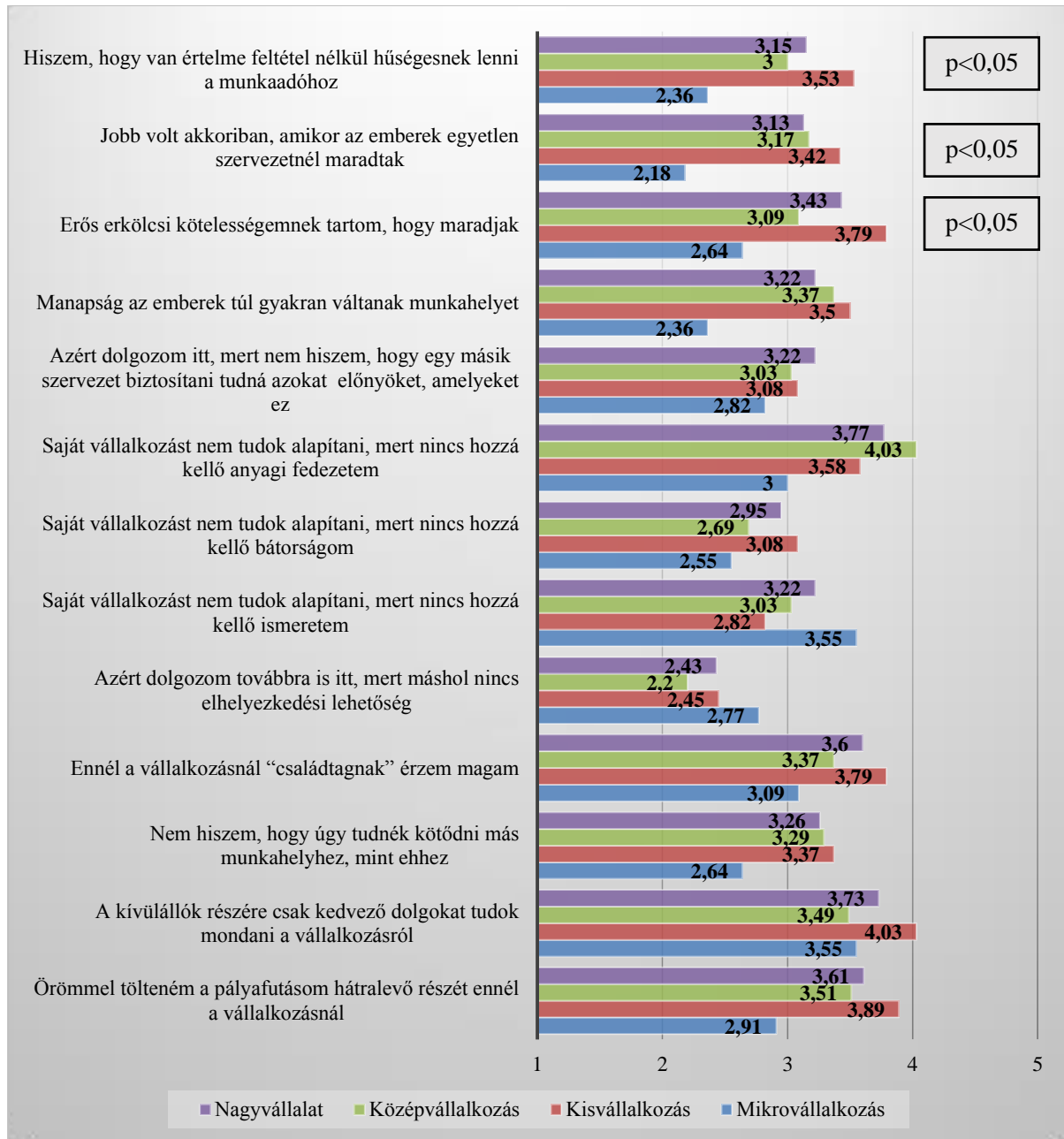


Forrás: saját primer kutatás (2016)

A legmagasabb pontszámot az a válasz kapta, hogy saját vállalatot nem tud alapítani, az előbb írtak tükrében azonban ez inkább a megkérdezettek lehetőségének hiányát, mintsem az erős elkötelezettséget jelzi.

A 4.20. ábra a munkahely iránti elkötelezettség megítélését mutatja a vállalat típusa alapján.

4.20. ábra. A munkahelyi elkötelezettség megítélése a vállalat típusa alapján (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

Az ábra adataiból megállapíthatóan a mikrovállalatok alkalmazottai a legkevésbé elkötelezettek munkahelyük iránt, a legelkötelezettebbek pedig a kisvállalatoknál dolgozók. De a mikrovállalatok munkatársai adták a legmagasabb átlagpontoszámokat (2,77) azzal kapcsolatosan is, hogy csak azért dolgoznak ott, mert máshol nincs lehetőségük erre.

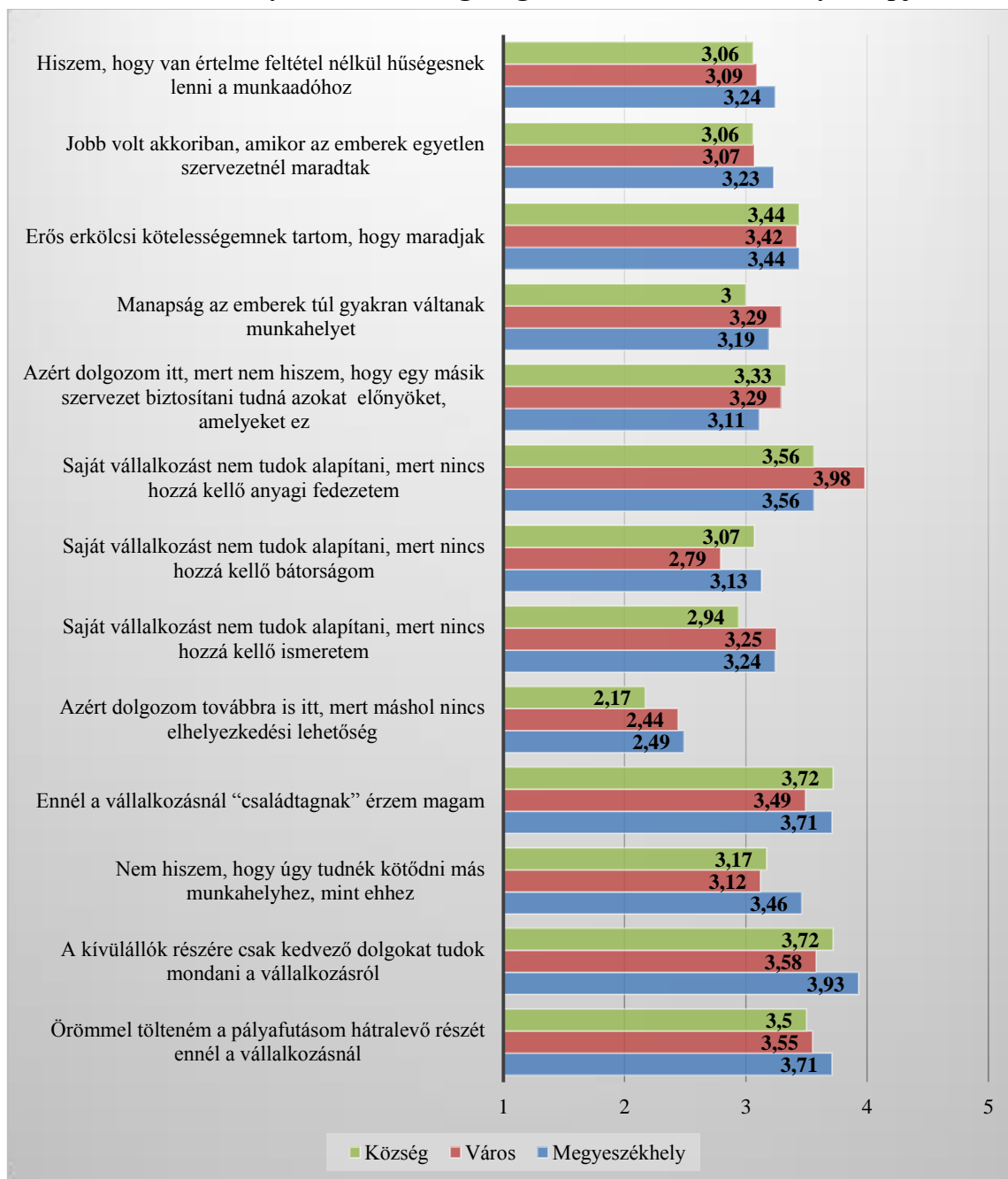
A kisvállalatok munkatársai érzik leginkább (3,79), hogy munkahelyükön családtagnak kezelik őket és csak kedvező dolgokat tudnak mondani a cégről a kívülállóknak (4,03), valamint pályafutásuk hátralevő részét is ők töltenék el legszívesebben jelenlegi munkahelyükön (3,89). Ezek igen erős érzelmi kötődést, elkötelezettséget valószínűsítene.

Szintén a **kisvállalatok alkalmazottai bizonyították legerőteljesebben normatív elkötelezettségüket**. Mindhárom erre irányuló kérdésre (van értelme feltétel nélkül hűségnek lenni; jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetnél maradtak; erkölcsi kötelességemnek tartom, hogy maradjak) lényegesen magasabb átlagpontszámot adtak.

A Kruskal-Wallis próba a vállalat típus csoportképző ismérve mentén három kérdésnél (hiszem, hogy van értelme feltétel nélkül hűségnek lenni a szervezethez; jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetnél maradtak; erkölcsi kötelességemnek tartom, hogy maradjak) mutatott szignifikáns különbséget (12. melléklet). A 4.20. ábráról leolvasható, hogy bár a mikrovállalatok alkalmazottai a legkevésbé elkötelezettek, a kisvállalatok dolgozói a leglojálisabbak munkahelyük felé, így a vizsgálat az alapfeltételezést nem igazolta.

Érdekes, hogy a munkahely iránti elkötelezettség a székhely településtípusa szerint is erősen szóródik. A megyeszékhelyről a vizsgálatba bevont dolgozók szinte valamennyi szempontra adott válaszukkal az átlagnál nagyobb mértékben bizonyították elkötelezettségüket. Ennek vélhető oka, hogy – a település adottságából adódóan – a mintában itt nagyobb arányt képviseltek a nagyvállalatok, de innen kerültek be a kisvállalatoknál dolgozó, önmagukat elkötelezettnek vallók jelentős hányada is (4.21. ábra).

4.21. ábra. A munkahelyi elkötelezettség megítélése a vállalat székhelye alapján (n=189)

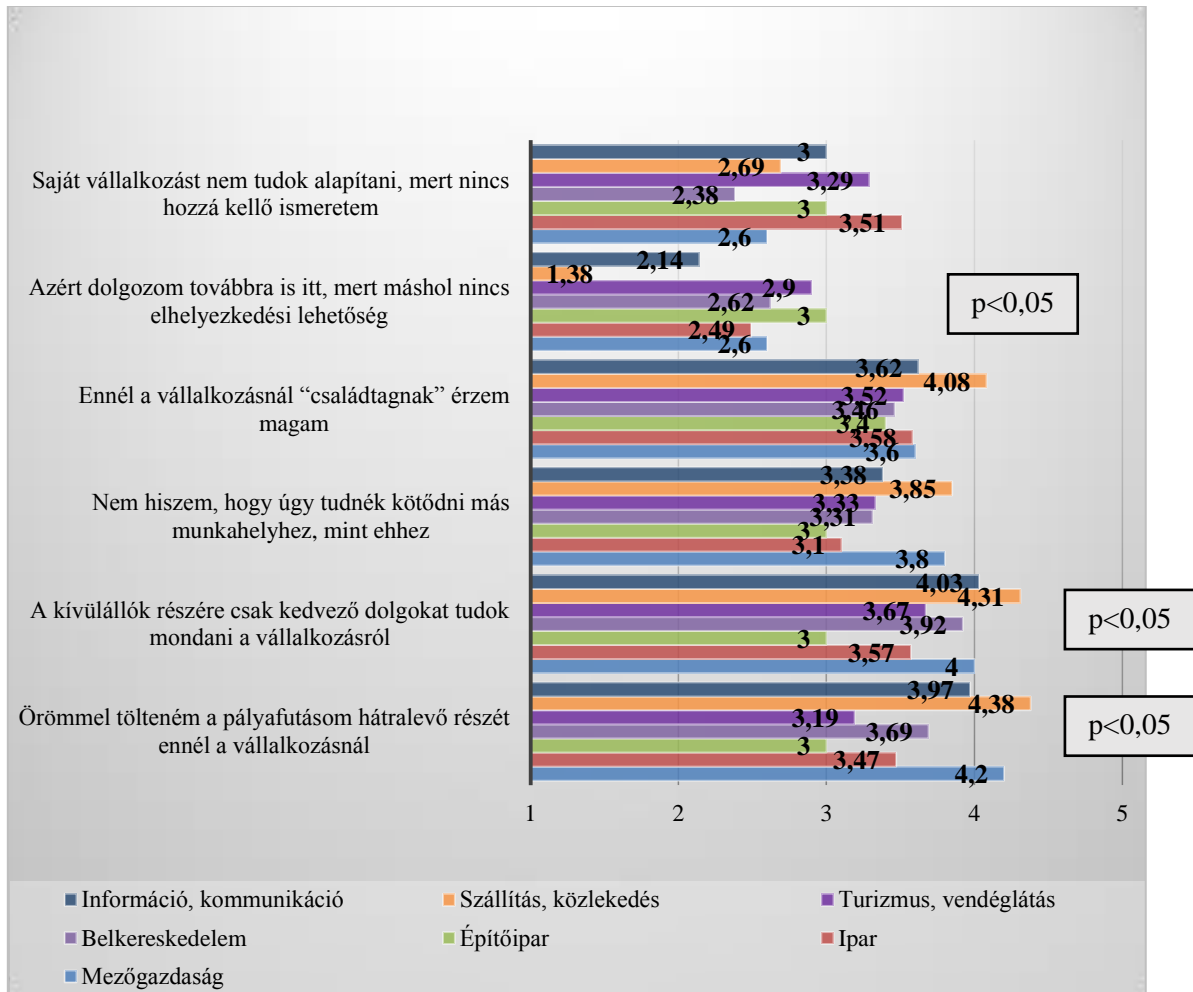


Forrás: saját primer kutatás (2016)

A Kruskal-Wallis próba a vállalat székhelyének csoportképző ismérve mentén egyik kérdés esetén sem mutatott szignifikáns különbséget. A 13 elkötelezettségre vonatkozó változónál 6 esetben a községi vállalatok alkalmazottai által adott minősítések átlagértékei a legalacsonyabbak, ami csupán jelzésértékkel bír, így a vizsgálat az alapfeltételezést nem igazolta.

A munkahely iránti elkötelezettség megítélését a vállalat ágazati besorolása alapján – az átláthatóság érdekében – két ábrán, a 4.22-es és 4.23-as ábrán szerepeltetjük.

4.22. ábra. A munkahelyi elkötelezettség a vállalat ágazati besorolása alapján 1. (n=189)

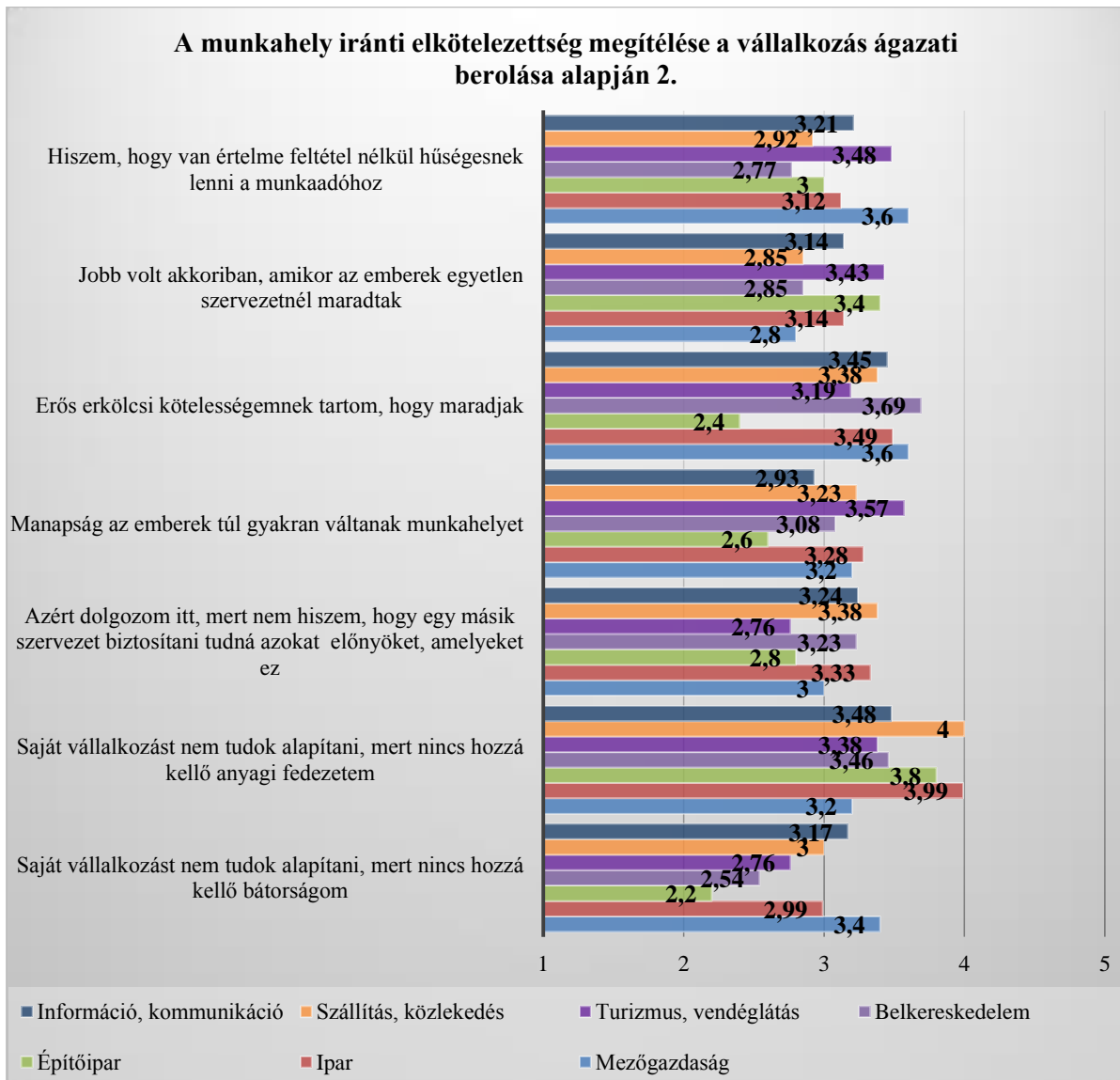


Forrás: saját primer kutatás (2016)

Az érzelmi elkötelezettség a szállítás, közlekedés területén dolgozóké a legnagyobb. Messze a legmagasabb átlagpontszámot adták a „családtagnak érzem magam”, „nem tudnék más munkahelyhez így kötődni”, „csak kedvező dolgokat tudnék mondani a vállalatról”, „örömmel dolgoznék itt pályafutásom végéig” tartalmú szempontokra egyaránt. Az építőipar dolgozói által ugyanezen szempontokra adott átlagos pontszámok pedig rendre a legalacsonyabbak. Mindkét terület vonatkozásában a bérekkel való elégedettség azonos minőségű volt, így az ok-okozati összefüggés valószínűsíthető.

Ugyanakkor – érthető okokból – a normatív elkötelezettségre vonatkozó szempontokra is az építőipar dolgozói adták a legalacsonyabb átlagos pontszámot. A magukat leginkább normatív elkötelezettnek vallók a belkereskedelem dolgozói, aminek a motivációja vélhetően a támogatási rendszer.

4.23. ábra. A munkahelyi elkötelezettség a vállalat ágazati besorolása alapján 2. (n=189)



Forrás: saját primer kutatás (2016)

A Kruskal-Wallis próba a tizenhárom elkötelezettségre vonatkozó kérdés közül háromnál (örömmel tölteném a pályafutásom hátralévő részét ennél a vállalatnál; a kívülállók részére csak kedvező dolgokat tudok mondani a vállalatról; azért dolgozom továbbra is itt, mert máshol nincs elhelyezkedési lehetőség) mutatott szignifikáns különbséget a vállalat ágazati besorolásának csoportképző ismérve mentén (13. melléklet). A 4.22. és 4.23. ábrákról leolvashatóan a legkevésbé elkötelezettek az építőiparban foglalkoztatott válaszadók, a vizsgálat tehát az alapfeltételezést igazolta.

4.4.6. Összefüggés vizsgálatok

A munkavégzéssel kapcsolatos elégedettségre és az elkötelezettségre vonatkozó kérdésekre 179-en válaszoltak. Ők azok, akiknél – klaszteranalízis segítségével - megvizsgálhattuk a munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség és az elkötelezettség összefüggését. A klaszterképző ismérvek, vagyis az elemzésbe bevont változókra adott válaszok átlagértékei alapján 2-2 csoportot különítettünk el. Az elégedettség alapján létrehozott klasztereket „elégedetteknek” és „kevésbé elégedetteknek” neveztük, az elkötelezettség vizsgálata során létrehozott klasztereknek pedig az „elkötelezettek” és a „kevésbé elkötelezettek” neveket adtuk, majd az e négy csoport jellemzői közti összefüggéseket vizsgáltuk.

Mivel a függő változóink metrikusak, a független változóink nem metrikusak voltak, így a klaszterek jellemzéséhez szórásanalízist használtunk. A klasztereket tehát a klaszterképző ismérvek alapján, vagyis a csoportok egytől ötig terjedő skálán mért válaszaik átlagminősítése segítségével jellemeztük. A szórásanalízis eredményét a munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség vizsgálatánál a 4.2. táblázat mutatja be.

4.2. táblázat: Klaszterek a munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség alapján (n=179)

Kérdések	Elégedettek	Kevésbé elégedettek
Munkám elvégzéséhez megfelelő munkaeszközöket biztosítanak számomra.	4,67	3,71
Felettesemtől olyan feladatokat és megbízásokat is kapok, amelyek elősegítik a szakmai fejlődésemet.	4,37	3,32
A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő.	4,36	3,36
Rendszeres visszajelzést kapok munkám minőségére vonatkozóan.	3,87	2,80
Világos teljesítményelvárásokat és feladatokat határoznak meg számomra.	4,39	3,05
Rendelkezésemre állnak munkám elvégzéséhez szükséges információk.	4,36	3,25
Munkám során megfelelő önállósággal rendelkezem.	4,43	3,63
Jelenlegi munkám jó lehetőséget biztosít képességeim fejlesztésére.	4,29	3,20
Felettesem megfelelő segítséget nyújt ahhoz, hogyan növelhetném a teljesítményemet.	4,16	2,80
Amikor jól végzem a munkámat, a teljesítményemet megfelelően elismerik.	4,11	2,66
Ösztönöznek arra, hogy a munkámba új ötleteket hozzak, és jobb megoldásokat találjak.	3,99	2,61
A teljesítményemmel kapcsolatos visszajelzések segítenek felismerni azt, hogy miként tudok jobb eredményeket elérni.	4,08	2,78
<i>Összesen (fő):</i>	<i>120</i>	<i>59</i>
<i>Válaszadók megoszlása (%):</i>	<i>67</i>	<i>33</i>

Forrás: saját primer kutatás (2016)

A vizsgálat alapján létrehozott „elégedettek” csoportba a válaszadók 67%-a tartozik. A megkérdezettek e csoportja viszonylag magas minősítést adott minden vizsgált tényezőre, ami arra utal, hogy a csoport tagjai többségében elégedettek a munkavégzés körülményeivel. A második klasztert a „kevésbé elégedettek” alkotják, akik a válaszadók 33%-át teszik ki. Az ő válaszaiknak az átlagértéke az elégedettek csoportéhoz viszonyítva alacsony, mivel hogy ők

egyres munkakörülményeikkel - így a teljesítmény ösztönzésével, illetve elismerésével elégedetlenek.

Az elkötelezettség vizsgálata során az „elkötelezettek” és a kevésbé elkötelezettek” elnevezésű klaszterek jellemzéséhez szintén szórásanalízist használtunk, az eredményt a 4.3. táblázat szemlélteti.

4.3. táblázat: Klaszterek az elkötelezettség vizsgálata alapján (n=179)

Kérdések	Elkötelezettek	Kevésbé elkötelezettek
Örömmel tölteném a pályafutásom hátralevő részét ennél a vállalatnál.	4,26	3,83
A kívülállók részére csak kedvező dolgokat tudok mondani a vállalatról.	4,34	3,00
Nem hiszem, hogy úgy tudnék kötődni más munkahelyhez, mint amennyire ehhez kötődöm.	3,84	2,56
Ennél a vállalatnál “családtagnak” érzem magam.	4,21	2,86
Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran és indokolatlanul mennek át egyik cégtől a másikhoz.	3,58	2,78
Hiszem, hogy a hűség fontos dolog, ezért erős erkölcsi kötelességemnek tartom, hogy maradjak.	3,93	2,83
Jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetnél maradtak a pályafutásuk jelentős részében.	3,51	2,67
Hiszem, hogy van értelme feltétel nélkül hűségesnek lenni a munkaadóhoz.	3,60	2,59
<i>Összesen (fő):</i>	98	81
<i>Válaszadók megoszlása (%):</i>	55	45

Forrás: saját primer kutatás (2016)

A 4.3. táblázatban az első klaszter az „elkötelezettek” csoport, ami a válaszadók 55%-át teszi ki. Az e csoportba tartozó válaszadók viszonylag magas minősítést adtak mind a nyolc vizsgált tényezőre. A válaszok magas átlagértékei arra utalnak, hogy e csoport tagjai elkötelezettek munkahelyük iránt. A második klasztert a „kevésbé elkötelezettek” alkotják, ahová a mintába kerültek 45%-a tartozik. A csoport válaszainak az átlagértéke – az elkötelezettek csoportéhoz viszonyítva – alacsony, öt változó esetében több mint egy egésszel kevesebb.

A munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség és az elkötelezettség vizsgálata alapján létrehozott klaszterek közötti kapcsolatot keresztábrás vizsgálat segítségével tártuk fel. A Khí-négyzet szignifikáns különbséget mutatott (14. melléklet). Az eredményeket a 4.4. táblázat szemlélteti.

4.4. táblázat: **Keresztábra-elemzés az elégedettség és az elkötelezettség klaszterei között**
($p < 0,05$; $n = 179$)

	<i>Elégedettek</i>	<i>Kevésbé elégedettek</i>	<i>Összesen</i>
<i>Elkötelezettek</i>	81	17	89
<i>Kevésbé elkötelezettek</i>	39	42	81
Összesen	120	59	179

Forrás: saját primer kutatás (2016)

A 179 főből 81-en tartoznak az elégedettek és az elkötelezettek csoportjába, 17-en pedig lojálisak, de kevésbé elégedettek. A kevésbé elkötelezettek közé 81 fő került, akik közül 39-en elégedettek a munkavégzésük körülményeivel, 42-en pedig kevésbé azok. Az elégedettek 68%-a tehát elkötelezett munkahelye iránt, 32%-a kevésbé elkötelezett, a kevésbé elégedettek 71%-a kevésbé elkötelezett és mindössze 29%-uk vallja magát lojálisnak. Az eredményekből arra lehet következtetni, hogy **azok a válaszadók, akik elégedettebbek munkakörülményeikkel, nagyobb eséllyel vallják magukat elkötelezettnek munkahelyük iránt, mint azok, akik kedvezőtleneknek ítélik egyes munkakörülményeiket.**

4.5. Következtetések, javaslatok

Tanulmányunk fő *célkitűzése* az volt, hogy a munkahelyteremtő beruházást saját forrásból megvalósító hevesi vállalatoknál feltárjuk a munkahelyi beillesztési gyakorlatot, valamint a munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget. Vizsgálati eredményeink alapján az e témával kapcsolatos alapfeltételezéseink többségét igazolhattuk:

F₁ Összefüggés van a munkahelyi orientáció teljes körűsége és a válaszadó iskolai végzettsége, valamint a vállalat típusa között.

- A felsőfokú iskolai végzettséget igénylő munkaköröknél nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkahelyi orientáció megvalósulására, mint a középfokúak esetében. ✓
- A mikro- és kisvállalatoknál jobb a munkahelyi orientáció folyamata, mint a közép- és nagyvállalatoknál. ✓

F₂ Összefüggés van a szakmai segítségnyújtó tevékenység megítélése, valamint a vállalat típusa és székhelye között.

- A mikro- és kisvállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkába lépést követő szakmai segítségnyújtás minőségére, mint a közép- és nagyvállalatok. ✓
- A megyeszékhelyen és városokban lévő szervezeteknél eredményesebben működik a szakmai segítségnyújtás folyamata, mint a községi vállalatoknál. ✓

F₃ Összefüggés van a szervezeti kultúra ismerete és a válaszadónak a szervezetre vonatkozó előzetes ismerete, továbbá pozíciója között.

- A szervezeti kultúrát jobban ismerik azok a válaszadók, akiknek munkaviszonyuk létesítését megelőzően is voltak információik a cégről. ✓
- A vezető pozícióban lévők alaposabb szervezeti tudással rendelkeznek, mint a beosztottak. ✓

F₄ A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség, valamint a válaszadó beosztása, a vállalat ágazat szerinti besorolása, típusa és székhelye között összefüggés van.

A vezető pozícióban dolgozók elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a beosztottak.	X
A megyeszékhelyeken, városokban lévő cégek munkavállalói elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a községi vállalatok alkalmazottai.	✓
A közép- és nagyvállalatok alkalmazottai elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a mikro- és kisvállalatok dolgozói.	X
Az építőiparban foglalkoztatott munkavállalók elégedettsége a legalacsonyabb.	✓

F₅ A munkahely iránti elkötelezettség, valamint a vállalat típusa, székhelye és ágazati besorolása között összefüggés van.

A nagyvállalatok alkalmazottai elkötelezettebbek a munkahelyük iránt, mint a KKV szektor dolgozói.	X
A megyeszékhelyen és városokban lévő vállalatok munkavállalói lojálisabbak a munkahelyük felé, mint a községi vállalatoknál foglalkoztatottak.	X
Az építőiparban tevékenykedő alkalmazottak a legkevésbé elkötelezettek a munkahelyük iránt.	✓

F₆ Összefüggés van a munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség és a munkahely iránti elkötelezettség között.

Azok a válaszadók, akik elégedettebbek a munkakörülményeikkel, elkötelezettebbnek vallják magukat munkahelyük iránt.	✓
--	---

Kutatási eredményeink alapján a korábbiaknál világosabb képünk alakult ki a vizsgált cégek HR tevékenységeinek eredményességéről.

Megállapíthattuk, hogy a kérdőíves vizsgálatba bevont számos vállalatnál az *orientáció* keretében nem valósult meg teljes körűen a szükséges információk átadása, továbbá összefüggés mutatható ki a munkahelyi orientáció mélysége és új belépő iskolai végzettsége, valamint a vállalat típusa között. Vizsgálati eredményeink alapján ugyanis a középfokú iskolai végzettséggel rendelkezők, továbbá a közép- és nagyvállalatok munkavállalói nagyobb arányban bírálták a munkahelyi beilleszkedésüket segítő leglényegesebb információk átadását. Mindebből arra lehet következtetni, hogy az orientációs rendszert nem minden vizsgált vállalatnál építették ki megfelelően, vélhetően sokhelyütt nem határozták meg írásban és a felelősöktől számon kérhető formában azoknak az információknak a körét, amelyeket az új belépővel ismertetni kell.

A kutatásba bevont vállalatoknál az új munkatársak összességében elégedettek voltak a munkaköri feladataik elsajátításához kapott *szakmai segítségnyújtással*. Kutatási eredményeink emellett arra is rávilágítottak, hogy a vizsgálatba bevont mikro- és kisvállalatok, valamint a megyeszékhelyeken és városokban lévő szervezetek alkalmazottai elégedettebbek voltak a munkaadók e feladattal megbízott dolgozóik tevékenységével. A segítségnyújtás folyamatát az új belépőkkel való foglalkozás időtartamának

meghosszabbításával, a gyakorlatias magyarázatokra helyezett nagyobb hangsúllyal és segítő személy által nyújtott eredményesebb motivációval lehetne továbbfejleszteni.

A vizsgált vállalatoknál a megkérdezettek többnyire **integrálódtak a szervezeti kultúrába**. A kultúrára vonatkozó ismeretszint a vezető pozícióban lévő megkérdezettek, illetve azon válaszadók körében volt magasabb, akik az adott vállalattól a munkába lépésüket megelőzően is rendelkeztek információkkal.

A munkahelyi **elégedettség**re vonatkozó kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a válaszadók a munkavégzés körülményeivel, a közvetlen vezetőjük tevékenységével és a javadalmazásukkal összességében elégedettek. Kutatási eredményeink szerint azonban a vezetői pozícióban dolgozó megkérdezettek, a községi vállalatok alkalmazottai, valamint a mikrovállalatok dolgozói a többiekénél kevésbé tartják kielégítőnek a munkájukért cserébe kapott kompenzációt. Az építőiparban tevékenykedő válaszadók pedig hangsúlyozottan elégedetlenek javadalmazásukkal..

Az **elkötelezettség vizsgálatok** eredményei jónak ítélnélők, a válaszadók többnyire lojálisnak vallották magukat munkáltatójuk felé. Az összességében kedvező képet árnyalja azonban, hogy szervezettípus szerinti bontásban a mikrovállalatok alkalmazottai, ágazati besorolásukat illetően az építőiparban tevékenykedők, székhelyüket tekintve pedig a községekben dolgozók vallották magukat a legkevésbé lojálisoknak.

A kérdéscsoportok közötti **összefüggések keresésével** feltárt kutatási eredményeink szerint azok a válaszadók, akik elégedettebbek munkavégzésük körülményeivel, elkötelezettebbek munkaadójuk felé. A munkavégzéssel összefüggő körülmények javításával ezért az elkötelezettség mértéke növelhető lenne. Különösen indokolt ez azért is, mert a munkavégzéssel való elégedettséget olyan tényezők mentén vizsgáltuk, amelyek javítása vagy optimalizálása nem igényelne közvetlen anyagi ráfordítást a vállalat részéről.

Vizsgálat eredményeink alapján a hevesi cégek széles körénél véljük indokoltnak a HR munka színvonalának emelését. Hangsúlyozzuk ugyan, hogy megyénkben is sok kiválóan vezetett cég működik. A kutatás arra mutat azonban, hogy **sok további vállalat humánerőforrás-gazdálkodásában még mindig erősek a korábbi személyzeti munka hagyományai**, az alkalmazottak úgy érzik, hogy alig törődnek velük, nem segítik problémáik megoldását, nem kellően értékelik – s fizetik – tudásukat, erőfeszítéseiket. Ezért **az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg a gyakorlati szakemberek számára:**

- Indokoltnak tartjuk az új dolgozók munkahelyi beillesztésével kapcsolatos tevékenység felülvizsgálatát. Javasoljuk a munkahelyi orientáció keretében ismertető információk körének rögzítését vagy szükség szerinti kiegészítését. Azoknál a vállalatoknál pedig, ahol ez nem történt meg - célszerű lenne szabályzatban rögzíteni a rendszer céljait, a segítségnyújtó személyének kiválasztásánál követendő gyakorlatot, valamint a kapcsolódó feladat- és hatásköröket.
- Mivel a **hazai munkabérek** nemzetközi összehasonlítások szerint számos szakmában **igen alacsonyak, kulcsfontosnak tartjuk növelésüket.** E folyamat a mind súlyosabb létszámhiány (szakmaelhagyás, emigráció) hatására megindult már, de a munkavállalói megelégedettség, elkötelezettség erősítése, azaz a versenyképesség javítása érdekében elkerülhetetlennek ítéljük folytatását, sőt, gyorsítását is.
- A dolgozók elkötelezettségének növelése érdekében javasoljuk olyan intézkedések bevezetését, amelyek a munkavégzés feltételeinek javítását célozzák. Ilyen lehet például a teljesítményértékelés rendjének kialakítása, a rendszeres visszajelzés a munka minőségéről, a szakmai segítség erősítése, a magas teljesítményt elismerő motiváció – valamint a munkavállalókkal való kapcsolatokban az udvariasság is stb.
- Tekintettel arra, hogy a magyar munkahelyeknek kb. kétharmadát a kkv szféra kínálja, fontos lenne e vállalati kör dinamizmusának kiemelt támogatása. El kellene érni, hogy lényegesen javuljon a vállalkozási kedv (azaz: a munkaképes korú lakosságnak, kiemelten a fiataloknak a jelenleginél sokkal nagyobb hányada törekedjen saját vállalat alapítására). De erősíteni kellene a meglévő cégeknek a növekedési törekvéseit is. A kívánatos előrehaladáshoz a gazdálkodási ismeretek színvonalas oktatására, a tulajdonvédelem erősítésére, a bürokrácia és a szférát sújtó elvonások csökkentésére egyaránt szükség lenne.

Munkahelyi beilleszkedési és elégedettségi felmérés²³

„Helyi tőke, helyi tudás, helyi foglalkoztatás Heves megyében”²⁴

Kérjük, hogy a kérdőívet csak a vállalat munkavállalói (vezetők, beosztottak) töltsék ki!

Tisztelt Válaszadó!

A felmérés célja feltárni a munkahelyi beilleszkedésével kapcsolatos tapasztalatait, valamint a munkavégzésével összefüggő személyes benyomásokat és elégedettséget. A kérdőív kitöltése névtelenül történik, eredményeit bizalmasan kezeljük. A válaszok megadása körülbelül 10-12 percet vesz igénybe.

Útmutató a kérdőív kitöltéséhez

Minden olyan kérdés esetében, ahol minősítenie kell a válaszokat, az értékelést külön-külön tegye meg 1-től 5-ig terjedő skálán! Minden kérdés esetében az 1 jelenti a legalacsonyabb (egyáltalán nem értek egyet/egyáltalán nem jellemző), míg az 5 a legmagasabb (teljesen egyetértek/teljesen jellemző) minősítést. A válaszok között természetesen lehetnek azonos minősítésűek. Kérjük, karikázza be azt a minősítő pontszámot, amely leginkább fedi az Ön véleményét!

A munkahelyre és a válaszadóra vonatkozó adatok

Kérjük, adjon meg néhány a munkahelyére és személyére vonatkozó adatot!

- Kérjük, aláhúzással vagy karikázással jelölje meg, hogy munkahelyének székhelye milyen településen található!

Megyeszékhely	Város	Község
---------------	-------	--------
- Kérjük, adja meg munkahelyének alkalmazotti létszámára vonatkozó adatát!

1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő felett
--------	----------	-----------	---------------
- Kérjük, adja meg, hogy milyen ágazatban dolgozik!

Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Belkereskedelem
Turizmus, vendéglátás	Szállítás, közlekedés	Információ, kommunikáció	
- Kérjük, jelölje meg a nemét!

Nő	Férfi
----	-------
- Kérjük, adja meg, hogy mikor született!

1946-1964 között	1965-1979 között	1980-1995 között	1996-ban, vagy utána
------------------	------------------	------------------	----------------------
- Kérjük, adja meg az iskolai végzettségét!

8 általános	középfok	felsőfok
-------------	----------	----------
- Mióta dolgozik Ön a jelenlegi munkahelyén? (Amennyiben munkahelye összeolvadt más vállalkozással, az előző munkahelyén töltött szolgálati időt is számítsa be.)

3 hónapnál nem régebb óta	legalább 3 hónapja, de még nincs 1 éve
legalább 1 éve, de még nincs 3 éve	legalább 3 éve, de még nincs 6 éve
legalább 6 éve, de még nincs 15 éve	15 évnél régebben

²³ A kérdőív kérdéseit Kozák (2014); a „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés; Raabe – Beehr (2003); Haueter et al., (2003); Meyer – Allen (1991) ajánlásai nyomán határoztuk meg.

²⁴ A kérdőív a Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány támogatásával készült.

8. Kérjük, adja meg eddigi munkahely-változtatásainak számát!
 Ez az első munkahelyem Ez a második munkahelyem
 Ez a harmadik munkahelyem Ez több, mint a harmadik munkahelyem
9. Milyen munkavisztonnyal rendelkezik jelenleg a szervezetnél?
 Részmunkaidőben dolgozom Teljes munkaidőben dolgozom Megbízással dolgozom
10. Az Ön pozíciója melyik kategóriába esik?
 Felsővezető Vezető Beosztott
11. A munkaviszonya létesítését megelőzően is ismerte a céget.
 Igen Nem
12. Hogyan került kapcsolatba a vállalkozással?
 Hirdetésre jelentkezett Megkeresték a vállalkozástól Ajánlás útján

Munkahelyi orientációra vonatkozó kérdések

Kérjük, jelölje meg, hogy munkába állását követő ELSŐ HÉTEN munkahelyén gondot fordítottak felsoroltakra!

Csak abban az esetben válaszoljon a munkahelyi orientációra vonatkozó kérdésekre, ha kevesebb, mint 3 éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén!

13. Bemutatták közvetlen munkatársainak.
 Igen Nem Nem emlékszem
14. Tájékoztatták, kinek/kiknek tartozik közvetlen beszámolóssal.
 Igen Nem Nem emlékszem
15. Szóban is részletesen ismertették munkaköri feladatait.
 Igen Nem Nem emlékszem
16. Szóban is részletesen ismertették a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó előírásokat.
 Igen Nem Nem emlékszem
17. Szóban is tájékoztatták a próbaidő hosszáról.
 Igen Nem Nem emlékszem
18. Tájékoztatták a teljesítményértékelés módjáról.
 Igen Nem Nem emlékszem
19. Munkavégzéséhez szükséges eszközökkel ellátták.
 Igen Nem Nem emlékszem

Szakmai segítségnyújtásra vonatkozó kérdések

Kérjük, jelölje meg, hogy mennyire jellemezték a felsoroltak azt a személyt, akitől munkába állásakor legtöbb szakmai segítséget kapta (pl. mentora, közvetlen munkatársa, közvetlen felettese)!

Csak abban az esetben válaszoljon a szakmai segítségnyújtásra vonatkozó kérdésekre, ha kevesebb, mint 3 éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén!

20. Mindig meghallgatta a problémáimat.
 1 2 3 4 5
21. Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy mit hogyan csináljak a munkavégzésem során.
 1 2 3 4 5
22. Tanácsokat adott arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjek a munkahelyen.
 1 2 3 4 5
23. Példák segítségével, gyakorlatiasan magyarázott, így mindent könnyen megértettem.
 1 2 3 4 5
24. Motivált engem.
 1 2 3 4 5
25. Elegendő időt foglalkozott velem.
 1 2 3 4 5
26. Ellenőrizte a munkámat.

1 2 3 4 5

Munkahelyi kultúrába való integrációra vonatkozó kérdések

Kérjük, jelölje meg, hogy mennyire jellemzik Önt a felsorolt állítások!

27. Ismerem a vállalkozás speciális termékeinek/szolgáltatásainak nevét.
1 2 3 4 5
28. Ismerem a vállalkozás történelmét (pl. ki és mikor alapította, milyen termékeket/szolgáltatásokat kezdett el kínálni, hogyan maradt fent).
1 2 3 4 5
29. Ismerem a szervezeti felépítését (milyen munkacsoportok, esetleg osztályok vannak, ezek hogyan kapcsolódnak egymáshoz, kik a vezetők).
1 2 3 4 5
30. Tudom, hogy a saját munkám hogyan járul hozzá a vállalkozás egészéhez.
1 2 3 4 5
31. Tudom, miként kell viselkednem, hogy az elvárásoknak megfeleljen.
1 2 3 4 5
32. Ismerem a szabályokat (pl. bérezésre, juttatásra vonatkozó elvek).
1 2 3 4 5
33. Értem a vezetői stílust (pl. milyen ügyekbe, mennyire, hogyan lehet beleszólni, honnan érkeznek az utasítások, stb.).
1 2 3 4 5

Munkavégzéssel kapcsolatos kérdések

Kérjük, jelölje meg, hogy mennyire jellemzik munkavégzését a felsorolt állítások!

34. Munkám elvégzéséhez megfelelő munkaeszközöket biztosítanak számomra.
1 2 3 4 5
35. Felettesemtől olyan feladatokat és megbízásokat is kapok, amelyek elősegítik a szakmai fejlődésemet.
1 2 3 4 5
36. A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő.
1 2 3 4 5
37. Olyan munkát is kapok, amit csak kényszerből végzek el.
1 2 3 4 5
38. Rendszeres visszajelzést kapok munkám minőségére vonatkozóan.
1 2 3 4 5
39. Világos teljesítményelvárásokat és feladatokat határoznak meg számomra.
1 2 3 4 5
40. Rendelkezésemre állnak munkám elvégzéséhez szükséges információk.
1 2 3 4 5
41. Munkám során megfelelő önállósággal rendelkezem.
1 2 3 4 5
42. Jelenlegi munkám jó lehetőséget biztosít képességeim fejlesztésére.
1 2 3 4 5
43. Felettesem megfelelő segítséget nyújt ahhoz, hogyan növelhetném a teljesítményemet.
1 2 3 4 5
44. Amikor jól végzem a munkámat, a teljesítményemet megfelelően elismerik.
1 2 3 4 5
45. Ösztönöznek arra, hogy a munkámba új ötleteket hozzak és jobb megoldásokat találjak.
1 2 3 4 5

46. A teljesítményemmel kapcsolatos visszajelzések segítenek felismerni azt, hogy miként tudok jobb eredményeket elérni.

1 2 3 4 5

A közvetlen vezetőjével kapcsolatos kérdések

Kérjük, jelölje meg, hogy mennyire jellemzik közvetlen felettesét a felsorolt állítások!

47. A munkavégzés jól megszervezett.

1 2 3 4 5

48. Felettesem bátorítja a nyílt, őszinte, kétoldalú kommunikációt.

1 2 3 4 5

49. Úgy gondolom, hogy a vállalkozást, ahol dolgozom, jól irányítják.

1 2 3 4 5

50. A vállalkozás hatékonyan működik.

1 2 3 4 5

51. Felettesem a csapatszellem erősítését fontosnak tartja.

1 2 3 4 5

52. Felettesem segít megszüntetni azokat az akadályokat, melyek gátolják a hatékony munkavégzést.

1 2 3 4 5

53. A munkahelyi légkört megfelelőnek tartom.

1 2 3 4 5

A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdések

Kérjük, jelölje meg, hogy mennyire jellemzők a felsorolt állítások!

54. Megfelelő tájékoztatást kaptam a bérezésről és az adható juttatásokról (pl. utalványok, munkaruha, étkezési hozzájárulás).

1 2 3 4 5

55. A vállalkozástól kapott munkabér kielégíti igényeimet.

1 2 3 4 5

56. A munkabér nagysága eléri más hasonló vállalkozásokét/szervezetekét.

1 2 3 4 5

57. A vállalkozás által nyújtott juttatások legalább olyan jók, mint más hasonló, az ágazatban működő vállalkozásoknál/szervezeteknél.

1 2 3 4 5

Az elkötelezettségre vonatkozó kérdések

Kérjük, jelölje meg, hogy mennyire jellemzők a felsorolt állítások!

58. Örömmel tölténém a pályafutásom hátralevő részét ennél a vállalkozásnál.

1 2 3 4 5

59. A kívülállók részére csak kedvező dolgokat tudok mondani a vállalkozásról.

1 2 3 4 5

60. Nem hiszem, hogy úgy tudnék kötődni más munkahelyhez, mint amennyire ehhez kötődöm.

1 2 3 4 5

61. Ennél a vállalkozásnál "családtagnak" érzem magam.

1 2 3 4 5

62. Azért dolgozom továbbra is itt, mert máshol nincs elhelyezkedési lehetőség.

1 2 3 4 5

63. Saját vállalkozást nem tudok alapítani, mert nincs hozzá kellő ismeretem.

1 2 3 4 5

64. Saját vállalkozást nem tudok alapítani, mert nincs hozzá kellő bátorságom.

- 1 2 3 4 5
65. Saját vállalkozást nem tudok alapítani, mert nincs hozzá kellő anyagi fedezetem.
1 2 3 4 5
66. Azért dolgozom továbbra is itt, mert nem hiszem, hogy egy másik szervezet biztosítani tudná számomra azokat az anyagi és nem anyagi előnyöket, amelyekben itt részesülök.
1 2 3 4 5
67. Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran és indokolatlanul mennek át egyik cégtől a másikhoz.
1 2 3 4 5
68. Hiszem, hogy a hűség fontos dolog, ezért erős erkölcsi kötelességemnek tartom, hogy maradjak.
1 2 3 4 5
69. Jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetnél maradtak a pályafutásuk jelentős részében.
1 2 3 4 5
70. Hiszem, hogy van értelme feltétel nélkül hűségesnek lenni a munkaadóhoz.
1 2 3 4 5

Köszönjük, hogy válaszaival hozzájárult kutatásunk valós adatokra épülő, hiteles adatbázisának létrehozásához!

A Regionális Gazdaságfejlesztési Kutatócsoport munkatársai
Eszterházy Károly Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi kar

2. Melléklet

1. Orientációs vizsgálatok

*A munkatársaknak történő bemutatás és a válaszadó iskola végzettsége összefüggésének vizsgálata
(Khi-négyzet; szimmetrikus mutatók)*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,921(a)	3	.012
Likelihood Ratio	13,476	3	,004
N of Valid Cases	189		

a 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,32.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,240
	Cramer's V	,240
	Contingency Coefficient	,234
N of Valid Cases	189	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

3. Melléklet

*A munkatársaknak történő bemutatás és a válaszadó munkahelyének típusa összefüggésének vizsgálata
(Kí-négyzet; szimmetrikus mutatók)*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,997(a)	9	,000
Likelihood Ratio	39,283	9	,000
N of Valid Cases	189		

a 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,448	,000
	Cramer's V	,259	,000
	Contingency Coefficient	,409	,000
N of Valid Cases		189	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*A beszámolási kötelezettségre vonatkozó tájékoztatás és a válaszadó munkahelyének típusa összefüggésének vizsgálata
(Kí-négyzet; szimmetrikus mutatók)*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,759(a)	9	,000
Likelihood Ratio	29,848	9	,000
N of Valid Cases	189		

a 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,397	,000
	Cramer's V	,229	,000
	Contingency Coefficient	,369	,000
N of Valid Cases		189	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*A munkaköri feladatok ismertetése és a válaszadó munkahelyének típusa összefüggésének vizsgálata
(Khi-négyzet; szimmetrikus mutatók)*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,109(a)	9	,002
Likelihood Ratio	26,499	9	,002
N of Valid Cases	189		

a 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,372	,002
	Cramer's V	,215	,002
	Contingency Coefficient	,348	,002
N of Valid Cases		189	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*A munkaidőre és a szünetekre vonatkozó előírások ismertetése és a válaszadó munkahelyének típusa
összefüggésének vizsgálata
(Khi-négyzet; szimmetrikus mutatók)*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,905(a)	9	,000
Likelihood Ratio	29,866	9	,000
N of Valid Cases	189		

a 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,417	,000
	Cramer's V	,241	,000
	Contingency Coefficient	,385	,000
N of Valid Cases		189	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

*A próbaidő hosszára vonatkozó tájékoztatás és a válaszadó munkahelyének típusa összefüggésének vizsgálata
(Khi-négyzet, szimmetrikus mutatók)*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,309(a)	9	,001
Likelihood Ratio	26,707	9	,002
N of Valid Cases	189		

a 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,380	,001
	Cramer's V	,219	,001
	Contingency Coefficient	,355	,001
N of Valid Cases		189	

a Not assuming the nullhypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the nullhypothesis.

*A teljesítményértékelésre vonatkozó tájékoztatás és a válaszadó munkahelyének típusa összefüggésének vizsgálata
(Khi-négyzet; szimmetrikus mutatók)*

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,286(a)	9	,001
Likelihood Ratio	28,067	9	,001
N of Valid Cases	189		

a 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,62.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,387	,001
	Cramer's V	,223	,001
	Contingency Coefficient	,361	,001
N of Valid Cases		189	

a Not assuming the nullhypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the nullhypothesis.

**A munkavégzéshez szükséges eszközökkel való ellátás és a válaszadó munkahelyének típusa összefüggésének vizsgálata
(Khi-négyzet; szimmetrikus mutatók)**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,242(a)	9	,001
Likelihood Ratio	25,590	9	,002
N of Valid Cases	189		

a 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,380	,001
	Cramer's V	,219	,001
	Contingency Coefficient	,355	,001
N of Valid Cases		189	

a Not assuming the nullhypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the nullhypothesis.

4. Melléklet

2. Szakmai segítségnyújtásra vonatkozó vizsgálatok

*A szakmai segítségnyújtó tevékenységének megítélése és a szervezettípus összefüggésének vizsgálata
(Kruskal-Wallis teszt)*

Test Statistics (a,b)

	@20#_Mindig_meghallgattam_a_problémáimat#	@21#_Tanácsokat_adott_arra_vonatkozóan_hogy_mit_hogyan_csinálja	@22#_Tanácsokat_adott_arra_vonatkozóan_hogy_hogyan_viseledjek	@23#_Példák_segítségével_gyakorlatiasan_magyarázott_így_minden	@24#_Motívum vált_e ngem #	@25#_Elegendő_időt_foglalkozott_v elem#	@26#_Ellenőrizte_a_munkámat#
Chi-Square	11,039	2,288	3,606	2,973	2,295	3,689	2,679
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,012	,515	,307	,396	,514	,297	,444

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Alkalmazotti_létszám

5. Melléklet

A szakmai segítségnyújtó tevékenységének megítélése és a vállalkozás székhelye összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt)

Test Statistics (a,b)

	@20#_Mindig_meghallgatta_a_problémaimat#	@21#_Tanácsokat_adott_arra_vonatkozóan_hogy_mit_hogyan_csinálja	@22#_Tanácsokat_adott_arra_vonatkozóan_hogy_hogyan_viselkedjek	@23#_Példák_segítségével_gyakorlatiasan_magyarázott_így_minden	@24#_Motivált_engem#	@25#_Elegendő_időt_foglalkozott_velem#	@26#_Ellenőrizte_a_munkámat#
Chi-Square	9,498	5,186	,920	,509	2,033	6,685	5,995
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,009	,075	,631	,775	,362	,035	,050

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Munkahelyének_székhelye

6. Melléklet

3. A szervezeti kultúra ismeretének vizsgálata

A szervezeti kultúra ismerete és a válaszadó céggel kapcsolatos előzetes információinak megléte összefüggésének vizsgálata (Mann-Whitney próba)

Test Statistics(a)

	@27#_Ismerem_a_vállalkozás_speciális_termékeinek_szolgáltatásain	@28#_Ismerem_a_vállalkozás_történelmét_pl#_ki_és_mikor_alapított	@29#_Ismerem_a_szerzeti_felépítését_milyen_munkacsoportok_és	@30#_Tudom_hogy_a_saját_munkám_hogyan_járol_hozzá_a_vállalkozás	@31#_Tudom_miként_kell_viselkednem_hogy_az_elvárásoknak_megfelel	@32#_Ismerem_a_szabályokat_pl#_bérezésre_juttatásra_vonatkozó	@33#_Értsem_a_vezetői_stílust_pl#_milyenne_ügykebe_mennyire_hogy
Mann-Whitney U	3910,500	3747,000	3648,000	4319,500	3965,500	4094,000	3647,000
Wilcoxon W	7826,500	7663,000	7564,000	8235,500	7881,500	8010,000	7563,000
Z	-1,546	-1,930	-2,268	-,373	-1,472	-1,041	-2,248
Asymp. Sig. (2-tailed)	,122	,054	,023	,709	,141	,298	,025

a Grouping Variable: Ismerte_a céget

7. Melléklet

A szervezeti kultúra ismerete és a válaszadó beosztása összefüggésének vizsgálata (Mann-Whintey próba)

Test Statistics(a)

	@27#_Ism erem_a_v állalkozás _speciális _termékei nekszolgá tatásain	@28#_Ism erem_a_v állalkozás _történelm ét_pl#_ki_ és_mikor_ alapítot	@29#_Is merem_a _szervez eti_felépít ését_mily en_munk acsoporto k_es	@30#_Tu dom_hogy _a_saját_ munkám_ hogyan_já rul_hozzá _a_vállalk ozás	@31#_Tu dom_mik ént_kell_ viselkedn em_hogy _az_elvár ásoknak_ megfel	@32#_Ism erem_a_s zabályokat _pl#_bére zésre_jutt atásra_vo natkozó_	@33#_Ért em_a_vez etői_stílust _pl#_milye n_ügyekb e_mennyir e_hogy
Mann-Whitney U	1024,000	982,500	1050,500	1246,500	1696,000	1353,000	1215,500
Wilcoxon W	15052,000	15010,500	15078,500	15274,500	15724,000	15381,000	15243,500
Z	-3,664	-3,680	-3,486	-2,753	-,675	-2,239	-2,727
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	,500	.025	.006

a Grouping Variable: Vezető_beosztott

8. Melléklet

4. Elégedettségvizsgálatok

A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség és a beosztás összefüggésének vizsgálata (Kruskal-Wallis teszt)

Test Statistics (a)

	@54#_Megfel elő_tájékoztat ást_kaptam_a _bérezésről_é s_az_adható_j u	@55#_A_váll alkozástól_ka pott_munkab ér_kielégíti_i gényeimet#	@56#_A_m unkabér_na gysága_elér i_más_haso nló_vállalko zásokétszer v	@57#_A_vállalkozás_által_nyújtott_j uttatások_legalább_olyan_jók
Mann-Whitney U	1246,000	1517,500	1098,500	1005,500
Wilcoxon W	13966,000	1727,500	1308,500	1215,500
Z	-1,723	-,349	-2,391	-2,854
Asymp. Sig. (2-tailed)	,085	,727	.017	.004

a Grouping Variable: Vezető_beosztott

9. Melléklet

*A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség és az ágazat összefüggésének vizsgálata
(Kruskal-Wallis teszt)*

Test Statistics (a,b)

	@54#_Megfelelő_táj_ékoztatást_kaptam_a_bérezésről_és_az_adható_ju	@55#_A_vállalkozástól_kapott_munkabér_kielégíti_j_gényeimet#	@56#_A_munkabér_nagysága_eléri_más_hasonló_vállalkozásokétszerv	@57#_A_vállalkozás_által_nyújtott_juttatások_legalább_olyan_jók
Chi-Square	21,660	17,901	14,865	11,753
df	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.001	.006	.021	,068

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Ágazatok

10. Melléklet

*A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség és a vállalkozástípus összefüggésének vizsgálata
(Kruskal-Wallis teszt)*

Test Statistics (a,b)

	@54#_Megfelelő_táj_ékoztatást_kaptam_a_bérezésről_és_az_adható_ju	@55#_A_vállalkozástól_kapott_munkabér_kielégíti_j_gényeimet#	@56#_A_munkabér_nagysága_eléri_más_hasonló_vállalkozásokétszerv	@57#_A_vállalkozás_által_nyújtott_juttatások_legalább_olyan_jók
Chi-Square	5,047	7,913	2,655	6,596
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,168	.048	,448	,086

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Alkalmazotti_létszám

11. Melléklet

*A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség és a vállalkozás székhelye összefüggésének vizsgálata
(Kruskal-Wallis teszt)*

Test Statistics (a,b)

	@54#_Megfelelő_táj_ékoztatást_kaptam_a_bérezésről_és_az_adható_ju	@55#_A_vállalkozástól_kapott_munkabér_kielégíti_j_gényeimet#	@56#_A_munkabér_nagysága_eléri_más_hasonló_vállalkozásokétszerv	@57#_A_vállalkozás_által_nyújtott_juttatások_legalább_olyan_jók
Chi-Square	6,168	,408	6,962	2,596
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.046	,815	.031	,273

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Munkahelyének_székhelye

12. Melléklet

5. Elkötelezettségvizsgálatok

*A munkahelyhez való elkötelezettség és a vállalkozástípus összefüggésének vizsgálata
(Kruskal-Wallis teszt)*

Test Statistics(a,b)

	@68#_Hiszem_hogy_a_h úség_fontos_dolog_ezért erős_erkölcsi_köte	@69#_Jobb_volt_akkorib an_amikor_az_emberek_ egyetlen_szervezetné	@70#_Hiszem_hogy_van_értel me_feltétel_nélkül_hűségnek_ lenni_a
Chi-Square	10,537	8,883	9,889
df	3	3	3
Asymp. Sig.	.015	.031	.020

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Alkalmazotti_létszám

12. Melléklet

*A munkahely iránti elkötelezettség és a vállalkozás ágazati besorolása összefüggésének vizsgálata
(Kruskal-Wallis teszt)*

Test Statistics(a,b)

	@58#_Örömmel_töltené m_a_pályafutásom_hátral evő_részét_ennél_a_vá	@59#_A_kivülállók_részé re_csak_kedvező_dolgok at_tudok_mondani_a_	@62#_Azért_dolgozom_tovább a_is_itt_mert_máshol_nincs_elh elyezk
Chi-Square	19,034	13,800	15,653
df	6	6	6
Asymp. Sig.	.004	.032	.016

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Ágazatok

14. Melléklet

6. Összefüggés vizsgálatok

*Az elégedettség klaszterei és az elkötelezettség klaszterei közötti összefüggés vizsgálata
(Khi-négyzet)*

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2- sided)	ExactSig. (1- sided)
PearsonChi-Square	23,894(b)	1	,000		
ContinuityCorrection(a)	22,358	1	,000		
Likelihood Ratio	24,334	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	.000
Linear-by-LinearAssociation	23,761	1	,000		
N of Valid Cases	179				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,70.

5. A HEVESI ÖNKORMÁNYZATOK TEVÉKENYSÉGE A MUNKAERŐPIACON

Az elmúlt években a munkaerőpiacon jelentős szerepet vállaltak az önkormányzatok is. A közfoglalkoztatásban jelentős (többnyire szociális) eredményeket is elértek, egyéb törekvéseikben viszont gyakran nehézségekbe is ütköztek. A következőkben e két témakört tekintjük át.

5.1. Közfoglalkoztatás Heves megyében

5.1.1. A közfoglalkoztatás munkaerő-piaci jelentősége, szabályozása

Az első közfoglalkoztatási programokat az 1929-es Nagy Gazdasági Világválság után, J.M Keynes elveinek a hatására hívták életre Európában és az Egyesült Államokban egyaránt. A közfoglalkoztatás elnevezése és formája országonként különböző, azonban közös jellemző, hogy az ebben résztvevő emberek valamilyen közfeladatot látnak el viszonylag rövid időn keresztül és viszonylag kevés pénzért (IZER 2015). A közmunka napjainkban alkalmazott formái a nyugati társadalmakban a kilencvenes években jelentek meg a neoliberais közpolitikák alkotóelemeként. Az új foglalkoztatáspolitikai eszköz elterjedését az idézte elő, hogy az 1970-es évektől a fordizmus, a „hagyományos” bér munka és a keynesiánus gazdaságpolitikák válságba kerültek (WACQUANT 2009).

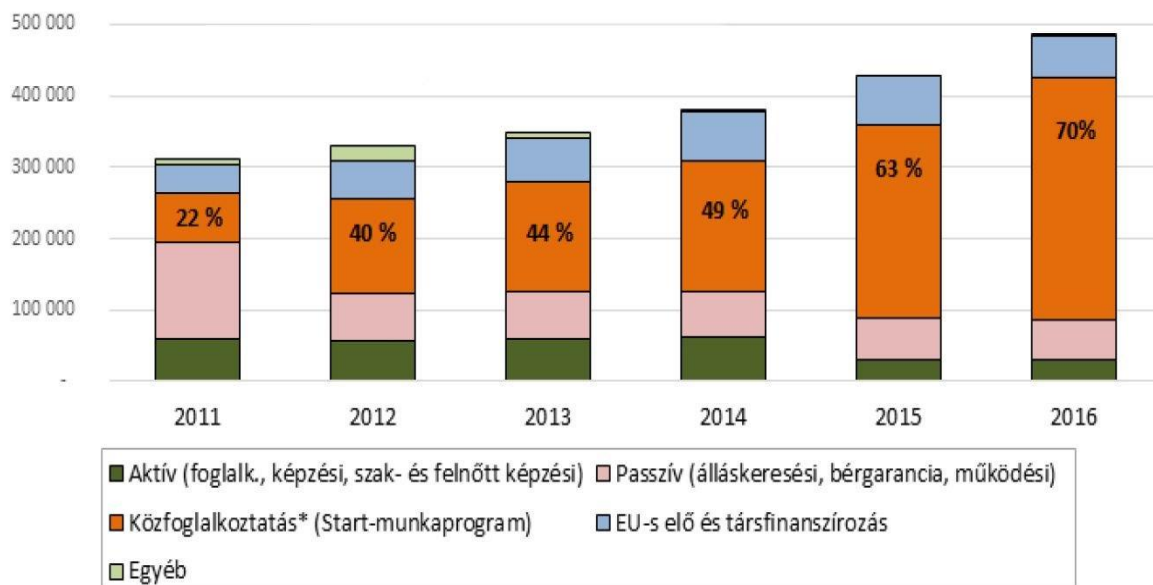
Magyarországon a közfoglalkoztatás, mint munkaerő-piaci eszköz a 2008-as globális gazdasági válságot követően kapott nagyobb jelentőséget, s a közfoglalkoztatottak száma 2009-től a korábbi évek adatainak többszörösére növekedett. Az azt megelőző években az országos létszám 20 ezer fő körül ingadozott, majd az említett évben hirtelen 130 ezer fő felé emelkedett, majd a következő évek mindegyikében meghaladta a 90 ezer főt (CZIRFUSZ [2015b]). A részben európai uniós forrásokból indított programok segítségével közvetlenül az állam teremtett munkahelyet és megélhetést tízezrek számára.

A korábban létező három közfoglalkoztatási formát 2011. szeptember elsejétől az „egységes közfoglalkoztatás rendszere” váltotta fel, a közmunkaprogram, a közcélú- és közhasznú munka kategóriája megszűnt. Az új rendszerben az érintettek munkaviszony helyett már *közfoglalkoztatási jogviszonyban* vesznek részt a közfoglalkoztatásban, miközben az álláskereső nyilvántartásából a közfoglalkoztatás idejére kikerülnek. A közfoglalkoztatási bér összege a minimálbér alatti (78%), csak a munkavezetőt illeti meg annál magasabb összeg (110%). A felajánlott munkalehetőséget iskolai végzettségtől függetlenül el kell, hogy fogadják az érintettek (CSERES – GERGELY – MOLNÁR [2014]).

A közfoglalkoztatás nem tekinthető a foglalkoztatáspolitikai hagyományos aktív eszközének, hiszen igen markáns szerepet kapott a helyi szociális feszültségek oldásában, továbbá a településüzemeltetés és -fejlesztés területén is. A helyi erőforrások mobilizálása révén a közösségfejlesztésnek és a helyi gazdaságfejlesztésnek is igen fontos eszközzé vált (MÓD et al. [2016]).

Az utóbbi évek tendenciái alapján kijelenthető, hogy a közfoglalkoztatásnak egyre nagyobb jelentősége van a foglalkoztatáspolitikában, amit jól szemléltet a Nemzeti Foglalkoztatási Alap kiadásainak megoszlása. Miközben mind az aktív, mind a passzív munkaerő-piaci eszközök jelentősége markánsan csökkent, addig a közfoglalkoztatás részaránya 2011 és 2016 között 22%-ról 70%-ra növekedett (5.1. ábra).

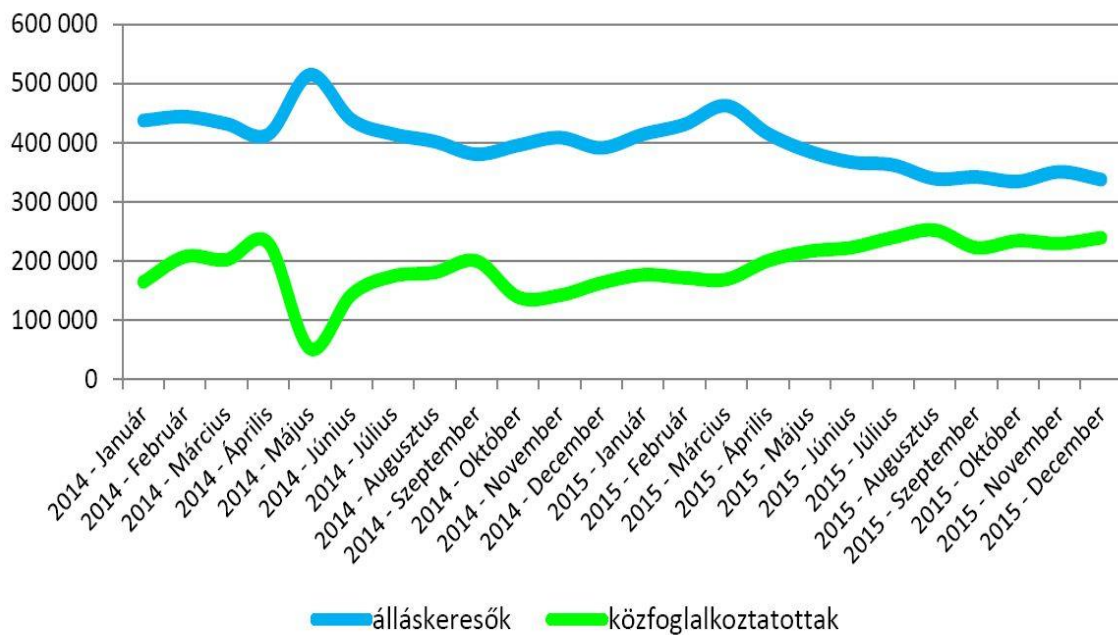
5.1. ábra: A Nemzeti Foglalkoztatási Alap kiadásainak megoszlása 2011 és 2016 között



Forrás: KULINYI – BÁLINT [2015].

A nyilvántartott álláskeresők közfoglalkoztatás révén történő aktiválása egyre nagyobb mértékű, ami igen jelentős mértékben csökkenti az álláskeresők számát. **Az álláskeresők száma** 2014. január és 2015. december között **jelentősen, 437 ezerről 337 ezerre csökkent.** A jelentős, közel 100 ezres csökkenés **oka nagyrészt a közfoglalkoztatás volt** (5.2. ábra).

5.2. ábra: Közfoglalkoztatottak és álláskeresők létszámai havi bontásban, 2014–2015 (fő)



Forrás: MÓD et al. [2016].

A Nemzeti Foglalkoztatási Alap közfoglalkoztatási támogatások előirányzata terhére a következő támogatási formák szerint létesítéséhez közfoglalkoztatási jogviszony:

- rövid időtartamú közfoglalkoztatás,
- *hosszabb időtartamú közfoglalkoztatás,*
- *országos közfoglalkoztatás,*
- közfoglalkoztatási mobilitás segítése,
- *közfoglalkoztatási mintaprogramok és ráépülő programok.*

2012 óta a gyakorlatban a második, a harmadik és az ötödik támogatási formának van nagyobb jelentősége.

A *hosszabb időtartamú közfoglalkoztatás* támogatása a foglalkozást helyettesítő támogatásra jogosult személy közfoglalkoztatási jogviszonyban történő foglalkoztatását szolgálja. A támogatás alanyai a foglalkoztatók, amelyek helyi vagy azon túlmutató közösség érdekeit szolgálják, legyenek azok állami, vagy helyi önkormányzati feladatok. A támogatás a közfoglalkoztatási bér és az ahhoz kapcsolódó szociális hozzájárulási adó mértékének 100 százalékáig terjedhet. Ezen felül támogatás nyújtható a foglalkoztatásból eredő közvetlen költségekhez, valamint a program megvalósításához szükséges anyagköltségekhez, amelyek összesített mértéke azonban nem haladhatja meg a bértámogatás 20%-át. A támogatott közfoglalkoztatási programok időtartama legfeljebb 12 hónap lehet, amely egy alkalommal legfeljebb 6 hónappal hosszabbítható meg.

Az *országos közfoglalkoztatási programok* célja minden esetben az Országgyűlés vagy a Kormány által meghatározott cél elérése. A mindenkori munkaerő-piaci, valamint az esetleges „vis maior” helyzetek kezelésére, több ágazatot átfogóan (pl. ár- és belvízvédelem, közlekedés, erdőterületek kezelése területén) kerülnek meghirdetésre. A programban a helyi és nemzeti önkormányzatokon kívül részt vehetnek költségvetési szervek, egyházi jogi személyek, civil és közhasznú jogállású szervezetek, vízi társulatok, erdőgazdálkodó és szociális szövetkezetek, valamint vasúti pályahálózat-működtető szervezetek. Legalább 100 fő közfoglalkoztatása esetén a program megvalósítói a szervezési költségeket is elszámolhatják, amelyeknek mértéke nem haladhatja meg a bértámogatás 3%-át.

2011-től kezdődően mintaprogramok indultak a kedvezményezett járássok besorolásáról szóló 311/2007. (XI. 17.) Korm. rendelet alapján hátrányos helyzetű járássok, valamint a társadalmi-gazdasági és

infrastrukturális szempontból elmaradott, vagy az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliséggel sújtott települések jegyzékéről szóló 240/2006. (XI. 30.) Korm. rendelet melléklete szerinti hátrányos helyzetű települések önkormányzatai számára. A **járási startmunka mintaprogramok** a hosszabb időtartamú közfoglalkoztatásra épülnek, s a korábban végrehajtott értékteremtő programok tapasztalatai alapján kialakított tevékenységi területeken valósíthatók meg. A Belügyminisztérium által meghatározott tevékenységi területek közé tartoznak: *mezőgazdaság; a mezőgazdasági utak rendbetétele; belvízelvezetés; illegális hulladéklerakó helyek felszámolása; bio- és megújuló energiafelhasználás; belterületi közúthálózat karbantartása; téli és egyéb értékteremtő közfoglalkoztatás; helyi sajátosságokra épülő egyedi program.* A közfoglalkoztatási mintaprogramok beruházási és dologi költségei a közfoglalkoztatási program létszámától függően 70-100%-ban támogathatók (5.1. Táblázat).

5.1. Táblázat: Járási startmunka mintaprogramok sávós támogatási intenzitása

Közfoglalkoztatottak létszáma	Maximális támogatási intenzitás
1-15 fő	100%
16-45 fő	90%
46-135 fő	80%
136 fő felett	70%

Forrás: 375/2010. (XII. 31.) Korm. rendelet a közfoglalkoztatáshoz nyújtható támogatásokról.

A közfoglalkoztatási mintaprogramok sikeres lezárását követően, arra építkezve ún. *ráépülő közfoglalkoztatási program* indítható, amelyre a mintaprogramokéval azonos szabályok vonatkoznak. A közfoglalkoztatási programokból származó bevételek más célokat nem szolgálhatnak, azokat vagy a programba kell „visszaforgatni”, vagy a támogatott által létrehozott **szociális szövetkezet** működését segíthetik elő. A közfoglalkoztatási törvény lehetőséget biztosít a Nemzeti Foglalkoztatási Alap közfoglalkoztatási előirányzatának támogatásából beszerzett vagyonelemek haszonkölcsön szerződés keretében történő ingyenes átadására szociális szövetkezetek részére (BAGÓ [2016]).

A közfoglalkoztatási programokra jellemző, hogy **a foglalkoztatottak többsége szakképzettséget nem igénylő, alacsony presztízsű munkát végez.** Ez kétségessé teszi a közfoglalkoztatás egyik központi céljának megvalósulását, hogy a résztvevők idővel kilépjenek a munkaerőpiacra, mivel nem fejlesztik a készségeiket, képességeiket és nem szereznek olyan elvárásoknak megfelelő munkatapasztalatokat. A **közfoglalkoztatási programokból kilépők többsége ismét közfoglalkoztatotti, vagy munkanélküli státuszba kerül,** így minden lehetőséget megragad, hogy legalább ebből a „rendszerből” ne essen ki (KÁLI [2015]).

A közfoglalkoztatás ily módon kevéssé segíti elő a reintegrációt, ugyanakkor állami kontrollszerében megszüri a segélyezették körét, és fenntartja a helyi önkormányzatok finanszírozási érdekelttségét a szociális költségvetés csökkentésében. Az egyes időszakok létszámváltozásai többnyire egy-egy (pl. jogosultsággal, támogatás időtartamával összefüggő) törvénymódosításnak a következményei (SZABÓ [2013]).

A közfoglalkoztatási programok foglalkoztatási hatékonysága vitatott. A foglalkoztatási forma kinyilvánított céljának elérését, hogy tranzit szerepkört töltsön be, a gazdasági szempontból passzív lakossági réteget az üzleti világban foglalkoztatottak köre felé mozdítsa, a legtöbb vizsgálat nem igazolta. A sikeres elsődleges munkaerő-piaci kimenetek aránya rendkívül alacsony. Vannak azonban települések, ahol a közfoglalkoztatottak hasznos munkát végeznek. A helyi szereplők számára pedig egyértelmű célkitűzésként rajzolódik ki, hogy **az önkormányzatok a közfoglalkoztatás megszervezésével pótlólagos forrásokhoz jussanak** a kötelező feladatok ellátáshoz (CSOBA [2010]).

A közfoglalkoztatás új rendszerében kiemelt szerep jutott az ország legkedvezőtlenebb helyzetű térségeiben meghirdetett *mezőgazdasági közfoglalkoztatási programoknak*, amelyek a jó minőségű élelmiszerrel való ellátást biztosítják. Ellentmondásosak ugyanakkor az ezzel kapcsolatos elvárások, miszerint a piaczavaró hatást lehetőség szerint minimálisra kellene csökkenteni, miközben szintén célkitűzés a fejlesztési projektek saját lábra állása, önfenntartóvá válása, ami végső soron a valódi piacra való kilépést jelentené (KOÓS [2016]).

A közeljövőre nézve a közfoglalkoztatással kapcsolatban megfogalmazott célkitűzések között továbbra is annak kiterjesztése és a programok időtartamának növelése szerepel, miközben a foglalkoztatást helyettesítő támogatásokra egyre kevesebbet fordítanak. Kiemelt cél az elsődleges munkaerőpiacról kiszorultak, a munkaerőpiacon hátrányban lévők foglalkoztatásának növelése. Az értékteremtő, hasznos, a helyi sajátosságokon alapuló, a település önfenntartását elősegítő programokat támogatják, prioritást élveznek a környezetvédelmi és vízrendezési beavatkozások, a helyi mezőgazdasági termelésre és közétkeztetésre alapozott fejlesztések, az élhetőbb települések kialakítása.

5.1.2. A közfoglalkoztatás térségfejlesztési jelentősége

A közfoglalkoztatásra kettős szerep hárul, egyszerre célja a nyíltpiaci foglalkoztatás bővítése és a szociális ellátás biztosítása, amelyek egymással ellentétes logikájú szempontok. A közfoglalkoztatás a munkaviszony egy speciális formája. Támogatott „tranzitfoglalkoztatás”, amelynek célja, hogy a közfoglalkoztatott sikeresen vissza-, illetve bekerüljön az elsődleges munkaerő-piacra. A közfoglalkoztatók támogatást vehetnek igénybe annak érdekében, hogy átmeneti munkalehetőséget biztosítsanak azok számára, akiknek az önálló álláskeresése hosszú ideig eredménytelen (FERENCZ [2014]).

A közfoglalkoztatásnak a térség- és helyi gazdaságfejlesztés szempontjából egyaránt vannak előnyei és hátrányai is. Kiemelten fontos előny a *munkalehetőség*, valamint a *lakossági*

igények kielégítése, miközben lehetőséget ad a *helyi pénzügyi források kiváltására*. A helyi erőforrások mozgósítása kapcsán szerepet vállal a helyi alapanyagok felfedezésében, előállításában, és a megújuló energiaforrásokat hasznosításában. Az értékteremtő programok eredményeként hozzáadott érték keletkezik. Külső forrást, állami támogatást nyújt a bérnek és járulékaiknak, valamint a programok által lehetővé tett eszközbeszerzésnek a finanszírozására. **A hátrányok között tartják számon a burkolt önkormányzati finanszírozást, a tevékenységek körének fokozott igazítását a pályázható támogatásokhoz, a kihasználatlan erőforrásokat, az alacsony hatékonyságot, a „bentrekedés” nagy valószínűségét.** Az előnyök és problémák mérlegét megvonva kijelenthető, hogy a közfoglalkoztatás nagy, de nem elégséges lehetőség, sőt veszélyes is lehet a helyi fejlesztés szempontjából (G. FEKETE [2015]).

Az önkormányzatok közfoglalkoztatási programjait a helyi társadalmi viszonyokba ágyazottan szervezik meg, a programok az informális hatalmi viszonyrendszereket teszik láthatóvá és intézményesítik. **A közfoglalkoztatás igazán pozitív arcát az aprófalvakban, kistelepüléseken mutatja meg, ahol a helyi vezetés az értékteremtő közfoglalkoztatásban szociális és közösségteremtő lehetőséget és eszközt is lát** (VÁRADI [2016b]).

A hátrányos helyzetű falvak és kisvárosok számára a mozgósítható erőforrások szűkössége és az igen alacsony tőkevonzó képesség miatt a 2011-ben elindított új rendszerű közfoglalkoztatás vált a helyi gazdaságfejlesztés központi elemévé. Az értékteremtő startmunka-mintaprogramok révén olyan volumenű állami forrásokhoz jutottak hozzá, amit más úton-módon nem vonzhattak volna a településre. A központi, állam által finanszírozott közfoglalkoztatási programok váltak a helyi foglalkoztatás bővítés fő eszközévé (VÁRADI [2016a, KELLER et al. [2016]).

A közfoglalkoztatás támogatásának területi elosztásában két, eltérő megközelítésben megfogalmazott alapelv lehet érvényben. Az egyik az *egyenlő hozzáférés elve* (azaz hogy minden munkanélkülinek azonos esélye lehessen a közfoglalkoztatási programban részt venni), a másik pedig a *hátrányosabb helyzetű térségek kiemelt támogatása* (CZIRFUSZ [2015a]).

A közfoglalkoztatásba bevont népesség és az álláskereső területi eloszlása között jelentős különbséget figyelhetünk meg. Annak ellenére, hogy a munkanélküliek többsége város lakó, a közfoglalkoztatás a periférikus helyzetű alacsony népességszámú településeken kapott nagyobb szerepet (5.3. ábra). Ennek a kettősségnek a kialakulásában nagy jelentősége van

annak a szándéknak, hogy az olyan településeken is valamilyen lehetőséget biztosítsanak a helyi lakosság számára, ahol egyébként a primer munkaerőpiac rendkívül szűkre szabott. Másrészt az is szerepet játszik benne, hogy a közfoglalkoztatási programok többsége a kihasználatlan természeti erőforrások mozgósításához kapcsolódik, amelyek a városias térségekben kevésbé állnak rendelkezésre (Czirfusz 2015b).

A közfoglalkoztatás alapvetően kistelepülési program. A 10 ezer fős településméret nevezhető igazi választóvonalnak, mivel az ennél kisebb településeken arányaiban több az álláskereső, mint a nagyobb településeken, amit még az sem tud kompenzálni, hogy a közfoglalkoztatás forrásai is arányaiban magasabbak a 10 ezer fő alatti településeken (CZIRFUSZ [2015a]).

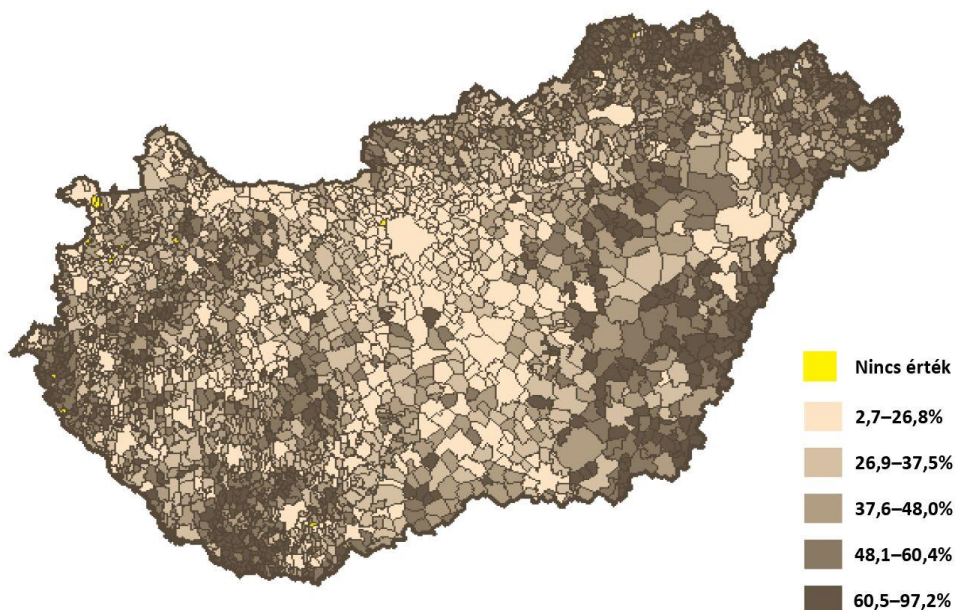
5.3. ábra: A közfoglalkoztatottak területi koncentrációja Magyarország településein (fő, 2011)



Forrás: CZIRFUSZ [2011].

Az álláskeresők aktiválási eszközei területi szinten jelentős különbséget mutatnak. 2015-ben a fővárosban és Pest megyében volt a legalacsonyabb az álláskeresők közfoglalkoztatási aktiválásának mértéke, itt a mutató értéke csak harmada, illetve fele volt az országosnak. Az álláskeresőket a közfoglalkoztatásba legnagyobb mértékben bevonó megye Békés volt, 52,4 százalékos rátával, amit Baranya, Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék követték 43-46% közötti rátával (5.4. ábra). Országszerte 49 olyan településről adhatunk számot, ahol 2015-ben az aktiválás mértéke 80% feletti volt. E települések többsége Zala, Baranya, Borsod-Abaúj-Zemplén és Vas megyék aprófalvas térségeiben található. A magas aktiválási arányok így sok esetben kis létszámokat takarnak (MÓD et al. [2016]).

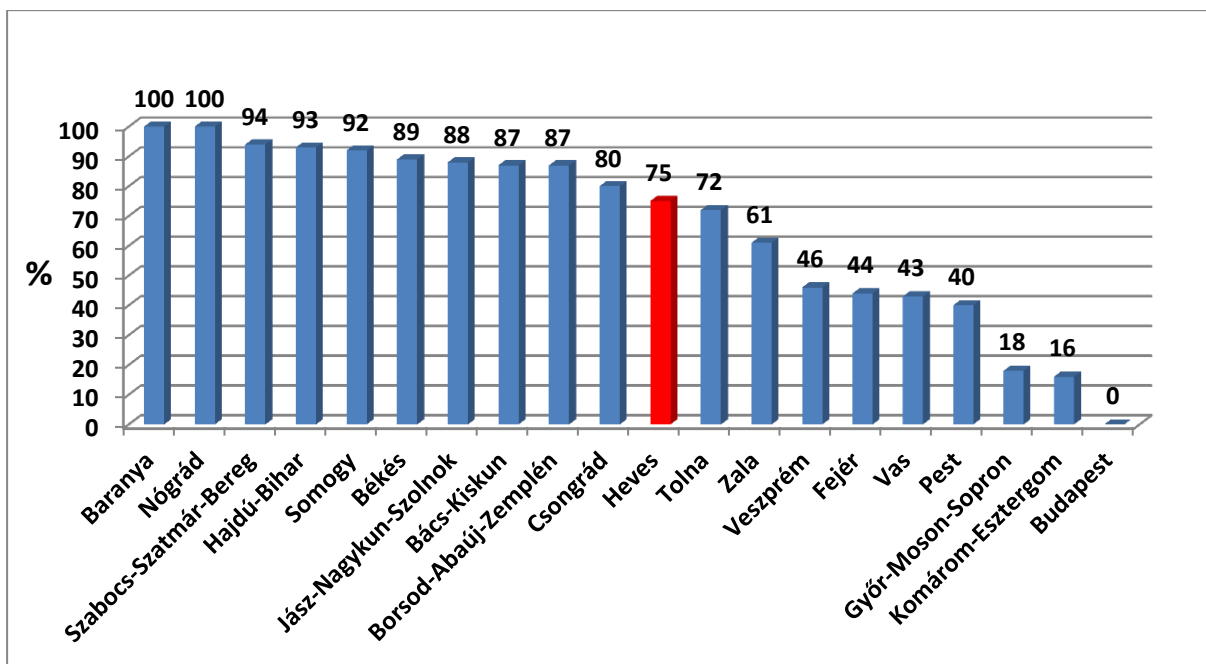
5.4. ábra: A közfoglalkoztatási ráta értéke Magyarország településein (2015)



Forrás: MÓD et al. [2016].

2015-ben az ország teljes lakosságának 38,9%-a élt hátrányos helyzetűnek minősített településen, miközben a közfoglalkoztatottak között 81,4% volt az ilyen lakóhellyel rendelkezők részaránya Nógrád és Baranya megye közfoglalkoztatási programjainak minden egyes résztvevője hátrányos helyzetű településen élő személy volt. Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar és Somogy megyében pedig 90% feletti volt a hátrányos helyzetű településeken élők aránya. Heves megye ebből a szempontból a középmezőnyben helyezkedett el 75%-os részaránnal (5.5. ábra).

5.5. ábra: A hátrányos helyzetű lakóhelyen lakó közfoglalkoztatottak %-a (2015)



Forrás: MÓD et al. [2016] alapján saját szerkesztés.

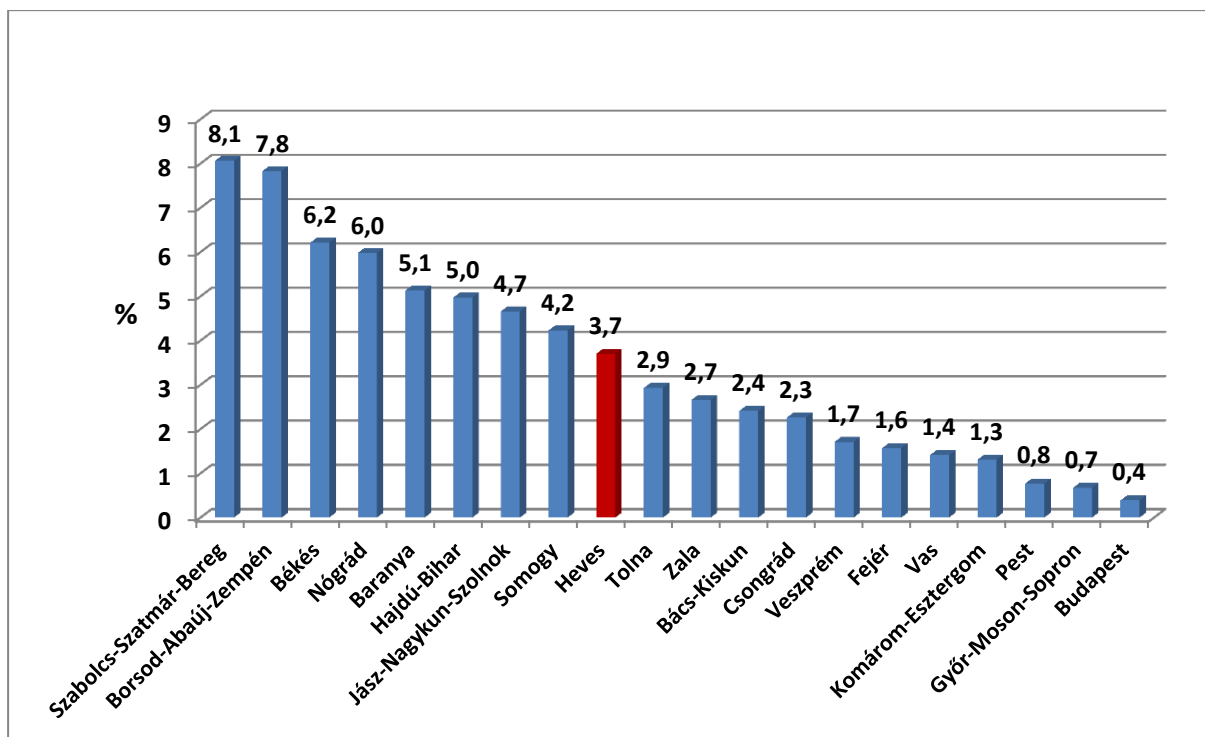
A hátrányos helyzetű településen élő közfoglalkoztatottak átlagos létszáma 2014 és 2015 között 28,8%-kal emelkedett, meghatározóan a járási startmunka mintaprogramok bővülő szerepkörének köszönhetően.

5.1.3. A közfoglalkoztatás jelentősége Heves megyében

2015-ben Magyarországon a közfoglalkoztatásban résztvevők havi átlagos létszáma 208 127 fő volt (ez az adat a ledolgozott munkanapok figyelembevételével súlyozott átlagos létszámot jelenti), ami közel 30 ezer fős (16,4%-os) bővülést jelentett az előző évi adatokhoz képest. A munkavállalói korosztály (15-64 év) teljes létszámához képest ez 3,03%-os részarányt jelentett (közfoglalkoztatási mutató).

Az év folyamán legalább egy napig közfoglalkoztatottként dolgozók száma 347,9 ezer fő volt országosan, ami 7,5%-kal alacsonyabb az előző évi értéknél. Ezt a változást a programban résztvevők átlagos munkában töltött idejének növekedése ellensúlyozta. A közfoglalkoztatás átlagos létszáma a korábbi évekhez hasonlóan 2015-ben is Szabolcs-Szatmár-Bereg és Borsod-Abaúj-Zemplén megyékben volt a legmagasabb (5.6. ábra).

5.6. ábra: A közfoglalkoztatási mutató értéke (%) Magyarország megyéiben



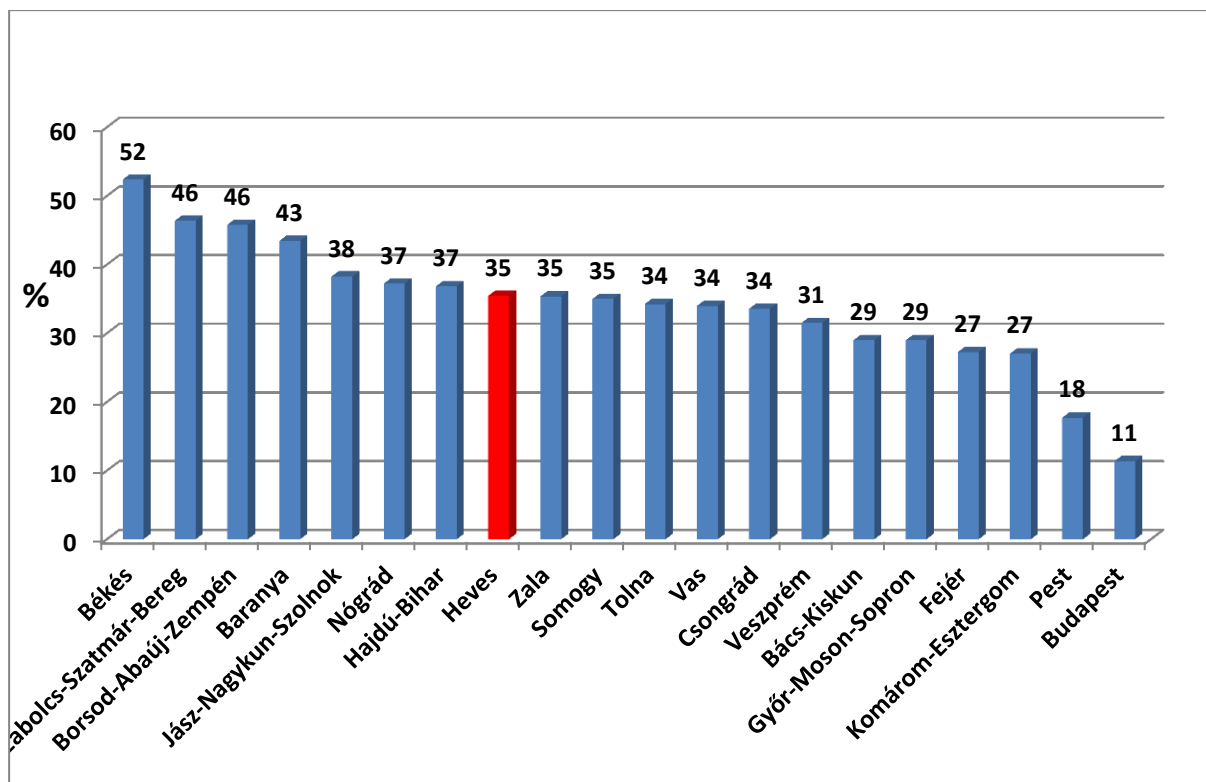
Forrás: kozfoglalkoztatatas.bm.hu adatai alapján saját szerkesztés [2016].

Annak érdekében, hogy a közfoglalkoztatás elősegítse Magyarországon a területpolitikai célkitűzések megvalósítását is, a programok a kedvezőtlenebb gazdasági és foglalkoztatási helyzetű területekre koncentráltan valósulnak meg.

Heves megyében a közfoglalkoztatottak száma 2015-ben 7657 fő volt, ami az országos létszámnak ugyan csak 3,68%-át tette ki, a **közfoglalkoztatási mutató (3,7%) értéke mégis számottevően meghaladta az országos átlagot.** A 2015-ös évre a közfoglalkoztatottak létszámának bővülése a megyében nem volt jellemző, mivel a havi átlagos létszám 19 fővel alacsonyabb volt, mint egy évvel korábban. A létszámadatok alapján a közfoglalkoztatási programok jelentősége Heves megyét országos összehasonlításban a középmezőnybe sorolja. Az észak-magyarországi régió másik két, kevésbé fejlett megyéjében a közfoglalkoztatás nagyobb szerepet tölt be a lakosság életében.

Magyarországon 2015-ben Békés megye volt az egyetlen, ahol a közfoglalkoztatottak létszáma meghaladta az álláskereső létszámát, s így a közfoglalkoztatási ráta 50% feletti értéket ért el (52,4%). Heves megyében a közfoglalkoztatottak részesedése 35,4% volt, amely kevéssel maradt el az országos átlagtól és a megyék rangsorában a 8. legmagasabb arányt jelentette (5.7. ábra).

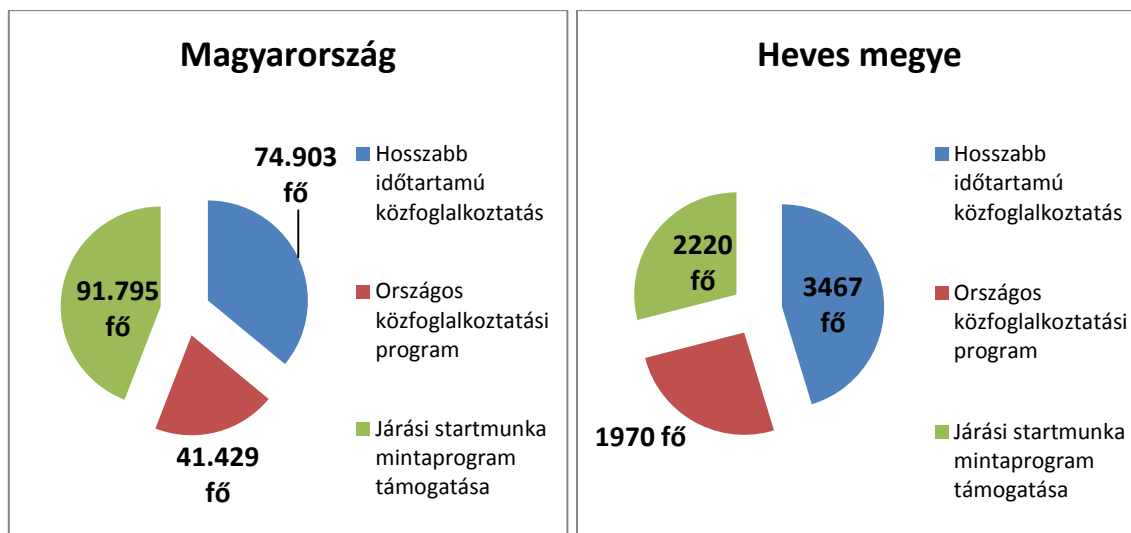
5.7. ábra: A közfoglalkoztatási ráta értéke (%) Magyarország megyéiben és Budapesten



Forrás: kozfoglalkoztatatas.bm.hu adatai alapján saját szerkesztés [2016].

A közfoglalkoztatásban résztvevők havi átlagos létszáma alapján 2015-ben a járási startmunka mintaprogram (36%) támogatása volt a legnagyobb jelentőségű Magyarországon. Heves megyében ezzel szemben a hosszabb időtartamú közfoglalkoztatás létszáma volt a legmagasabb (45,3%), a járási startmunka mintaprogramok létszáma (29%) csak kevéssel haladta meg az országos közfoglalkoztatási program résztvevőinek létszámát (35,7%) (5.8. ábra). Az ország egészét tekintve a közfoglalkoztatott személyek között 46,9%-os volt a nők részaránya. Heves megyében a nők mindössze 44%-os arányú részvétele a második legalacsonyabb érték az országban, ami részben arra is utalhat, hogy a nők könnyebben találnak maguknak állást, azonban sokkal inkább arra irányítja a figyelmet, hogy a közfoglalkoztatás a megyében kevesebb, a nők számára is vállalható tevékenységet kínál, mint másutt.

5.8. ábra: A közfoglalkoztatásban részt vevők havi átlagos létszáma a különböző támogatási kategóriákban



Forrás: kozfoglalkoztatatas.bm.hu adatai alapján saját szerkesztés [2016].

A közfoglalkoztatottak kor szerinti megoszlását megvizsgálva Heves megyében azt tapasztaljuk, hogy **az országos átlagnál magasabb a fiatalabb korosztályok részvétele**. A 25 alattiak részvétele 0,9 százalékponttal, a 25-34 éveseké 1,4 százalékponttal, míg a 35-44 éveseké 1,2 százalékponttal magasabb az országos átlagértéknél. Kifejezetten alacsony volt ugyanakkor az 55 év felettek részvétele a közfoglalkoztatás programjaiban. A fiatalabb korosztályok magasabb aránya általában inkább az ország elmaradottabb területeit jellemezte, ahol kevés a munkalehetőség, miközben a fejlettebb régiókban a nyugdíj előtt állók részaránya volt magasabb, akik a munkaerőpiacon hátrányos helyzetük miatt nem tudtak visszakapaszkodni az elsődleges munkaerőpiacra.

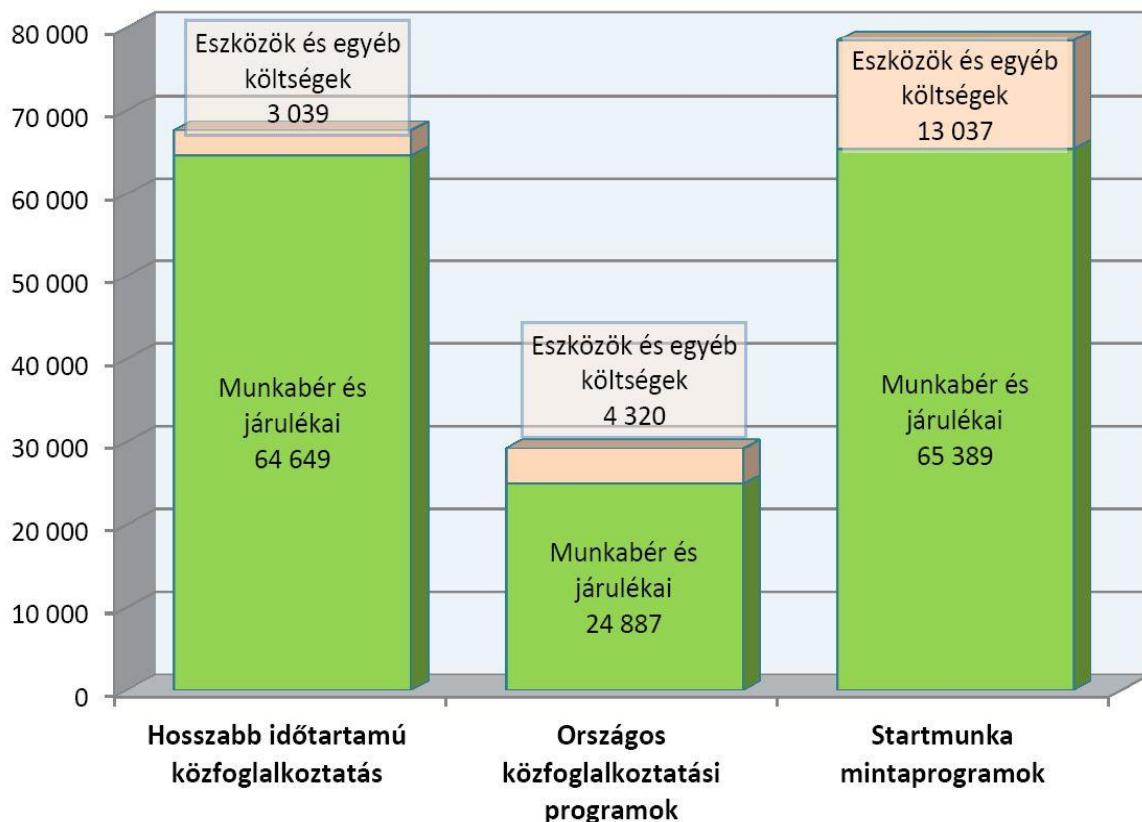
A közfoglalkoztatásban **tipikusnak nevezhető az alacsony iskolai végzettségű emberek részvétele**, akik a munkaerőpiacon versenyhátrányban vannak, mivel az alacsonyabb végzettséget igénylő munkaköröket is gyakran kvalifikált munkavállalók foglalják el, amennyiben nem sikerül a végzettségüknek megfelelő munkalehetőséget találniuk. Különösen így van ez az ország periférikusabb térségeiben. Magyarországon 2015-ben a közfoglalkoztatás átlagos létszámának több mint felét (53,4%) azok tették ki, akiknek a legmagasabb iskolai végzettsége nem haladta meg a nyolc általános iskolai osztályt. Az ilyen alacsony végzettséggel rendelkező személyek aránya Heves megyében volt az országban a legnagyobb (59%), a magasabb végzettséggel rendelkező kategóriák mindegyikében az országos átlagnál alacsonyabb arányok jellemezték a megyét. A közfoglalkoztatás rendszerében azonban olykor diplomások is megjelennek, előfordul ugyanis, hogy a járási mintaprogramokban a felsőfokú végzettséggel rendelkezőknek is tudnak a végzettségüknek és szakmai érdeklődésüknek megfelelő feladatokat adni.

Az egy közfoglalkoztatott által közfoglalkoztatásban töltött időtartam 2015-ben országos átlaga 7,2 hónap volt. Ez az érték 14%-kal magasabb, mint az azt megelőző évben volt, ami részben kedvező, részben pedig kedvezőtlen fejlemény. Abból a szempontból kedvezőnek mondható, hogy a programokba bekapcsolódó személyek tovább dolgozhattak, jelentősebb értéket állítottak elő és jutottak több jövedelemhez. A másik oldalról viszont kedvezőtlen, hogy nem sikerült továbblépniük olyan állásokba, amelyek támogatás nélkül is fenntarthatóak. A megyék közül általában azokban volt hosszabb a közfoglalkoztatás időtartama, ahol gazdaságilag kedvezőtlenebb a helyzet és így sokan vesznek részt a programban. Ennek ellenére, hogy Heves megye ilyen szempontból nem tartozik a legjobbak közé, a közfoglalkoztatásban töltött egy főre jutó átlagos időtartam 6,5 hónappal a harmadik legalacsonyabb volt.

A 2015-ben lezárult közfoglalkoztatási programok országos összköltsége 175,3 milliárd Ft volt. Az egyes megyékben a közfoglalkoztatási programokra eső költségek volumene elsősorban a létszámokat, másodsorban az egy főre eső költségeket tükrözi. Heves megyében az egy közfoglalkoztatott egy hónapjára eső költség mindössze 400 forinttal haladta meg az országos értéket (92,4 ezer Ft), vagyis szinte megegyezett azzal. A Heves megyei programokra fordított 6,342 milliárd Ft az országos költségek 3,6%-át tette ki, ami a megyék rangsorában a 8. legjelentősebb. Az programok jelentőségét jól szemlélteti, hogy a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program keretében 2014 és 2020 között Heves megye területén (Eger megyei jogú város nélkül) megpályázható 42 milliárd Ft-nak egy évre jutó összege közel azonos ezzel.

A különböző típusú programok egy főre jutó költségei jelentősen eltértek, amit részben az egyének eltérő támogatási ideje okozott, másrészt pedig az, hogy a támogatás mekkora hányadát fordíthatták eszközfejlesztésre. A hosszabb időtartamú közfoglalkoztatások esetén az egy főre eső átlagos költség (394,2 ezer Ft) mindössze 65%-a volt az összes programra jellemző átlagos költségnek (606,3 ezer Ft). A járási mintaprogramok egy főre eső átlagos költségei 23,1 százalékkal voltak magasabbak, mint az összes programra jellemző átlagos költségek, és ezek esetén volt a legmagasabb az egy főre vetített összeg, 746,5 ezer forint. A startmunka mintaprogramok esetén a költségeknek csak 83,4%-át fordították munkabérekre és járulékaikra (5.9. ábra). Emellett a járási mintaprogramok jobban igazodhatnak a helyi adottságokhoz és a helyi közösségek igényeihez. Emiatt Heves megyében ennek a támogatási formának a fokozottabb elterjedése lenne indokolt.

5.9. ábra: A 2015-ben lezárt közfoglalkoztatási programokra eső költségek (millió Ft)



Forrás: MÓD et al. [2016] alapján saját szerkesztés.

5.1.4. Közfoglalkoztatás Heves megye járásaiban

A különböző gazdasági és társadalmi mutatók alapján Heves megye járásai között jelentős fejlettségbeli különbségeket figyelhetünk meg. A munkanélküliségi mutató ugyanakkor egyre kevésbé ad pontos képet e térségek fejlettségéről, mivel a megye leginkább elmaradott területein a közfoglalkoztatási programok jelentősen csökkentették az álláskereső létszámát (5.2. Táblázat). A közfoglalkoztatási ráta értéke a Füzesabonyi (47%), a Bélapátfalvai (44,1%), a Pétervásárai (43,5%) és a Hevesi (42,9%) járásokban 40% feletti. A közfoglalkoztatási mutató ezekben a térségekben rendre 5% feletti, miközben a Hatvani és az Egri járásban 2% alatt marad.

5.2. Táblázat: Munkanélküliségi mutató és közfoglalkoztatási mutató Heves megye járásaiban

Járások	Munkanélküliségi mutató	Közfoglalkoztatási mutató	Együttesen
Bélapátfalvai	7,50	5,69	13,19
Egri	6,06	1,98	8,04
Füzesabonyi	8,16	6,89	15,05
Gyöngyösi	5,86	2,44	8,30
Hatvani	5,54	1,45	6,99
Hevesi	11,93	8,58	20,51
Pétervásárai	9,74	7,18	16,92

Heves megye összesen	7,09	3,70	10,79
----------------------	------	------	-------

Forrás: kozfoglalkoztatás.bm.hu adatai alapján saját szerkesztés (2016).

Járási startmunka mintaprogramot csak azok a települések indíthattak, amelyek a vonatkozó jogszabályok szerint hátrányos helyzetűnek minősültek. A program indításának alapvető kitétele, hogy a tevékenység igazodjon a helyi igényekhez és ne teremtsen versenytársat az elsődleges munkaerőpiacon, miközben a településen összességében növeli a helyi munkalehetőségek számát. A mintaprogramok közösségformáló hatásúak, élhetőbbé, lakhatóbbá teszik a településeket, azok közvetlen környékét, növelik a lakosság szubjektív biztonságérzetét, javítják a közbiztonságot.

A járási startmunka programok a létszámadatok alapján Heves megyén belül a Füzesabonyi és a Bélapátfalvai járásban kaptak elsődleges szerepet, a másik öt járásban a hosszabb időtartamú közfoglalkoztatás szerepe volt meghatározó. A járási startmunka programokról részletesebb információk állnak rendelkezésre ágazati bontásban is, így arra vonatkozóan is pontosabb képet alkothatunk, hogy azok mennyire illeszkedtek a térségi adottságokhoz, és mennyire volt célja azoknak az értékteremtés.

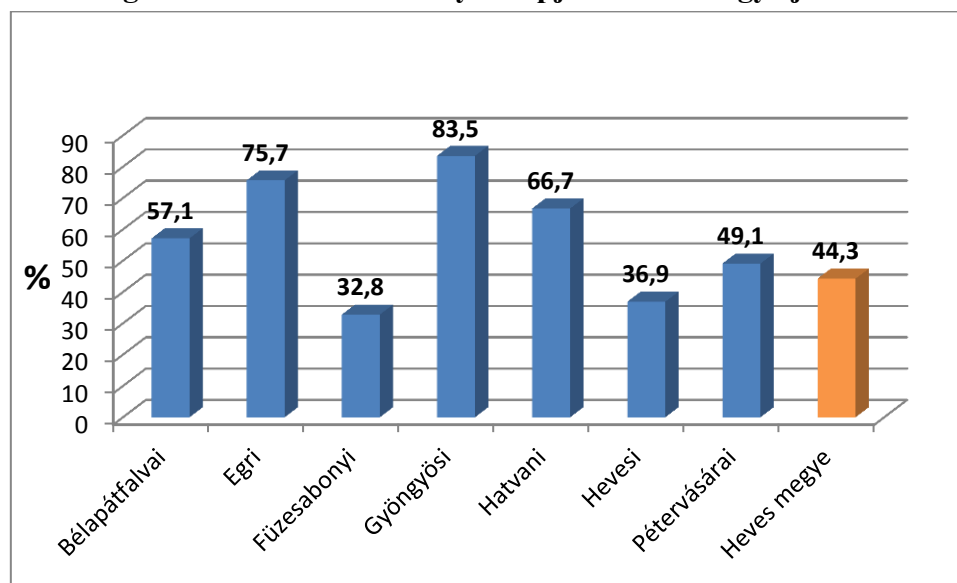
A járási startmunka mintaprogramok feladatai két főbb csoportra bonthatók, az első az értékteremtő programokat, míg a második a szociális programelemeket foglalja magában. Az értékteremtő programok tevékenysége az önfenntartás felé mutat, a megtermelt javak felhasználhatók a közétkeztetésben, a termelés támogatása, fejlesztése elősegíti a szociális szövetkezetek létrehozását, amely a helyi lakosok nyílt munkaerőpiacra történő kivezetésének egyik megoldása lehet.

Az értékteremtő programok között a mezőgazdasági programoknak van a legnagyobb jelentősége, amelynek keretében a települések növénytermesztéssel, állattartással és tartósítással foglalkoznak. A helyi gazdaságfejlesztés elvei alapján a települések olyan területeken törekednek a legkönnyebben mozgósítható erőforrások mobilizálására, amelyeknek szinte mindenhol adottak a tradíciói, viszonylag kisebbek a beruházás igényeik, miközben a termékek iránti kereslet gyakran már az önkormányzat intézményeiben is adott. A projekt segítségével állandó friss alapanyag kerül a településeken működő konyhákban feldolgozásra, és lehetőség nyílik a keletkező többlet felhasználására, értékesítésére, feldolgozására is. Szokatlan a kezdeményezésben ugyanakkor, hogy a polgármesteri hivatalok agrártermelési tevékenységeket és mezőgazdasági termékek értékesítését kell, hogy megszervezzék. Ezekről a kezdeményezésektől azt várják, hogy középtávon önfenntartóvá

válnak, továbbá elérhetővé teszik az önellátás lehetőségét a hátrányos helyzetű álláskereső számára (SZÓLLÁTH [2016]).

A járási startmunka mintaprogramon belül a mezőgazdaság, mint elsődleges értékteremtő ágazat 2015-ben a hevesi közfoglalkoztatásban 44,3%-os részarányt képviselt. A természeti adottságok a megye egyes hegyvidéki településeit leszámítva szinte mindenütt adottak a mezőgazdasági tevékenységek számára, a problémát inkább az jelentheti, hogy az önkormányzatok rendelkeznek-e ilyen célra saját tulajdonú termőfölddel. A megye fejlettebb járásaiban a közfoglalkoztatás és azon belül a járási mintaprogramok kisebb jelentőséget kaptak, azon belül azonban kifejezetten nagy arányban szerepelt a mezőgazdaság. A Gyöngyösi járásban 83,5%, az Egeri járásban 75,7%, míg a Hatvani járásban 66,7% volt a részaránya. A másik négy járásban a további tevékenységek is nagyobb létszámmal jelentek meg (5.10. ábra).

5.10. ábra: A mezőgazdaság jelentősége a startmunka mintaprogramon belül a közfoglalkoztatottak részaránya alapján Heves megye járásaiban



Forrás: kozfoglalkoztatatas.bm.hu adatai alapján saját szerkesztés (2016).

Az értékteremtő programok második kategóriáját a téli és egyéb értékteremtő közfoglalkoztatás jelenti, amelynek elsődleges feladata, hogy a munkalehetőség folyamatoságát biztosítsa a téli hónapokban a település közfoglalkoztatottjai számára. Ez a kategória, mint kivezetetésre kerülő programelem Heves megyében nem kapott nagyobb jelentőséget, sőt a legkisebb létszámmal jellemezhető. A megye 48 ilyen célú közfoglalkoztatottja közül 33 a Hevesi járás területén tevékenykedett.

Az értékteremtő programok harmadik pillérét a helyi sajátosságokra épülő közfoglalkoztatás alkotja, amely országsszerte 2015-től kapott a korábbinál sokkal nagyobb jelentőséget. Heves megyében 292 főt foglalkoztattak a helyi közösségi szükséglet kielégítése és a település fejlődésének egyedi programokkal történő elősegítése céljával, jelentősebb létszámban a Hevesi (137 fő), a Füzesabonyi (88 fő) és a Pétervásárai járásban (34 fő).

„A **szociális programelemek** olyan, kvázi „szociális foglalkoztatást” valósítanak meg, amelyek nem a klasszikus értelemben vett értékteremtés köré csoportosulnak, hanem a település élhetőbbé tételére irányulnak. Olyan karbantartási, állagmegóvási feladatokat tartalmaznak, amelyek különösebb szakképzettség nélkül is elvégezhetőek, fajlagos költségük viszonylag mérsékeltebb a mintaprogramokéhoz viszonyítva” (MÓD et al. [2016]). Hosszabb távon a cél e programok kivezetése a mintaprogramok sorából, mivel a legtöbb esetben nem állíthatók önfenntartó pályára.

Heves megyében e területek közül 2015-ben az önkormányzati belterületi úthálózat karbantartása, javítása, környezetének rendbetétele, ezáltal a baleseti veszélyek csökkentése, valamint járdák és kerékpárutak építése kapta a legnagyobb szerepet 424 fővel. Nagyobb létszámban ez a tevékenység a Hevesi (175 fő), a Füzesabonyi (150 fő) és a Pétervásárai járásokban (74 fő) volt jelen.

A mezőgazdasági utak rendbetételének célja, hogy elősegítse a mezőgazdasági telepek, majorok bekötését a közúti hálózatba, továbbá lehetővé tegye a termények biztonságos szállítását. A program kedvező esetben megkönnyíti a környéken lakók közlekedését is, ez azonban inkább csak a kiterjedt tanyavidékekre jellemző pozitív körülmény. A mezőgazdasági földutak állapotának javítása szintén a periférikusabb térségeket érintette elsősorban. A Gyöngyösi járásban egyáltalán nem volt ilyen tevékenység és a Hatvani járásban is csak Csányban két fővel.

A belvíz-elvezetési programok a településeket és a mezőgazdasági területeket fenyegető belvizek kialakulásának megelőzésében kapnak szerepet a belvízelvezető árkok rendszeres karbantartásával, kialakításával. A program megvalósításával növekszik a települések környezetbiztonsága, csökken az ár- belvíz- és helyi vízkár veszélyeztetettsége, biztosítottá válik a felszíni vizeink minőségének megőrzése, a további környezeti káresemények megelőzése. A megyében átlagosan 131 fő foglalkozott belvíz elvezetéssel 2015-ben, e tevékenység meghatározóan az alföldi területekre koncentrált (Füzesabonyi járás – 77 fő,

Hevesi járás – 32 fő), emellett Bélapátfalva környékén végeztek még jelentősebb munkálatokat.

A környezet tisztántartásával kapcsolatos másik tevékenység az illegális hulladéklerakó helyek felszámolása, aminek célja a kül- és belterületen található illegálisan lerakott, elhagyott hulladék felszámolása, valamint az ismétlődő lerakások megakadályozása, új lerakó helyek kialakulásának megelőzése. A program által a települések és külterületeik megtisztulnak, egyes területeket rehabilitálnak, és a várakozások szerint hosszú távon is lehetővé válik a tiszta környezet fenntartása. Ez a tevékenység szintén a Hevesi és a Füzesabonyi járásban kapott nagyobb jelentőséget 46-46 fővel, miközben az Egri és a Gyöngyösi járásokban egyáltalán nem támogatták a közfoglalkoztatottak ilyen irányú munkáját.

A **bio-** és megújuló energiaszektornak a támogatásának célja a földgáz alternatív fűtési móddal kiváltása a helyi középületekben. A fűtőanyag helyi előteremtése az agrártermelők és az erdőgazdák bevonásával, valamint a közterületek tisztán tartásával válik lehetségessé, s komplex projekt keretében a rendelkezésre álló helyi biomassza potenciálhoz igazodik. A programok magukban foglalják a biomassza tüzelésű kazánok beüzemelését, működtetését, valamint egyes esetekben a tüzelőanyag (brikett, pellet) gyártását és forgalmazását is. A megyében ezen a területen átlagosan 82 főt foglalkoztattak, 70%-ban a Füzesabonyi járásban.

5.1.5. A közfoglalkoztatás települési jelentősége, jó gyakorlatok

Heves megye mind a 121 településéről elmondható, hogy legalább egy fővel részt vett a 2015. évi támogatott közfoglalkoztatásban. A közfoglalkoztatás ugyan a legnagyobb arányban a hátrányos helyzetű térségek, települések átmeneti és tartós, foglalkoztatási és szociális problémáinak megoldásához kíván hozzájárulni, de a városokban is szükség lehet rá, hiszen mindig lesznek olyanok, akik nem tudnak eredményesen bekapcsolódni a munkaerőpiaci versengésbe. Ennek megfelelően a legnagyobb átlagos közfoglalkoztatott létszám Egert (444 fő) jellemezte, amelyet csak kevéssel elmaradva követett az ötöd akkora népességszámú Heves (431 fő). A harmadik pozíciót Gyöngyös (388 fő) foglalta el, amelyet már a mindössze 2870 fős (2015) Kisköre (327 fő), majd az első nem városi jogállású település, Tiszanána (271 fő) követett. A Füzesabonyi járásban megfigyelhető sajátosság, hogy Mezőtárkányban és Sarudon egyaránt magasabb volt a közfoglalkoztatottak létszáma, mint a járásközponti településen.

A megyében összesen 20 olyan település volt, ahol a közfoglalkoztatottak létszáma meghaladta a 100 főt. Közöttük egészen kisméretű falvak is szerepeltek (pl. Tarnabod), ahol korábban extrém mértékű volt a munkanélküliség. Ugyanakkor a megyének kilenc olyan települése volt, ahol a közfoglalkoztatottak átlagos létszáma nem haladta meg a 10 főt. Ezek közt egyaránt voltak kis népességszámú (Fedémes, Kisfüzes), fejlett, több esetben agglomerációs települések (Kerekharaszt, Nagytálya, Pálosvörösmart, Szarvaskő), vagy turisztikai célpontok (Bükkszék, Mátraszentimre, Parádsasvár), amelyeket alacsony munkanélküliségi ráta jellemez.

A legjobb gazdasági helyzetben lévő és a közfoglalkoztatási pályázatokon kevésbé aktív településeken a közfoglalkoztatási mutató értéke nem éri el az 1%-ot sem. Ezen településeknek mindegyike a Hatvani (Ecséd, Hort, Lőrinci), illetve a Gyöngyösi járásban (Mátraszentimre, Gyöngyössolymos, Gyöngyöstarján, Gyöngyöshalász) található, a főváros és a megye nyugati részén elhelyezkedő jelentős ipari foglalkoztatók viszonylagos közelségében. A városi jogállású településeket általában kifejezetten alacsony munkanélküliségi és közfoglalkoztatási mutató jellemzi, különösen a megye gazdasági tengelye mentén (Eger – 1,2%, Hatvan – 1,3%, Gyöngyös – 1,9%). Ez nem érvényes azonban a hátrányos helyzetű térségek gyenge központjaira (Pétervására – 6,2%, Heves – 5,8%), valamint az újonnan várossá nyilvánított mikrotérségi központokra (Kisköre – 16,6%, Gyöngyöspata – 4,1%, BÉlapátfalva – 4%, Verpelét – 3,6%).

A települések listájának másik „végletét” az a **19 település** alkotja, ahol a **közfoglalkoztatási mutató értéke meghaladja a 10%-ot**. A Hevesi járásban hét ilyen település található (Tarnabod, Tiszanána, Kisköre, Kömlő, Tarnazsádány, Erk és Tarnaszentmiklós), öt-öt település a Füzesabonyi (Sarud, Újlőrincfalva, Mezőszemere, Mezőtárkány és Tófalu) és a Pétervásárai járásban (Terpes, Szajla, Tarnalelesz, Ivád és Váraszó), valamint egy-egy az Egri (Szúcs) és a Gyöngyösi járásban (Halmajugra). Ezek között Sarud és Tarnabod 20% feletti értékkel szerepel (5.3. Táblázat). 2015-ben a megyében kilenc olyan település volt, ahol a közfoglalkoztatási mutató és a munkanélküliségi mutató együttes értéke meghaladta a 30%-ot, (amely Terpes és Tarnabod esetében a 40%-ot is megközelítette).

5.3. Táblázat: Települések „toplistája” a közfoglalkoztatási mutató értéke alapján

Pozíció	Településnév	Közfoglalkoztatási mutató (%)	Pozíció	Településnév	Közfoglalkoztatási mutató (%)
1.	Sarud	24,35	112.	Andornaktálya	1,13
2.	Tarnabod	23,77	113.	Atkár	1,11

3.	Újlőrincfalva	17,26	114.	Petőfibánya	1,08
4.	Tiszanána	16,95	115.	Gyöngyöshalász	0,97
5.	Terpes	16,94	116.	Lőrinci	0,97
6.	Mezőszemere	16,83	117.	Hort	0,95
7.	Kisköre	16,58	118.	Gyöngyöstarján	0,88
8.	Mezőtárkány	16,32	119.	Gyöngyössolymos	0,61
9.	Szajla	16,29	120.	Ecséd	0,60
10.	Tarnalelesz	15,56	121.	Mátrászentimre	0,41

Forrás: kozfoglalkoztatatas.bm.hu adatai alapján saját szerkesztés (2016).

A közfoglalkoztatási ráta értéke nagyon jól mutatja a települések sikerességét a támogatások megpályázásában és a közfoglalkoztatási programok lebonyolításában. Ennek a mutatószámnak az értéke a megye 20 településén is meghaladja az 50%-ot. E tekintetben a legeredményesebbnek a Füzesabonyi járás néhány települése bizonyult, amelyek a megye peremén helyezkednek el (Mezőszemere, Mezőtárkány), ahol Sarud és Újlőrincfalva esetében a helyi gazdaságfejlesztés kibontakozásához a Tisza-tó szolgáltatja a természeti erőforrásokat. Számos olyan települést is találunk, amely az álláskereső alacsonyabb száma mellett nagyon eredményesen növelte a közfoglalkoztatottak létszámát, a két mutató értéke közötti korreláció azonban közepes erős ($r=0,582$). A közfoglalkoztatás tehát területileg meglehetősen jól követi a megyén belüli társadalmi-gazdasági problémákat (olyan kedvező helyzetű települések azonban nincsenek, ahol ne lehetne tovább bővíteni a közfoglalkoztatottak létszámát).

A járási startmunka mintaprogramba a 121 település közül csak 78 település kapcsolódott be, ami érthető, hiszen ez az eszköz elsősorban a hátrányos helyzetű térségek és az elmaradott települések felzárkóztatását célozza meg. A létszám 13 településen érte el az 50 főt, s a mezőgazdasági tevékenységet végzők létszáma 15 településen haladta meg a 20 főt. Az utóbb említett ágazatnak a fejlesztése kapcsán példaértékű, látványos eredményekről is beszámolhatunk. A mezőgazdasági programelemekből ugyanis már több helyen sikerült szociális szövetkezet életre hívásával helyi termékeket árusító boltok, vendéglátóegységek önfenntartó rendszerei létrehozni. Olykor igen ötletes megoldásokat is kimunkáltak. Recskén pl. sajátos piacot is kialakítottak termékeiknek: a közfoglalkoztatásban megtermelt takarmányrépát vadásztársaságok részére értékesítik.

A helyi sajátosságokra épülő közfoglalkoztatás igen sokszínű programelemeket foglalhat magában az egyes települések természeti adottságai és tradíciói alapján, hiszen teljesen más potenciállal rendelkeznek a Tisza-tó menti, vagy éppen a mátrai települések. Napjainkig 31 település talált módot a lehetőségek hasznosítására, a programban résztvevők átlagos létszáma 13 településen elérte a 10 főt, a jövőben pedig mind az alkalmazók, mind a résztvevők körének bővülése is várható. A helyi sajátosságokra építkezés segítheti ugyanis a települések

versenyelőnyeinek felismerését, a hasznosítatlan erőforrások kiaknázását és egy karakteresebb települési arculat kidolgozását.

A megye településein további lehetőségeket rejthet magában a megújuló energiaforrások fokozottabb hasznosítása. Biomassza kazánok beszerzésére és telepítésére több településen is sor került, a közfoglalkoztatásban ez a program azonban csak négy településen (Mezőtárcány, Sarud, Parád és Nagyvisnyó) foglalkoztat legalább 10 fős létszámot. A biomassza energetikai célú hasznosítására nem csak a sok erdővel rendelkező térségekben nyílik lehetőség, jó szervező munkával ugyanis az alföldi részeken is sikeres tevékenység lehet. Mikófalván évente 6-7 millió forintot takarítanak meg azzal, hogy aprítékkal fűtik az önkormányzat épületeit (az alapanyagot a helyi erdőbirtokosság területéről, illetve az önkormányzati utak mellől gyűjtik be).

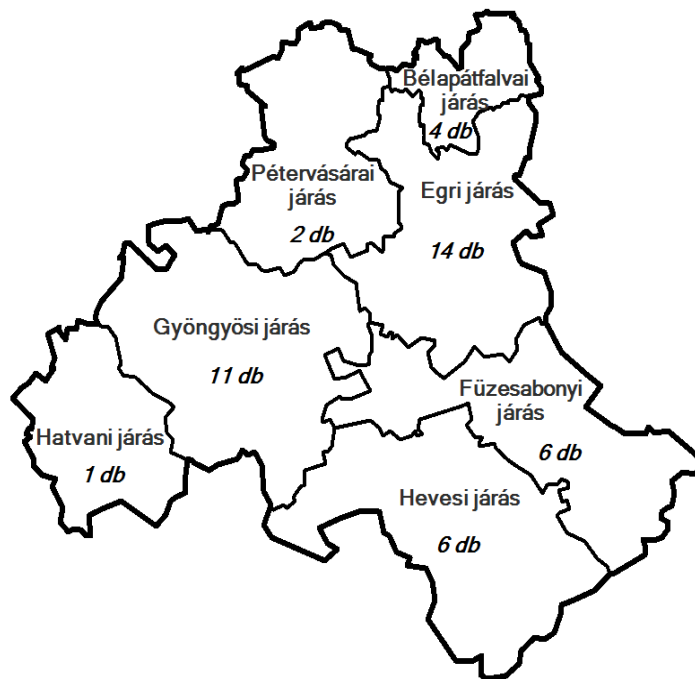
Heves megyének a közfoglalkoztatás területén legeredményesebb települései 2016-ban is részt vettek az Országos Közfoglalkoztatási Kiállításon. Jó példaként ismertethette közfoglalkoztatási mintaprogramját Erdőtelek, Heves, Mezőszemere, Mezőtárcány és Tiszanána. Napjainkban számos olyan cikket olvashatunk az országos és a megyei sajtóban egyaránt, amelyek a közfoglalkoztatási programok előremutató sikereiről számolnak be.

5.2. A települési önkormányzatok a foglalkoztatásért

5.2.1. A vizsgálati módszer, mintaterület bemutatása

A kutatás keretében igyekeztünk felmérni azt is, hogy a *önkormányzatok* milyen foglalkoztatási szerepkört töltek be az elmúlt 5 évben, s milyen ez a szerepkör jelenleg. A vizsgálat módszerül a kérdőíves felmérést választottuk. A vizsgálatokat 2016 augusztusa és októbere között végeztük (s információbázisunkat itt-ott néhány önkormányzat vezetőitől kért és kapott interjúk révén is kiegészítettük). A kérdőív nyitott és zárt kérdéseket egyaránt tartalmazott, a szöveges válaszok a kiértékelésnél tipizálásra kerültek. Az önkormányzatok a kérdőíveket e-mail-en kapták, ha nem érkezett válasz, személyes megkerestük az illetékest (a jelentősen válaszadási hajlandóságot a bevont kérdező biztosaink tudták növelni; e-mail-en mindössze 6 darab kérdőív került visszaküldésre).. Végül a megye hét járásából (a korábbi kistérségekből) 44 kitöltött és értékelhető kérdőívet kaptunk vissza. A kérdőívek járások szerinti megoszlása (5.11. ábra) hozzávetőleg arányosan alakult (bár a Hatvani valamint a Pétervásárai járás alul reprezentált).

5.11. ábra: A válaszoló települések megoszlása a megye járásai között, 2016



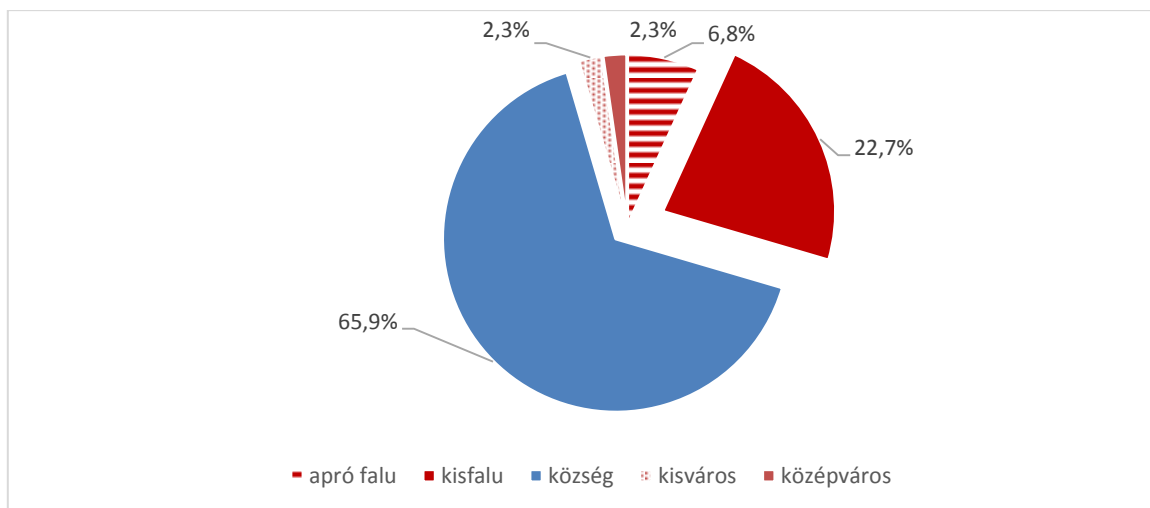
Forrás: Saját szerkesztés

Az adatok feldolgozásához SPSS 13.0 programcsomagot alkalmaztunk. A kérdések adatait az alpont végén található 1. sz. melléklet tartalmazza. Elemzésük egyrészt a válaszok megoszlásait mutatja be, másrészt, ha a khi négyzet próba statisztikailag igazolható összefüggéseket tárt fel, kiemeli a keresztábra elemzések eredményeit. Főbb megállapításainkat összevetettük továbbá a 2014-2020 közötti időszakra kidolgozott Heves megyei Területfejlesztési Program beavatkozási intézkedéseivel is.

A válaszok értékelésénél megvizsgáltuk, milyen a válaszadó települések jogállása, s mekkora a lakosságuk száma²⁵. A két csoportosítás szerinti eredményekben minimális különbség mutatkozott: egy település városi jogállással rendelkezik, bár népessége száma (ma már) nem éri el az e jogálláshoz megkívántat. S megállapíthattuk, hogy **döntően (88,6%-ban) községek továbbá kis- és aprófalvak önkormányzataitól kaptunk válaszokat** (5.12. ábra).

5.12. ábra: A települések megoszlása települési típusok szerint

²⁵ A kialakult elnevezések szerint a város közepes, ha lakosainak száma 100 ezer és 500 ezer között van, s kicsi, ha 50 ezer és 100 ezer közé esik. Az 5 ezernél kevesebb lakosú település község, de ha a lakosok száma 500 és 999 közé esik, kistalu, ha 500 alatt marad aprófalva (is).



Forrás: Saját szerk.

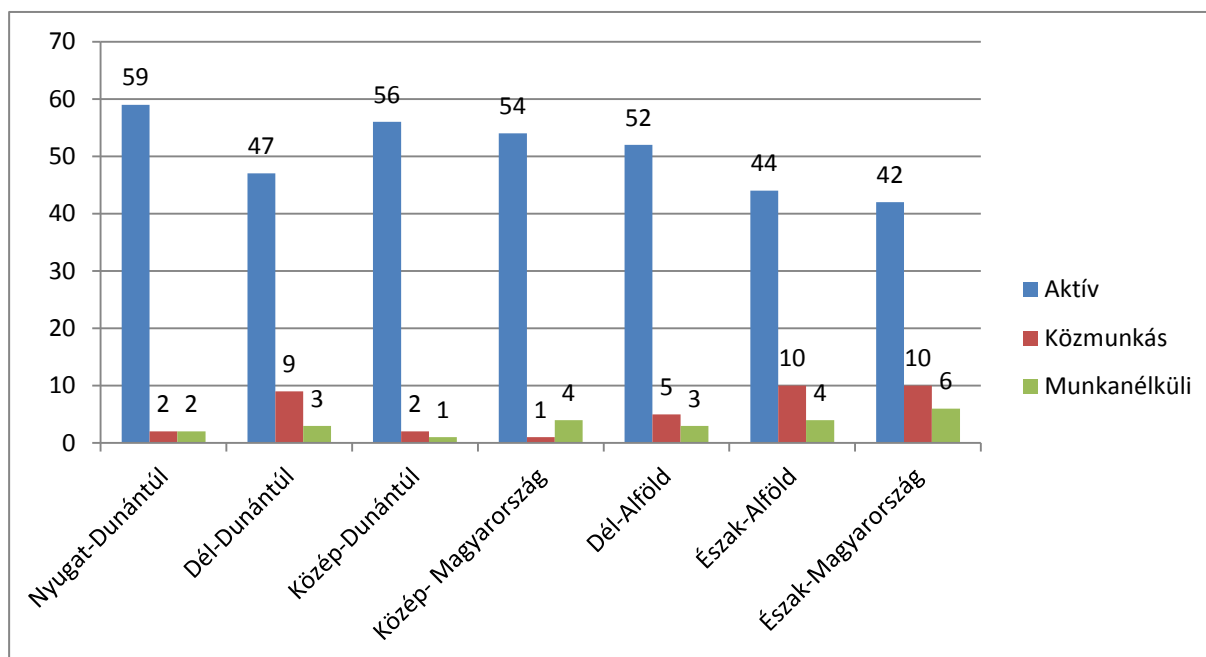
Az ábra adataiban tükröződő megoszlás a további elemzések során a képzett munkaerő arányával, az önerővel valamint a foglalkoztatással kapcsolatos kérdésekben is visszaköszön: a vizsgálati eredmények a kisebb lélekszámú kedvezőtlenebb helyzetben lévő települések, s önkormányzataik helyzetét tükrözik.

5.2.2. A települések foglalkoztatási helyzete és perspektívái

Heves megye 2014-2020 közötti időszakra megfogalmazott területfejlesztési programja²⁶ komplex, integrált foglalkozás-intenzív gazdaság kialakítását tűzte ki célul. A megye versenyképességének erősítéséhez és gazdasági felzárkózásához elengedhetetlen ugyanis a térség hazai viszonylatba is szerény (bár az észak-magyarországi átlagba belesimuló, 5.13. ábra), nemzetközi összehasonlításban pedig rendkívül alacsony foglalkoztatási ráta emelése.

²⁶ Emlékeztetünk rá, hogy, miként ezt már a Bevezetőben is rögzítettük, Magyarországon a területfejlesztés a 2011. évi CLXXXIX. törvény 27. § (1) bekezdése szerint a megyei önkormányzatok feladata. E szereposztás megfelel a modern piacgazdasági elméletnek. E szerint ugyanis célszerű, ha egyes közintézmények befolyásolják az üzleti szféra területfejlesztő munkáját; e szerep kívánatos jellegét azonban a szubszidiaritás régi, s az EU-ban ma is irányadónak tekintett elve határozza meg (tehát az a helyes, ha a döntéseket az adott kérdésben legtöbb információval rendelkező – többnyire helyi – szervek hozzák).

5.13. ábra: Munkanélküliség Magyarországon, 2015



Forrás: KSH

A foglalkoztatás emelési lehetőségeivel kapcsolatosan elsőként a munkanélküliség vizsgálatára szokás sort keríteni. 2015 végén Heves megyében több mint 14 ezer munkanélküli élt, ebből 3500-an legalább egy éve kerestek állást. Ez a megyei lakosság 7%-a (az országos átlag 5%. Egerben 1700-an, Füzesabonyban 260-an, Gyöngyösön majd 1000-en, Hatvanban 600-an, Hevesen 800-an kerestek állást. Közülük 7700-an kaptak valamilyen ellátást állami forrásból. A nyilvántartott álláskereső létszáma alapján számított munkanélküliségi arányt tekintve Heves megye 11,5%-os, az országos átlagot 3,8%-ponttal meghaladó mutatójával a megyék rangsorában a középmezőnyben foglal helyet (5.4 sz. táblázat). Az egyes járások közti különbségek jelentősek. A nyilvántartott álláskereső gazdaságilag aktív népességre vetített aránya a hatvani, a gyöngyösi és az egri járásban 9-10% között alakul, de Heves körzetében a 23%-ot, Pétervására térségében a 17%-ot is meghaladja.

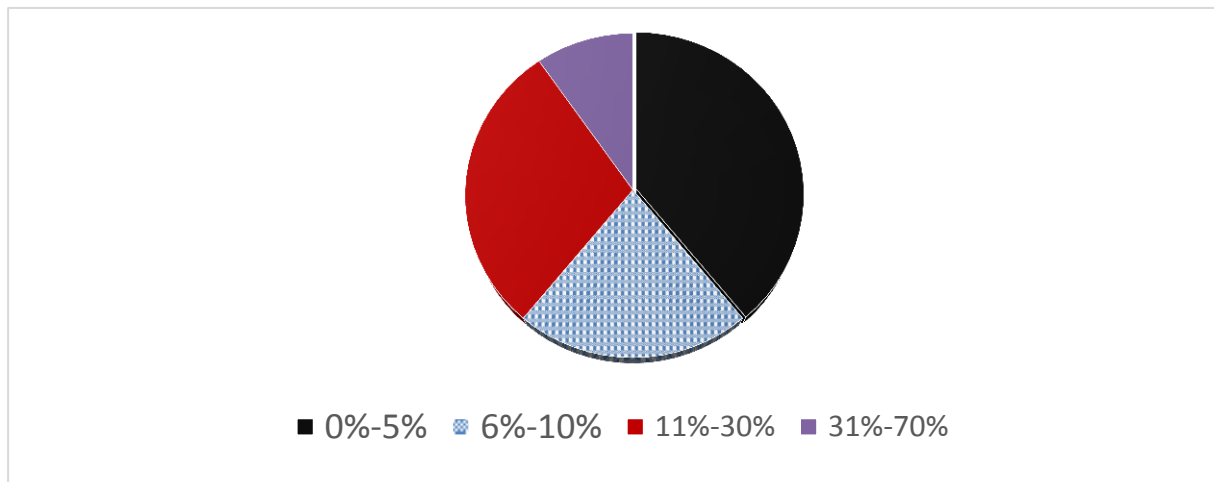
5.4. táblázat: Az álláskereső aránya a hevesi járásokban és országosan (%)

Járások	2014. szeptember 20.	2015. szeptember 20.
Eger	10,2	9,4
Gyöngyös	9,1	9,0
Hatvan	8,7	8,9
Heves	21,9	23,9
Füzesabony	12,7	12,9
Pétervására	14,2	17,6
<i>Heves megye</i>	<i>11,3</i>	<i>11,5</i>
<i>Észak-Magyarország</i>	<i>15,4</i>	<i>14,3</i>
Magyarország	8,6	7,7

Forrás: A nemzetgazdaság munkaerőmérlege, 2014.01.01. (KSH), alapján saját szerk.

Szerény kérdőíves felmérésünk során az önkormányzatokat is megkértük, hogy becsüljék meg a településükön a munkanélküliség mértékét. S úgy találtuk, hogy a válaszolók saját járásuk értékeit gyakran becsülik a KSH által meghatározott 9-10%-os értéknél alacsonyabbra, illetve a 11-30%-os értéknél magasabbra. Pl. Tarnasádközségben és Halmajugrán a hivatalos nyilvántartások szerint a lakosság negyede, azaz 25% volt munkanélküli, de az önkormányzatok 40%-ra becsülték ugyanezt a mutatót. Ennél is nagyobb eltérés mutatkozott Szarvaskő esetében, itt a hivatalos adatok 1,5 %-os munkanélküliséget mutatnak, ám a település ezt 30%-ra becsülte (5.14. ábra). Megállapítható továbbá, hogy a térségben a 180 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya gyakorlatilag megegyezik az országos átlaggal, de a települések között mutatói körében igen nagy különbségek alakultak ki.

5.14. ábra: A települések megoszlása az általuk becsült munkanélküliség nagyságkategóriái szerint, 2016

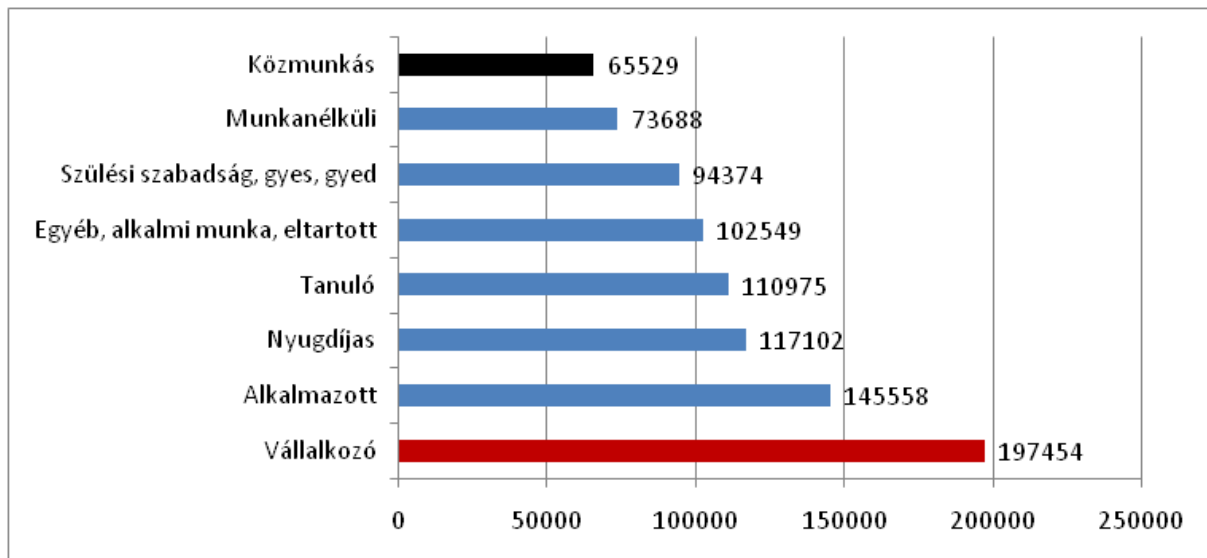


Forrás: Saját szerk.

Úgy véljük, a jelzett becslési eltérések túl nagyok ahhoz, hogy becslési hibáknak minősítsük őket, hiszen az adott kis településeken a nyilatkozók helyismerete jó. Azt feltételezzük tehát, hogy az eltérés mögött az áll, hogy a hivatalos adatközléssel ellentétben az önkormányzatok azokról is nyilatkoztak, akik tartósan távol maradnak a munkaerő piacról, vagy azért, mert feketén dolgoznak, vagy, mert bár nincs munkájuk, nem jelentkeznek álláskeresőként, nem jelentkeztek be a munkaügyi központokba (mivel pl. tartósan segélyezetttek, s munkával sem tudnának érdemben többet keresni).

Ha az önkormányzat nem tud a kérelmezők számára munkát felajánlani, akkor részükre rászorultságuk esetén rendszeres szociális segélyt kell megállapítani, mely sok esetben több mint a közfoglalkoztatással vagy foglalkoztatással elérhető jövedelem (5.15. ábra).

5.15. ábra: Egy főre jutó jövedelem átlag (OECD 2. skála, a válaszok megoszlása szerint)



Forrás: KSH

Ugyanakkor világosan látnunk kell, hogy Magyarországon a foglalkoztatás-növelés lehetőségeinek megítélésekor általában nem a munkanélküliség nagysága a fő tényező. Hiszen a KSH adatai szerint pl. Heves megyében 2015-ben a foglalkoztatottsági ráta 52,5%, a munkanélküliségi ráta 8%, az aktivitási arány pedig 57,1% volt (https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf030.html); azaz az igazi lehetőséget a 42,9% inaktív egy hányadának munkába állítása adhatná.

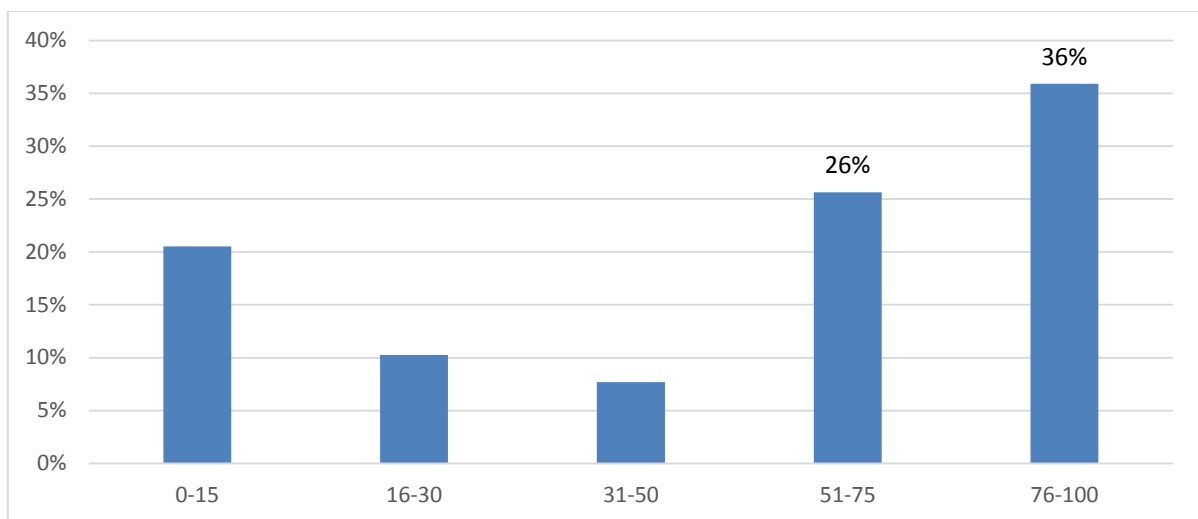
Kutatásunk is megerősítette annak a közvélekedésnek az igazát, amely szerint **az országos átlagnál kedvezőbb foglalkoztatási mutatókkal általában az iparosodott városi jogállású települések (Hatvan, Gyöngyös), a szuburbanizációs folyamatok által is érintett, kiegyensúlyozott társadalmi szerkezettel bíró települések, valamint az üdülő-települések rendelkeznek.** Úgy találtuk azonban, hogy e települések helyzete sem egyforma. Az iparosodottabb városokban ma már nem is a munkanélküliség, hanem a munkaerőhiány az igazi gond: a felmérésünkre válaszolók szerint a vállalatoknak leggyakrabban az ipari összeszerelők, bolti eladók, rakodómunkások megszerzése okoz nehézségeket. Egyes üdülőhelyeken viszont még mindig problémát jelent, hogy az önkormányzat és a szállodák mellett nincs más munkaadó, így több szakmában itt is csak a relatíve távol fekvő város(ok)ban lehet elhelyezkedni.

Egyértelműen **az átlagnál kedvezőtlenebb mutatókkal rendelkeznek viszont a Mátra északi lábánál elhelyezkedő, valamint a dél-hevesi települések.** Ennek több oka van. Fontos okok tárthatók fel a települések fekvése és gazdasági potenciálja terén is, hiszen egy

semmilyen sajátos adottsággal nem rendelkező apró zsák-faluban nagyobb vállalat csak egészen kivételes esetben (pl. az internet végletes hasznosításával) találhat munkaerőt is, s termékeinek (szolgáltatásainak) piacot is. Más esetekben a humán erőforrások minősége is fontos tényező. Mivel több esetben két egymással szomszédos település (pl. Visonta és Halmajugra, vagy Domoszló és Véc) mutatói között is nagy különbség mutatkozik, valószínűsíthető pl., hogy olykor az alacsony képzettség, a funkcionális analfabéták nagy száma, a cigány etnikum kifejezetten magas aránya is súlyos gondoknak fontos magyarázata lehet. S az utóbbi helyzetet tovább ronthatja, hogy a periférikus fekvésű, hátrányos helyzetű településeken felerősödik a migráció, de a kontraszelektációs folyamatok hatására az alacsonyabb társadalmi státuszú lakosság helyben marad, mivel belenyugodott már a helyzetébe.

Azt, hogy a megszerzett szakmai képesítés alapvetően meghatározza a munkaerőpiaci integrációt, az országos adatok is alátámasztják. A statisztikák szerint a munkanélküliek igen nagy hányada képzetlen (5.16. ábra).

5.16. ábra: Képzetlenek becsült aránya a különböző korú munkanélküliek között, 2016



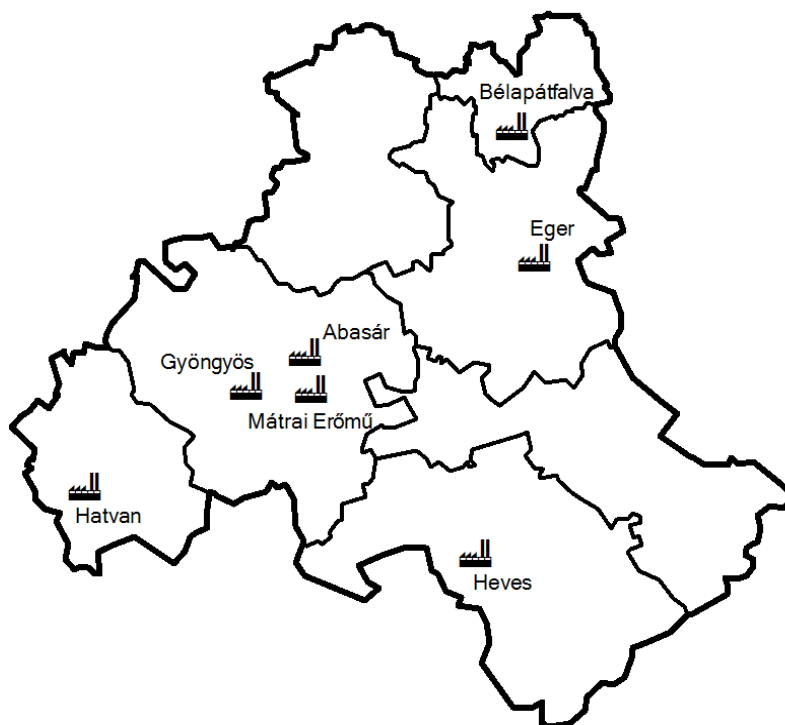
Forrás: Saját szerk.

Az is ismeretes továbbá, hogy a munkaerőpiac többnyire „alulról” büntet, azaz elsősorban a képzetlenek szorulnak permre ebben a térségben is igaznak bizonyul, S tovább súlyosbítja a helyzetet, hogy átképzésük, munkaerőpiacra történő visszavezetésük túlzottan nagy teher az olyan települések számára, ahol legfeljebb általános iskola működik.

A megye gazdaságának, s foglalkoztatási helyzetének jövője csak némi bizonytalansággal körvonalazható. Számos tapasztalat is igazolja ugyanis, hogy a bekövetkező változások terén a térség *vállalatainak* lehet kulcsszerepe. A korábbi évtizedekben Heves északi részén

(valamint a két szomszédos régió országhatár-közeleli területein) a nehézipari cégek tevékenysége volt meghatározó, s az 1990-es politikai fordulat után is hosszabb ideig ezek válsága, termelésüknek és foglalkoztatásuknak az országos átlagnál nagyobb mértékű visszaesése volt a legnagyobb hatású gazdasági folyamat. A megye déli részén pedig jelenleg is problémákat okoz, hogy az ipari beruházások az elmúlt két évtizedben elkerülték a legtöbb itt fekvő települést (a térségben a szocialista beruházások máig fennmaradt legjelentősebb létesítménye a Mátrai Erőmű, amely az erőműben és a két külszíni bányájánál összesen mintegy 2 500 főt foglalkoztat). Ugyanakkor az M3-as autópálya vonzotta a befektetőket. A Hatvan, Gyöngyös, Eger alkotta „tengely” mentén igen gyorsá vált a gazdasági fejlődés. A legtöbb beruházás az ezredfordulón, sajnos területileg erősen az autópálya mentére koncentráltan létrehozott ipari parkokban (5.17. ábra), s ágazatukat tekintve a gépiparban valósult meg.

5.17. ábra: Heves megye ipari parkjai

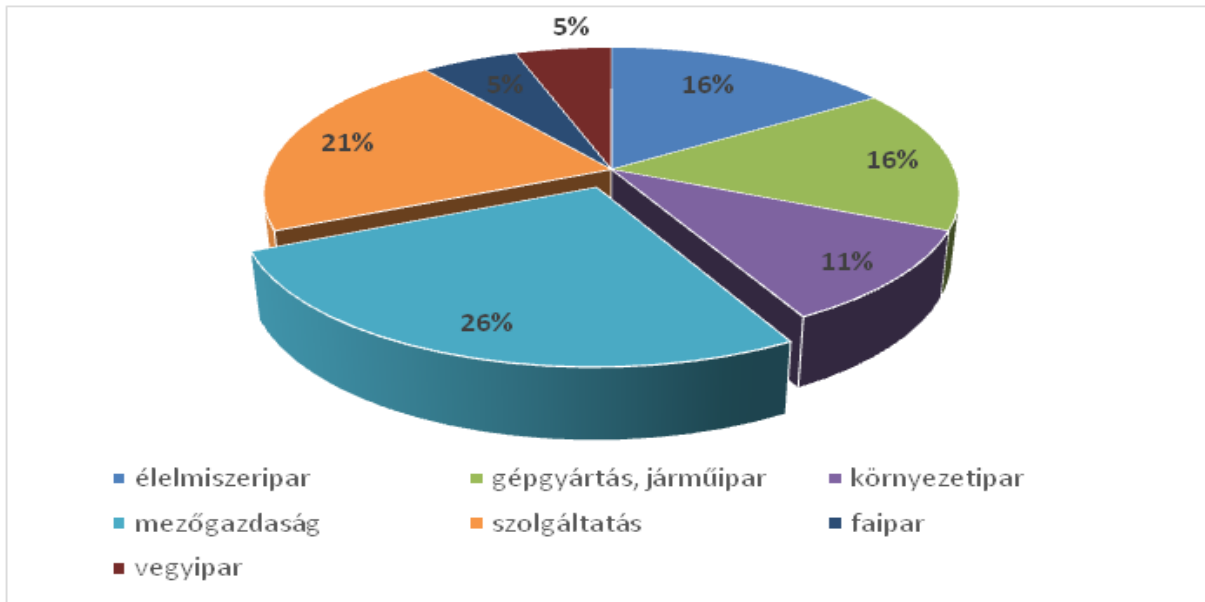


Forrás: Saját szerk.

Felmérésünk keretében 44 önkormányzattól 41 válaszolt az elmúlt öt év vállalati beruházásaival kapcsolatos kérdéseinkre. Megállapíthattuk, hogy csak kevesebb, mint felük, 19 tájékoztatott munkahely teremtő beruházás megvalósításáról. A beruházások ágazatok szerinti megoszlása az ipar túlsúlyát mutatja (ahol a közelmúltban sokat zsugorodó élelmiszeriparnak, valamint gépgyártásnak, s az ugyanekkor felfutott járműiparnak jutott a

legnagyobb hányad). A mezőgazdaság részaránya sem kevés, több mint 20% volt. A lakosság jelentős hányadának (országosan kb. kétharmadának) munkahelyet adó szolgáltatások szektoraiba pedig még ennyi sem jutott, az ág részesedése alig több magasabb az élelmiszeriparé vagy a gépiparé (5.18. ábra).

5.18. ábra: A helyi vállalatok munkahelyteremtő beruházásainak nemzetgazdasági ágankénti megoszlása 2011-2016



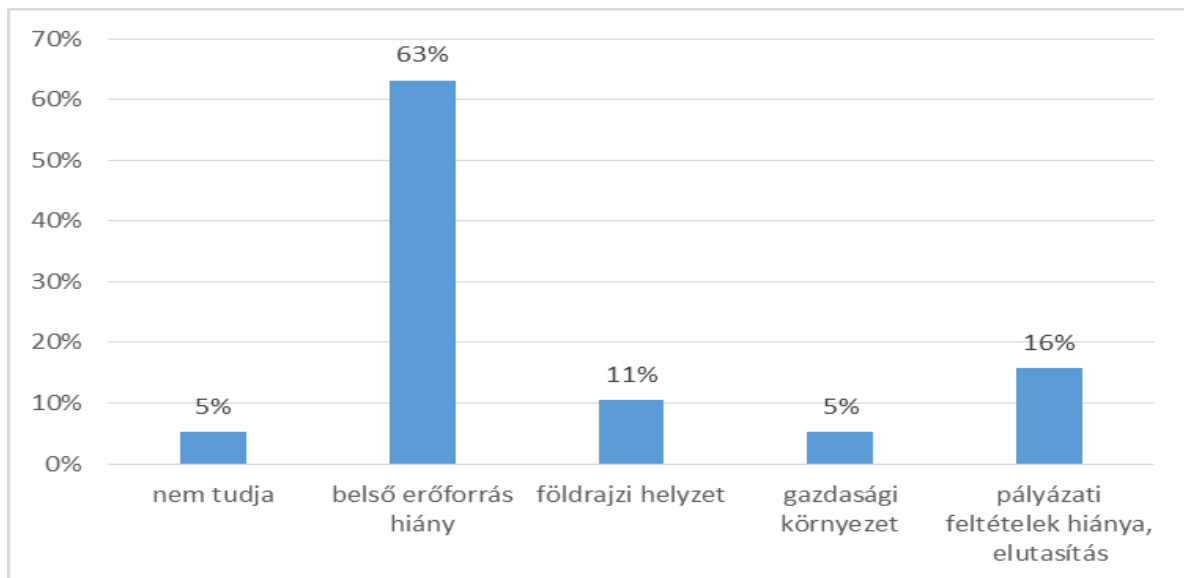
Forrás: Saját szerkesztés

A fent bemutatott aránytalanság az erőforrás-hasznosítás hiányosságaira hívja fel a figyelmet. Kétségtelen ugyan, hogy az elmúlt években jelentős tőkeinjekciókat igényelt a sok válsággal küzdő iparvállalat újjáépítése (egyrészt a gépiparban, másrészt az élelmiszeriparban, pontosabban a húsiparban, tejiparban, malomiparban, cukoriparban, konzerviparban), s nem vitatható a térségben kiemelt jelentőségű mátraaljai új pincészetek beruházásainak jogossága sem. Az agrárbefektetések célszerűsége se megkérdőjelezhető (s azt is el kell fogadnunk, hogy a megye tájegységei a természeti és egyéb adottságaik sokszínűsége miatt eltérő karakterrel rendelkeznek: pl. sok északi településen az erdészeti a főszerep, a Mátraalján a szőlő- és a gyümölcsstermesztés jelentősége nagyobb, míg az alföldi területeken már a szántóföldi kultúrák túlsúlya a jellemző). Semmi nem adhat azonban racionális magyarázatot a szolgáltatási beruházások szerény arányaira, arra, hogy számos kistelepülésen elhanyagolt, vagy nincs is üzlet, posta, akad az egészségügyi ellátás és az oktatás. Még kevésbé indokolható, hogy kevés a szolgáltatási szektort fejlesztő beruházás egyes, a turizmus

szempontjából fontos településeken is (a megálmodott borút nem működik, a Mátra fennsíkján sincs térerő, a turisták által keresett helyi termékek kínálata szegényes²⁷ stb.).

A felmérésünkben résztvevő önkormányzatok úgy vélik, legtöbbször a saját erőforrások hiánya a fő oka annak, hogy településük vállalatai nem valósítottak meg munkahelyteremtő beruházást (5.19. ábra). Természetesen további kérdés azonban, hogy e forráshiányt mi magyarázza. Fontos lenne ugyanis tisztázni – és tudatosítani – hogy a végső indok mennyiben a kereslet hiányában, a foglalkoztatottak alacsony termelékenységében, a hibás érdekeltségi rendszerben vagy inkább vállalatvezetési hibákban keresendő-e.

5.19. ábra: A beruházások elmaradásának okai

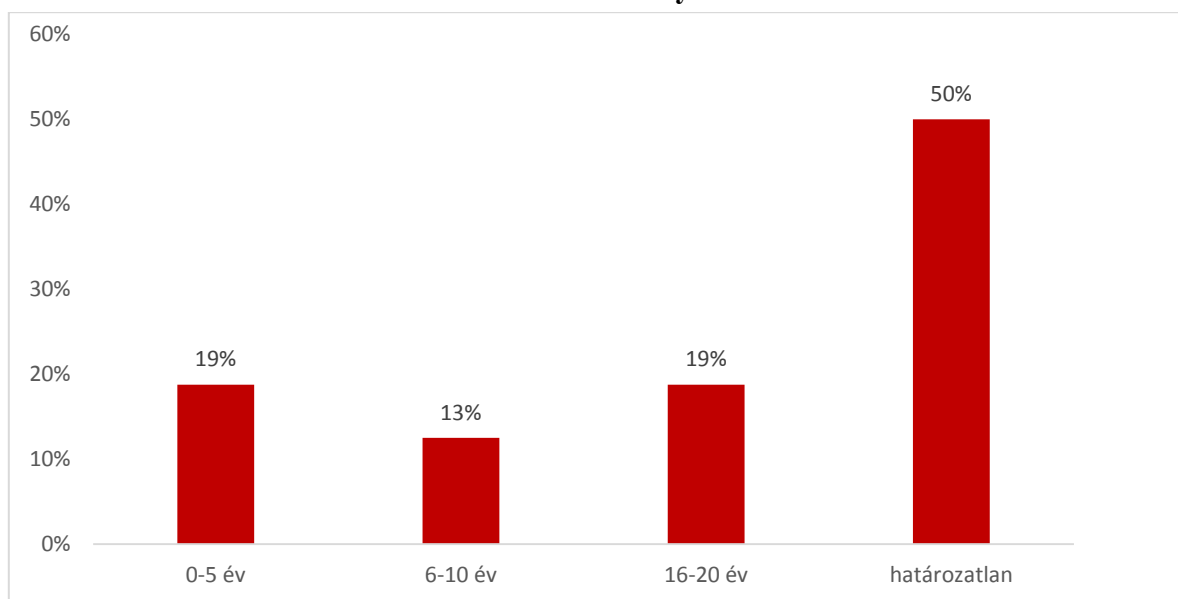


Forrás: Saját szerk.

Ugyanakkor a felmérés keretében igen kedvező információkat kaptunk a vállalati beruházásokkal létrehozott munkahelyek stabilitásáról: a válaszadó önkormányzatok azzal számolnak, hogy ezek jelentős hányadában sokáig lehet majd foglalkoztatni a munkavállalókat (5.20. ábra), s e várakozások minden ágazatban hasonlóak (5.5. táblázat).

²⁷ Bár ma a helyi termékek iránt általában csak szórványos a kereslet, egyre magasabb azoknak a tudatos vásárlóknak a száma, akik a helyi, minőségi, vagy kifejezetten egyedi termékeket keresik a piacon, s törzsvásárlóikká válnak (CZENE-RICZ [2010]).

5.20. ábra: A létrehozott munkahelyek várható élettartama



Forrás: Saját szerk.

5.5. táblázat: A beruházással létrehozott munkahelyek várható élettartama (év)

Ágazatok	0-5 év	6-10 év	16-20 év	Határozatlan	Összesen
gépgyártás, járműipar	0	1	0	3	4
környezetipar	1	0	0	1	2
mezőgazdaság	1	0	1	1	3
szolgáltatás	1	0	1	3	5
faipar	0	1	0	0	1
vegyipar	0	0	1	0	1
Összesen	3	2	3	8	16

Forrás: Saját szerk.

Vizsgálatunk azt valószínűsíti azonban, hogy **a következő években az előzőektől eltérőek lesznek az üzlet szféra munkahely-teremtési lehetőségei.** Természetesen nem azt állítjuk, hogy a közeljövőben nem lesz mód a hevesi gazdaság dinamizmusának növelésére. De tudomásul kell vennünk, hogy bár az elmúlt évtizedekben a külföldi tulajdonú nagyvállalatok teremtették a legtöbb munkahelyet (KŐRÖSI [2005]), legtöbb multi törekvései ma már visszafogottabbak. Korábbi szerepüket pedig nem könnyen fogják átvenni a gazdaság más szektorai. A középvállalat kevés. **A következő években ezért leginkább a kisvállalatoktól, különösen 0 vagy 1-9 főt foglalkoztató mikro-vállalatok szférájától várhatnánk dinamizmust, ezek többsége számára azonban ma még a munkahelyek megőrzése is problémát jelent.** Ezért úgy véljük, hogy a gazdaság dinamizálásához, s kiemelten a kkv

szektor munkahelyteremtési erőfeszítéseinek felerősítéséhez jelentősen fokoznunk kell a kívánatos változások ösztönzését.

5.2.3. A települési önkormányzatok munkahelyteremtés lehetőségei és nehézségei

A munkahelyteremtésben a helyi irányítás szerveinek, a munkaügyi központoknak, önkormányzatoknak világszerte fontos szerepük van. Megbízható információkra alapozva széleskörű partneri együttműködést kell kialakítaniuk a köz- és a magánszféra szereplői között, s egyeztetniük, rögzíteniük és saját tevékenységükben érvényesíteniük is kell a hosszú távú prioritásokat (FROY – GIGUÈRE [2010]).

A magyar önkormányzatok a kilencvenes évek közepétől szintén aktívan vettek részt az akkor induló ún. tranzitfoglalkoztatási programok megvalósításában. E programokat az OFA (Országos Foglalkoztatási Alap) 1996-ban kísérleti (pilot) projektként indította útnak, azzal a céllal, hogy a munkanélküliségből a tartós foglalkoztatásig juttasson el szakképzetlen, hátrányos helyzetű munkanélkülieket. A program három pillérre épült: képzés (betanító vagy képesítést nyújtó, vagy a tartós foglalkoztatást elősegítő), foglalkoztatás (amely általában – a program egészében vagy egy részében – támogatott volt) és segítségnyújtás (pályairányítás és az utógondozás) (GYÖRGYI–MÁRTONFI [2001]).²⁸ A kísérletnek azonban nincs ma is élő folytatása.

Az évtizedünk elején elfogadott magyar törvénymódosítások ismét kibővítették az önkormányzatok, illetve a hozzájuk kapcsolódó szervezetek – szociális intézmények, családsegítő szolgálatok, civil szervezetek – foglalkoztatáspolitikai feladatkörét (és a költségvetési törvényben, miként az előző pontban jeleztük, az önkormányzati közfoglalkoztatással kapcsolatos költségek finanszírozására jelentős forrást is átcsoportosítottak).²⁹

A változtatások legfontosabb indoka a „segély helyett munkát elv” érvényesítése volt. A törvénymódosítás kezdeményezői feltételezték, hogy a szigorítások hatására felgyorsul a tartós munkanélkülieknek a közfoglalkoztatásba áramlása, miközben a tartós munkanélküliek segélyezéséből kiszorulnak a potyautasok (mindazok, akik elfogadható indokok nélkül visszautasítják a számukra felajánlott együttműködési, foglalkoztatási lehetőséget).

A programok folytatását a HEFOP illetve a TÁMOP források segítették. Ezek az EU-s finanszírozási alapok is hasznosak voltak, hozzájárultak a helyi gazdaságok fejlődéséhez, s az önkormányzatok projektérzékenységét, gazdaságfejlesztési gyakorlatát is nagyban javították. Mivel azonban a helyi projektek tartalmának meghatározása már a korábbiaknál sokkal kötöttebbé vált, így sokszor nem tudták segíteni a sajátos területi problémák hatékony megoldását. Az elmúlt években, a programok lezárása után pedig ezek a kezdeményezések finanszírozás hiányában elhaltak, megszűntek.

²⁸ A közepes és nagy városokban a munkaerőkereslet és -kínálat összehangolása terén a magánerevel működtetett munkaerő közvetítő központokra is komoly feladatok hárulnak.

²⁹ A fentebb hivatkozott törvény értelmében a feladatok többsége a megyei önkormányzatokat terheli.

A települési önkormányzatoknak a közmunkákkal kapcsolatos munkájáról az előző pontban már szóltunk. Itt azt emeljük ki, hogy a közmunkán túlmenően is sokféleképp módon támogathatják a munkanélküliség csökkenését. Segíthetnék a magas hozzáadott érték előállítására alkalmas, fejlett infrastruktúrájú munkahelyek létesítését, s az ígéretes, pl. színvonalas K+F+I tevékenységet végző kkv-k letelepedését, fejlődését. De a megye gazdaságilag fejletlen, munkahelyhiányos északi és déli térségeiben, ahol a népesség jelentős hányada alacsony képzettségű és nehezen mobilizálható, kereshetnék a kisebb hozzáadott értékkel rendelkező, betanított-és segédmunkára, közmunkára épülő közérdekű, szolgáltató tevékenységek fejlesztési lehetőségeit is. Megoldást jelenthetne a távmunka is (bár sajnos jelenleg alig, vagy egyáltalán nem működik). S mindezen törekvések külső források, befektetések térségbe való vonzásával, a befektetés-ösztönzés erősítésével is támogathatók volnának.

A vállalkozási hajlandóság fokozásának kívánatos voltát jelzi, hogy a térségben a vállalatsűrűség (142,8 db vállalat/ezer fő) csak az országos átlag 86%-a. Felmérésünk az előrehaladást gátló két legfontosabb konkrét gondra, egyrészt a munkaerőkínálatban a képzetlenek magas, s a szakképzettek igen csekély arányára, másrészt a kívánatos beruházásokhoz szükséges helyi önerő hiányára is rámutatott.

Vizsgálatunk során tapasztaltuk is, hogy – részben spontán folyamatok, részben a támogatási programok eredményeként – a kétezres évtizedben sok hazai települési önkormányzat jelentős szerepet kívánt, s kíván vállalni a helyi foglalkoztatási lehetőségek bővítése, az ottani munkahelyek számának növelése terén. Sok megvalósult beruházás 4-5 fős, egyesek 30-40 fős munkahelyteremtésre is módot adtak. Felsőtárkányban pedig jelenleg az ipari tevékenység fejlesztése révén 150-200 fő foglalkoztatását kívánják megvalósítani. Érdekes információ ugyanakkor, hogy bár a településen a közelmúltban impozáns szálláshely létesült, az önkormányzat a turisztikai szolgáltatások fejlesztéséről felmérésünkben nem adott számot.

Világosan érzékeltük azonban e törekvés korlátjait. Válaszadóink felhívták például a figyelmet arra is, hogy a **legtöbb (kisebb) települési önkormányzat nem rendelkezik az ehhez szükséges forrásokkal**. Részben azért nem, mert bevételei kötelezettségeihez viszonyítva csak szerények. Az egy főre jutó helyi iparüzési adó a megye gazdaságilag kevésbé fejlett településein 10 ezer Ft alatt marad, az átlagos összeg 34 402 Ft, kisebb 8,2%-kal, mint a nem túl magas országos átlag, a prosperáló ipari parkkal rendelkező Hatvan esetében is csak közelíti a 80 000 nyolcvanezer forintot, s csak a Mátrai Erőművet övező településeken több százezer forint. De a forráshiány fontos oka az is, hogy az elmúlt években – mivel a hazai szabályozás a területfejlesztést a megyei önkormányzatok feladatává teszi – nem voltak, s ma (pl. az Operatív Programok 2016 évi felhívásai közt) sincsenek közvetlenül a települési *önkormányzatok* munkahelyteremtő törekvéseit segítő területfejlesztési pályázati

kiírások. Hiszen az 5.5. táblázatban felsorolt felhívások is leginkább a *vállalatok* munkahelyteremtő képességének erősítését, a foglalkoztatást növelését célzó együttműködések létrehozását ösztönzik.

5.6. táblázat: Az önkormányzatok számára elérhető pályázati kiírások, 2016

A felhívás kódszáma	A felhívás címe
TOP-1.1.3-15	Helyi gazdaságfejlesztés
TOP-5.1.1-15	Megyei foglalkoztatási megállapodások, foglalkoztatási-gazdaságfejlesztési együttműködések
TOP-5.1.2-15	Helyi foglalkoztatási együttműködések
TOP-6.1.3-15	Helyi gazdaságfejlesztés
Az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság „Fókuszban az önkormányzati tagsággal rendelkező szociális szövetkezetek támogatási program”-ja	Önkormányzati tagsággal továbbá legalább 2 közfoglalkoztatott alapító taggal rendelkező szociális szövetkezet részére - új, fenntartható munkahelyek létrehozása – kiemelten a hátrányos helyzetű járásokban – a szociális szövetkezetek tevékenységének, működésének támogatásával

Forrás: Saját szerk.

Úgy találtuk továbbá, hogy alapvető gondok forrása a hatékony területfejlesztéshez szükséges *humán erőforrás* gyakori hiánya is. **A válaszoló települési önkormányzatok többsége nem bizonyult ugyanis kellően informálnak községe, kisvárosa sikert ígérő termelési, szolgáltatási profiljának mibenlétéről** (azaz célszerű specializációjának az irányairól) sem, s igencsak bizonytalan koncepciókkal rendelkezett a kívánatos előrehaladás támogatására alkalmas tennivalóiról is. A kívánatos termelési, szolgáltatási ágakra vonatkozó válaszokat összevetettük a települések méretével is. S igencsak elgondolkodtatónak találtuk, hogy a keresztábra elemzés szerint a különböző méretű települések ágazati prioritásai között nincsenek érdemi különbségek, hiszen nyilvánvaló, hogy az eltérő adottságokkal rendelkező térségekben a komparatív előnyöket valószínűsítő profilok szükségszerűen különböznek.

Konkréten úgy találtuk, hogy a megyei területfejlesztési terv legfontosabb prioritásai, s az ezekkel kapcsolatosan a települési önkormányzatoktól kapott információk a következők:

- Heves megye 2014-2020-as területi tervében az egyik létfontosságú specializációs célként ugyanis a helyi adottságokra épülő vidékfejlesztés kereteibe illesztett (foglalkoztatás centrikus) **agrárvertikum** létrehozatala fogalmazódott meg. A dokumentum egyaránt fontosnak ítélte a mezőgazdaság, a halászat, az erdő- és vadgazdálkodás versenyképességnek növelését, a helyi termékpályák kialakítását, a helyi közösségek erősítését valamint a megye vidéki területein élők élet minőségének javítását. Sürgette az így kifejlesztett agrárszektorra épülő, technológiailag fejlett azon

élelmiszer-feldolgozóipar kiépítését, mely munkahelyeket képes teremteni, hozzájárul a termékek hozzáadott értékének növeléséhez, és nem utolsósorban nagymértékben javítja az agrárvertikum jövedelmezőségét is. Felmérésünknek a települési önkormányzatok szándékaival kapcsolatos eredményeinek a tükrében azonban a célok elérése távolinak tűnik. Bár a betanított munkásokat foglalkoztató tevékenységek bővítése ezen önkormányzatok egyöntetű véleménye szerint is enyhíthetné a foglalkoztatási problémákat, csak hat település vélte úgy, hogy e cél a mező- és erdőgazdálkodási tevékenységek erősítésével érhető el. Az okok nem feltártak. Feltehető, hogy a válaszukat az is befolyásolta, hogy jelenleg se helybeli, se környékbeli mezőgazdasági munkaerő kínálat, se agrártermékek iránti ottani kereslet nincs. De a válaszok összefügghetnek az alacsony iskolai végzettségű munkanélküliek magas arányával is: az önkormányzatok, reálisan értékelve helyzetüket, olyan tevékenységeket kerestek, amelyekhez a munkaerő a jövőben biztosan rendelkezésre áll majd, s kétségesnek vélték, hogy járásuk humán erőforrásai akár középtávon is megfeleltethetők lesznek a gondos munkát igénylő agrárszféra igényeinek. Az agrárágazat fejlesztése tehát piaci szempontokból közelítve alapos átgondolást igényel.

A megyei területfejlesztési terv további fontos célként kezelte (különösen az M 3 autópálya közelében fekvő térségek számára) a magasabb műszaki szintű, nagy hozzáadott értékű termékeket előállító **energetika, élelmiszer- és gép- (kiemelten: gépkocsi-) ipar** fejlődésének a támogatását. A települési fejlesztési elképzelésekben azonban e cél se visszahangzik: az ipari, valamint a magasabb béreket garantáló szolgáltatási tevékenység csak egy-két település prioritásai közt jelent meg.

Ugyancsak a megyei terv fontos prioritása volt a **turizmus** fejlesztése. Jelenleg ugyanis e szektor kiépültsége egyértelműen a középvárosokban, járási központokban a legteljesebb: Hatvanban, Gyöngyösön és Egerben több nemzetközi kereskedelmi lánc egysége van jelen, és bevásárlóközpontok is kiépültek. A kisebb városokban már csak egy-egy szupermarket található, a kisebb települések többségében viszont szinte nincs is, még a legtöbb, nagyszámú turistát vonzó községben sincs szélesebb kínálat és magasabb színvonalú jellemezhető szolgáltatási struktúra, s felmérésünkben az önkormányzatok többsége hiányuk felszámolását célzó települési törekvésekről se nyilatkozott

Szintén a területfejlesztés humán erőforrásaival kapcsolatos gondjaira utaltak a kívánatos előrehaladás támogatását célzó legfontosabb tennivalókkal kapcsolatos kutatási eredményeink

is. Vizsgálódásaink során **alig kaptunk** ugyanis **tájékoztatást arról, hogy a tervidőszak során Hevesben milyen konkrét, s sikert ígérő fejlesztések kerülnek megvalósításra.** A témakörben a megyei területfejlesztési tervben pl. a következő (olykor a pályázati lehetőségek ismeretének hiányával indokolt) jellegzetes megfogalmazások olvashatók: az X feladat „a célok megvalósulásához járulna hozzá”, az Y fejlesztés elveiben „kiemelten fontos”, a Z „beruházásokat kívánjuk támogatni” stb., azaz a dokumentumból még fő vonalaiban se rajzolódna ki a 2020-ra elvégezni kívánt tennivalók. S a felmérésünkre válaszadó települések, részben talán a célok fent vázolt bizonytalan jellege miatt is, szintén kerültek a konkrétumok. Magatartásukat sokban korábbi tapasztalataik motiválták. A kétezres évtizedben ugyanis célkitűzéseik többsége valamilyen állami támogatási lehetőséghez, például a szociális földprogramhoz vagy szociális szövetkezet alapításához elnyerhető forrásokhoz kapcsolódott (G. FEKETE [2011]). Ezek megvalósítása azonban csak nagyon ritkán hoztak olyan eredményeket, amelyek tartósan kezelni tudták a helyi foglalkoztatási problémákat. A programok jelentős részének céljai túl általánosoknak és differenciálatlanoknak bizonyultak, a résztvevők, illetve termékeik alig jutottak ki a versenypiacra, s a projektidőszak után a létrehozott tevékenységek nem voltak fenntarthatók. Azokban az esetekben pedig, amikor sikerült a termékeket piacra juttatni, a hatékonyságra törekvő szereplők számára erős kísértés jelentkezett arra, hogy kihagyják a foglalkoztatásból a segítségre szorulókat. Végül ahol sikerült összehangolni a hatékonyság és a szolidaritás szempontjait, ott a tevékenység rendszerint egy karizmatikus vezető köré szerveződött, emiatt a fenntarthatóságuk és elterjedésük bizonytalan volt, inkább szerencsés kivételeknek, mint a szakpolitika megalapozására alkalmas pilotoknak voltak tekinthetők (NÉMETH [2011]).

De a felmérés nem mutatta megnyugtatóknak a kívánatosnak mondott fejlesztésekhez szükséges pénzügyi erőforrások megszerzésének az esélyeit sem. Kitértünk pl. arra, hogy a települési önkormányzat éves költségvetésének mekkora hányadát képes az előirányzott munkahelyteremtést célzó beruházásokra akár önerőből, akár EU-s forrásokból biztosítani. Az eredmények nem túlzottan kedvezőek. Azt vártuk, hogy a nagyobb települések forrásai a bővebbek, azonban ennek éppen az ellenkezőjét tapasztaltuk. A közelmúltban mindössze három önkormányzat tudott önerő, további három pedig uniós források segítségével beruházásokat támogatni. A válaszolók jelentős részénél (21 településen) önerő nem is állt rendelkezésre, a megyeszékhelyen csak a beruházási érték 2 százalékát finanszírozta, s a legmagasabb hányad 20% volt (egy 2842 lakosú településen). Az okokra vonatkozó válaszokból kiderül, hogy a válaszolók 18%-a számára a pályázati feltételek nem voltak

megfelelők. Számos további önkormányzat pedig már a kiírások feltételeinek nem tudott eleget tenni, egyesek nem fértek be a pályázók körébe, mások a megkívánt nagyságú önerővel nem rendelkeztek. Ennél a kérdésnél is megvizsgáltuk a válaszokat a települések méretének függvényében, s mint korábban, most is pl. azt állapíthattuk meg, hogy a legtöbb város egyáltalán nem vett részt ilyen jellegű próbálkozásban.

5.3. Következtetések

Kutatásunk egyértelműen igazolta, hogy az elmúlt években az önkormányzatok jelentős hatást gyakoroltak a hevesi munkaerőpiacra. E hatás a közfoglalkoztatásban zömében pozitív volt, a térség átfogó gazdasági fejlődésének, kiemelten az önálló vállalatfejlesztési erőfeszítéseknek a támogatása terén azonban számos problémát is felvetettek.

A *közfoglalkoztatás* mára kisebb-nagyobb mértékben Heves megye minden településén megszokott. Igazán nagy szerepet azonban a hátrányos helyzetű térségek azon elmaradott településein kapott, amelyek közlekedés-földrajzi pozíciójuk, vagy társadalmi-gazdasági adottságaik miatt nem tudtak kapcsolódni a megye fejlődési tengelye mentén megfigyelhető fejlődési folyamathoz. A perifériákon fekvő községek és önkormányzataik számára igen fontosak ugyanis azok a lehetőségek, amelyeket a közfoglalkoztatás nyithat a munkaerőpiacról hosszabb távra kiszorult lakossági csoportok munkához segítése terén. De lényeges az is, hogy a közfoglalkoztatás révén a települések pénzügyi és humán erőforráshoz juthatnak egyes településfejlesztési célok megvalósításához, valamint ezeknek a fejlesztéseknek a fenntartásához, üzemeltetéséhez.

A közfoglalkoztatás szabályozásának módosításai törekszenek hatékonyabbá tenni a programokat, hogy ezek minél inkább megvalósítsák a megfogalmazott célokat és értéket állítsanak elő. Hiszen, mint ezt kutatásunk is feltárta, a rendszerben még mindig vannak „potyautasok”. Ezért példamutatással, oktatással, a szükséges készségek kialakulásának elősegítésével **el kell érni, hogy a közfoglalkoztatottak a válságot követő fellendülés időszakára beilleszkedjenek a munka világába**, törekedjenek megfelelni azoknak a követelményeknek, amelyeket az üzleti világ támaszt az alkalmazottakkal szemben, s közülük mind többen képesek legyenek arra is, hogy vállalkozzanak, majd sikerrel vezessék is saját kisvállalatukat. A tapasztalatok azt mutatják ugyanis, hogy az e téren való előrehaladás nehéz ugyan, de ha a váltás segítői az ügy elkötelezettjei, igenis lehetséges. S nem felejtendő az sem, hogy a helyi gazdaságpolitikának ezen eszköze mindenekelőtt a gazdasági válságok, s az ezek időszakában megnövekedett munkanélküliség elleni küzdelem segítésére hivatott – így kedvező konjunktúra idején (tömeges) alkalmazását kerülni kell.

Olykor az *átfogó* területfejlesztési munka önkormányzati támogatása is eredményesnek bizonyult: a megyei, illetve települési önkormányzatoknak sikerült pl. befektetőket vonzania, mozgósítani tudták a területükön levő vállalatokat társadalmi (pl. környezetvédelmi) feladatok megvalósítására stb. Gyakoriak voltak, s maradtak azonban a gondok is. Ma is sok probléma forrása a megyei gazdaságfejlesztési tervek túlzottan általános, a következő időszakokban megoldandó konkrét feladatok kijelölését kerülő jellege. Nehézségeket okoz az is, hogy számos községi önkormányzat felkészületlen települése fejlődésének segítésére (a lakosság vállalkozási hajlandóságának az erősítésére, az ott működő vállalatok dinamizmusának az ösztönzésére).

Az elmondottak – és a szubszidiaritás elve - miatt **sürgető tennivalónknak véljük az önkormányzatok felkészítését területfejlesztési feladataik színvonalas elvégzésére.** Alapvető feladat a munkaerő minőségét és foglalkoztathatóságát növelő oktatás (a funkcionális analfabéta lakossági réteg létszámának nagymértékű csökkentése, illetve a szakképzés), valamint, akár időleges közmunkával, a munkaképes korú inaktívok visszavezetése a munka világába. A munkahelyek és a munkaerő közti kapcsolatok erősítése érdekében továbbra is szükség van a munkaerőpiaci szolgáltatások széles körének települési, s megyei működtetésére.

G. FEKETE et al. [2011] megítélése szerint a térségben az „üzleti” munkahelyek száma a munkavállalók, munkaadók, munkaügyi szervezetek, politikai döntéshozók közti együttműködést koordináló megállapodások – összehangolt térségi programok szervezésével és „egyéni vállalkozói” pályázatok kidolgozásának segítségével – is növelhető .

Nem nélkülözhető azonban a vállalatok versenyképességét a jelenleginél jobban erősítő gazdaságpolitika sem. A vállalatok által teremtett munkahelyek ugyanis stabilabbak, mint az önkormányzat közfoglalkoztatási vagy egyéb rövid ciklusú foglalkoztatási programjai. Különösen fontos lenne a kkv szféra hatékonyabb támogatása. **Még az „átkosban” kialakult hiányt pótolhatna a vállalkozás támogatása** tanácsadással, s az erre vállalkozó inkubátorházak, üzleti angyalok működésének könnyítésével (ami a feketemunka kifehéredését is segíthetné). Talán ennél is **fontosabb lenne a (kis)vállalat-barát üzleti környezet megteremtése** egyrészt a tulajdonosi és a szerződésekből származó jogok érvényesítési lehetőségeinek megkövetelése, másrészt a foglalkoztatás terheinek (járulékok, adók, alkalmazottak létszáma után fizetendő hozzájárulások) csökkentése. A kkv-k előrehaladását azonban a lokális gazdasági szereplők együttműködésének kiépítése, elősegítése (ennek során a vállalatok és az önkormányzat között foglalkoztatási megállapodás is) jelentősen támogathatná.

Elemzéseink megerősítették, hogy a fő Heves megyei munkaerőpiaci gondok két típusúak: a megye egyes térségeiben a (jórészt képzetlen) munkaerő nem talál munkát, más térségekben viszont mind jelentősebb munkaerőhiány alakult ki. Vizsgálatunk eredményei nem ígérnek továbbá a helyzet (gyors) változását, sőt, nem zárják ki a problémák további éleződését sem. A munkaerőhiányos térségekben ugyanis egyes nagy cégek további komoly beruházások megvalósítását tervezik, s a képzetlen társadalmi csoportok újratermelődése is folyamatos. A kkv kör teljesítményének érdemi növekedésére pedig még évekig aligha számíthatunk. Ezért arra következtettünk, hogy a gondok felszámolása két típusú erőfeszítést követel.

6.1. A munkaerőkinálat fejlesztése (oktatás, szakképzés)

Az előző fejezetben bemutatott elemzésünk számos, az oktatással, szakképzéssel kapcsolatos feladatkijelölő értékű megállapítást tartalmaz, illetve alapoz meg. A kifejtettek után aligha vitatható ugyanis, hogy a megye egyes *munkavállalói* rétegei nem tudják, vagy nem akarják a cég versenyképességéhez szükséges színvonalon elvégezni a piac által megkívánt termékek előállításához (szolgáltatások nyújtásához) szükséges munkákat, s ez akár egyidejűleg is eredményezhet alacsony foglalkoztatást és munkaerőhiányt. Bár e kettősségnek sokrétű okai lehetnek, aligha vitatható, hogy akkor, amikor a hevesi „tengelyen” a munkaadók szakképzett lakatosokat, hegesztőket, gépésztechnikusokat keresnek, a munkát keresők többsége azonban funkcionális analfabéta, vagy jobb esetben diplomás könyvtáros, akkor e szerkezeti aránytalanság magyarázata nem jelentéktelen hányadban az oktatásban keresendő. Így a problémák felszámolásához az oktatás erőfeszítései sem nélkülözhetők.

- A hevesi aprófalvak inaktívjai körében alapvető gond a már említett funkcionális analfabetizmus is. Mivel a PISA Jelentés szerint a tanulmányaik kezdetén tudáshiányos fiatalok e helyzetét a 6-15 éves korúak számára kötelező iskola sem változtatja meg, s így a 15 évesek jelentős hányadának ez irányú tudatlansága, s az érintett réteg folyamatosan újra is termelődik, a probléma magyarázata egyértelműen a közoktatás terén keresendő.
Az elmondottak miatt az eddigieknél **határozottabban kell törekednünk** az ún. halmozottan hátrányos helyzetű lakossági réteg nagy hányadát kitevő **funkcionális analfabéták felzárkóztatására** (s ezt nem tekinthetjük kizárólag az iskolai tanító nének feladatának). Két típusú feladat is körvonalazható.
 - Az alapvető tennivaló a szóban forgó réteg évtizedek óta folyamatos „újratermelődésének” a megállítása. E tárgy körben is vannak kedvező tapasztalatok. Közismertek pl. Bőjte Csaba Dévai Szent Ferenc Alapítványának sikerei (<http://szentferencalapitvany.org/>). De a sajtó szerint ugyancsak kiemelkedően eredményes az abaújkéri (Magyar Nemzet, 2012. 03.17), valamint a hejőkeresztúri iskola is (M.N. 2015. 11.21) stb. Ezért mindenképp ajánlható az említettekhez hasonló képzési törekvések erősítése (pl. a jelenleg halovány – megyei – területfejlesztési tervek témára vonatkozó elemzéseinek a kiegészítése; lásd: CSÁFOR – NAGY – PAPANÉK [2016]).
 - De, bár divatos a már nem iskoláskorú funkcionális analfabéta rétegről lemondani, úgy tűnik, olykor ez is indokolatlan, hiszen pl. Bagon sikerült önszántukból iskolapadba ültetni, és tanulásra bírni a korábban az oktatásból kimaradt romákat (Magyar Nemzet, 2016. május 27, „Ciki, ha szóba kerül, hány osztályom van”).
- A szakmunkáshiány sok szakmában szintén oktatási gondokra is visszavezethető.

Egyes hiányszakmákban vannak ugyan kedvező tapasztalatok (VAS [2011]). A megye egyes (nagyobb) vállalatai (esetenként a Kamara) „belső” képzésekkel ugyancsak törekszenek a munkaerőhiány felszámolására. A gyakorlat azt mutatja, hogy ez sokszor jó megoldás.

Más szakmákban azonban nincs (közülük egyesekben megszűnt) azonban a képzés, további szakmákban az oktatási intézmények tananyagainak a „tartalmával”, kiemelten: gyenge készségfejlesztő hatásával kapcsolatos problémák jelentkeznek feladatok. Sokszor nyilvánvaló továbbá, hogy a szakképzés terhei nem háríthatók át az érdekelt vállalati körre. Legtöbbször nem ez a megoldás pl. a kkv szféra szakemberigénye esetén. Így a (színvonalas) szakképzés sok szakmában csak az állami képzéstől várható. S tudomásul kell venni, hogy e feladat megvalósítása sokszor igényel jelentős erőforrásokat. A korszerű technológiák csak korszerű műhelyek magas színvonalú berendezéseinek megtanulhatók, begyakorolhatók. S a nagy tudású tanári kar kialakulása is csak akkor várható, ha az oktatók fizetése is versenyképes (nem pedig a fele-harmada a hasonló szakmájú, de a versenyszférában dolgozó szakmunkásokénak).

- Sajnos **munkaadóink széles körben elégedetlenek az „iskolából” kikerülő diplomások többségének a felkészültségével** is (bár a végzettek közt mindig találunk a tananyagot magas szinten elsajátító hallgatókat is). Számos vizsgálat egybehangzóan ítéli problematikusnak, javítandónak a pályakezdő diplomások szegényes anyagismeretét, a szakmájuk egyszerű technikáinak alkalmazása terén meglevő nehézségeiket, a munkamenettel kapcsolatos tájékoztatlanságukat, az elégtelen nyelvtudást, olykor a munkához „hozzáállást”³⁰ is. Az EKF munkaadói interjúkkal Heves megyében is ilyen gondokat talált (HOLLÓNÉ – KÁDEK – PAPANÉK – ZÁM [2007]). Az ELTE szintén interjúkkal elsősorban fővárosi vezetőknek a friss diplomások gyakorlati ismereteivel, s kommunikációs készségeivel kapcsolatos elégedetlenségét mutatta ki (FORGÓ – CZAKÓ – LÉVAI [2009, 77. oldal]). A BCE pedig a diplomás pályakezdetés keretében állapította meg, hogy korábbi hallgatóinak kb. egyharmada felkészültsége gyenge pontjának a gyakorlatközeleli ismeretei hiányát ítéli (s az oktatás fő gondjának a felesleges, elavult, túlzottan elméleti ismeretek tanítását véli) (ANDRÁSI – KISS – SZALAI [2016, 229. oldal]) stb.

A felsőoktatás színvonalemelése az ágazat vezetésének - H. Fayol elvei szerint tagolt - egészét, azaz a tervezés, szervezés, utasítás (és érdekelttség), összehangolás, valamint ellenőrzés minden folyamatát érinthetné. Az elmúlt évtizedekben számos koncepció, **terv**, s sok kísérlet is célozta az oktatási rendszer színvonalának emelését,³¹ de máig nem sikerült említésre méltó eredményt elérni, sőt, tisztázatlanok maradtak még a célszerű beavatkozási pontok és az eredményt ígérő tennivalók is. Így ma is előttünk álló feladatnak tekinthető, hogy elkészítsük oktatási, kiemelten felsőoktatási rendszerünk célszerű reformjának a terveit. Többen úgy vélik például, hogy a hiány (egyik) fő oka az egyes szakterületeken kötelezően elsajátítandó konkrét ismereteknek, készségeknek (a kibocsájtási minimumoknak) a tisztázatlansága. A szükséges tennivalók meghatározásához elengedhetetlen ugyanis, hogy tisztában legyünk azzal, pontosan mit kívánunk elérni (mi a kívánatos jövővel kapcsolatos vízióink – avagy miben látjuk a felsőoktatás küldetését). Az ágazat kívánatos működésének kialakításához (az eddigi erőfeszítések³² ellenére a továbbiakban is) igen sok **szervezési** tennivalóra is szükség lenne. Kis országunkban túlzottan soknak ítélnélhető a jelenlegi mintegy 70 felsőoktatási intézmény és ezeknek szinte megszámlálhatatlanul sok kara, tanszéke. Az elmúlt időszakok ez irányú kedvezőtlen tapasztalatainak a fényében nem ítélnélhető kívánatosnak azonban valamely összevonások, felszámolások központi elrendelése. A megszüntetés lehetne viszont indokolt azoknál az intézményeknél, amelyek nem képesek szakterületük kibocsájtási minimumának az oktatására sem. Nem adható pozitív értékelés a kancellári rendszerről sem (mivel nem összeegyeztethető a vezető egyszemélyi felelősségének elvével). Az oktatói minősítések, kinevezések gyakorlata pedig általános bírálat tárgya is. A minősítés formális eljárásainak merevsége (például a publikációknak tulajdonított túlzott jelentőség, az ezeket közlő folyóiratok A, B, C kategóriákba sorolása, a könyveknek tulajdonított szerény pontszámok) túlzottan bürokratikusak. Ugyancsak indokolatlan, hogy olykor – jelentős óraterhelésük, valamint másodállások keresésére kényszerítően alacsony fizetésük ellenére – kezdő oktatók kapnak megbízást valamely alapvető tárgy tartalmának a kialakítására. De vitatható a viszonylag korai kötelező nyugdíjazás előírása és a

³⁰ „Amelyik pincér nem tud mosolyogni, jobban tette volna, ha vendégnek születik” – mondta volt erről Gundel Károly, a magyar vendéglátás nagy öregje.

³¹ Példaként az ún. Bölcsek Tanácsa által 2009-ben összeállított Szárny és teher című munkára utalunk (lásd: <http://mek.oszk.hu/07900/07999/pdf/szarny-teher-oktatas-hatteranyag.pdf>).

³² Az elmúlt években pl. az egész felsőoktatást átrendező az ún. bolonyai oktatási rend bevezetése, majd a kancellári posztok kialakítása, s legutóbb az ún. duális oktatásra áttérés.

professzor emeritusok sértően alacsony díjazása is. Ugyanakkor követendő lehetne a jó angol egyetemeknek az a gyakorlata, hogy csak olyan kurzusok elindítására adnak engedélyt, amelyeknek mind a tananyaga, mind a számonkérés kérdéseinek listája tankönyv(ek)ben, jegyzetekben a hallgatók rendelkezésére bocsájtható. Általános az igény az ágazatban kialakult **utasítási / érdekeltségi rend** korrekcióira. Probléma, hogy a felsőoktatásra vonatkozó törvények, rendelkezések, elvárások nagy száma, mélysége (bürokratizmus) és folyamatos változtatása ellenében az ágazat intézményeinek sokat hangoztatott önállóságával is – s a korszerű vezetési elvekkel is³³. Ugyancsak gond, hogy az ágazati intézményeknek a magas hallgatólétszámmal kapcsolatos érdekeltsége alapvetően gátolja a hallgatói teljesítményekkel kapcsolatos követelmények teljesítését. Sokan ítélik a hatékony tanulás akadályának a tananyagok **összehangolásának** hiányosságait, kiemelten a tárgyak egymásra épülésének ennek következtében kialakult gyengeségét is. Számos intézmény még azt sem tudja ugyanis áttekinteni: valamely konkrét ismeretet ki, s mely tárgy keretében oktat. Csak a tananyagok részletekbe menő összehangolása tudna azonban biztosítékokkal szolgálni arra, hogy az adott oktatás keretében valóban megtanítsák a hallgatóknak a kibocsájtási minimum valamennyi elemét. Végül teljesen megoldatlan a felsőoktatás **ellenőrzése**. A jelenség fő okának megvilágítására az ismert oktatáskutatónak az alábbi, a túlzott tanári önállóságot bíráló, szintén feladatkielölő értékű megjegyzését idézzük: „Az oly sokat hangoztatott felsőoktatási minőségbiztosítás gyakorlatilag nem létezik (POLÓNYI [2008, 316. oldal])” – hiszen, ha a tananyag összeállítása kizárólag a tanár feladata, akkor aligha lehet rajta számonkérni, mit *nem* tanított.

Ugyanakkor előzőkben bemutatott vizsgálódásunk során azt is megállapíthattuk, hogy oktatási rendszerünkben a vázoltak ellenére igen sok kiváló szakember dolgozik, így nem vonható kétségbe, hogy a szükséges változtatásokhoz szükséges tudás elérhető.

Nyilvánvaló azonban, hogy az oktatási gondoknak egy, az oktatási intézményektől független oka is van. A tanulók, hallgatók jelentős része ugyanis azért nem tanul, mert azt hiszi, társadalmunkban az egyének előrehaladásához nem tudásra van szükség, a teljesítmény sokszor nem számít, az elért eredmények ideológiai stb. indokkal megkérdőjelezhetők, a sikerhez elegendőek a jó kapcsolatok (s esetleg az ön-reklám). Ez pedig arra mutat, hogy a meglévő gondok sokban társadalmunk általános érték-válságának a következményei, így a problémák csak e válság felszámolásával (a válságot kiváltó etikai, erkölcsi kérdések rendezésével) megoldhatók.

6.2. A munkaerőkereslet piachoz igazítása (vállalkozás, béremelés)

Kutatási következtetéseink áttekintését nem zárhatjuk le kizárólag a munkaerőkínálat fejlesztésére irányuló ajánlásokkal. Élesen hangsúlyoznunk kell ugyanis azt is, hogy a foglalkoztatási kérdések valójában munkaerőpiaci kérdések, amelyek (az ún. Marshall kereszt elvei értelmében) végül is a munkaerőkereslet és kínálat alakulása nyomán dőlnek el. Ebből ugyanis az következik, hogy foglalkoztatási gondok jelentkezésekor **a (hevesi)**

³³ MCGREGOR [1960] a tárgykör két irányzatát különböztette meg, a hagyományos taylori koncepciókkal összezsengő ún. *X elméletet*, amely szerint az emberek lusták, irányítani, s ha nem megfelelően tevékenykednek, büntetni kell őket, s az újabb *Y elméletet*, amely szerint a többség, ha egyetért tennivalóinak célszerűségével, kényszer nélkül is szívesen és jól dolgozik.

munkaadóknak is keresniük kell a lehetőséget arra, hogy – pl. versenyképességük³⁴ növelésével – munkaerőkeresletük jellemzőit közelítsék a kínálatéhoz.

- Közismert például, hogy Hevesben az *alacsony foglalkoztatásnak* gyakran fontos oka az is, ha a térség gyenge versenyképességű munkaadói nem voltak képesek kihasználni egyes piaci lehetőségeket, s többé-kevésbé kiszorultak a piacról. Úgy véljük azonban, hogy akár vállalkozással, akár új cégek alapításával, akár meglévő vállalatok profil-módosításával széles körben lenne mód a piaci igényeket kielégítő termékek termelésére és szolgáltatások nyújtására, azaz sokhelyütt megteremthetők lennének az aktivitásnövelés piaci feltételei.
- **A kis hevesi falvakban pl. különösen sok új munkahely lenne létesíthető a marketing révén,** konkrétan, ha egyes vállalatok a térségi adottságokhoz illesztenék cégük marketing mixét (nem csak a kommunikációt, hanem az ún. 4 P³⁵ valamennyi elemét). Konkrétan: A jó turisztikai (köztük falusi turizmusbeli) adottságú térségekben számos munkahelyet teremthetne a „termék”fejlesztés, így a jelenleginél magasabb színvonalú szállás- és étkezési lehetőségek megteremtése is.³⁶ Az élelmiszergazdasági profilú településeken – amint ezt az egykori Hangya szövetkezet példája mutatta – inkább a sok kis (zöldség- és gyümölcstermesztő, aszaló, lekvár- és pálinkafőző stb.) „cég” értékesítési összefogása, valamint a szakszerűbb árképzés bővíthetné a piacot, s ezzel a foglalkoztatást. Persze a jobb vevőtájékoztató, a korszerű reklám is széles körben lehetne hatásos.
- De a korábbi, politikai szempontokkal átszőtt „személyzeti” munka korszerű tudnivalókra épített gyakorlatának meghonosítása, **a cégek foglalkoztatott-barát HR munkája szintén jelentős piacbővítő lehetőségeket teremthetne.** Különösen erős hatásai lennének a munkával való elégedettség fokozásának. A jelen helyzetet az is jól jellemzi ugyanis, hogy az interneten nagy számban (talán többségében is) olyanok keresnek

³⁴ Bár a versenyképesség fogalmának számos meghatározása közül egyik sem általánosan elfogadott, a kifejezés értelmezései mégis többnyire hasonlóak. Széles kör ért egyet pl. azzal, hogy az elért szint mérési módja eltérő a vállalatoknál, illetve a nagyobb területi egységek, így az országok szintjén. A vállalatok versenyképességét a nagy piaci részarány és a megfelelő nyereség (PORTER [1980]), vagy vállalat-érték (RAPPAPORT [1998]) jelzi, a térségek versenyképességét viszont a kedvező teljesítmény, összefoglalóan a GDP/fő (PORTER [1990]), részletesebben pedig valamely sok mutatón alapuló rangsor értékelheti.

³⁵ Az elv szerint a versenyképességhez egyaránt szükséges a termékeknek és szolgáltatásoknak, továbbá az áraknak, az értékesítési csatornáknak, valamint az értékesítésfokozó erőfeszítéseknek a piaci igényekhez igazítása. Lásd pl. KOTLER [1967].

³⁶ A várható eredmény volumenét érzékeltetheti, hogy a Felső-Mátrában 1989-ben kb. 300 ezer vendégéjszakát regisztráltak, ami a nagy vállalati üdülők megszűnése miatt, s mert a vendéglátás kínálata nem kellően igazodott a családi tulajdonú „hétvégi” házakban megszállni szándékozók szükségleteihez, mára évi 100 ezer körülire esett.

munkát, akiknek van ugyan munkahelye, de nem elégedettek vele. Pedig a munkavállalók elégedettsége teljesítménynövelő hatású - s a közelmúltban ez az elégedetlenség széles körben a potenciális munkavállalók emigrációjához is vezetett.

- Ugyancsak számos lehetőségek látunk a munkaerőhiány mérséklésére. A dolgozói számát növelni kívánó vállalatok elsősorban a piaci alapelveket, kiemelten a Marshall kereszt iránymutatását követve, azaz béremeléssel valósíthatnák meg céljaikat. **Létszámhiányuk** ugyanis, amint ezt ma már gyakorlati tapasztalatok is igazolják, igen gyorsan **csökkenne akkor, ha a magyar bér nagysága érdemben közeledne az ugyanazért a munkáért a „szomszédságban” kaphatóhoz;**³⁷ ha tehát a magyar szakmunkás bére nem csak harmada-negyede lenne annak, amit pl. Ausztriában akár takarítóként megkapna, s a pincér hazai keresete nem csupán tíz-húsz százaléka lenne annak, amit svájci kollégája keres.³⁸ Hiszen a keresetek emelése növelné az aktivitást is (fehérítené a gazdaságot), s okvetlen fékezné, akár meg is állíthatná a munkaképes népesség jelenlegi elvándorlását, sőt, haza is csábíthatná az elmúlt években eltávozottak visszafogottan is félmillióra becsült táborának egy részét.
- Sok, új munkaerőt kereső cég csökkenthetné azonban munkaerő-gondjait termékei egyszerűsítésével, gépesítéssel (az IKT fejlesztésével), vagy a HR munka fent jelzett típusú korszerűsítésével – a hiány-szakmákban ilyen módon elért többlet-teljesítménnyel – is.

Bár a vázolt javaslatok alátámasztása során a kutatók (az elméleti meggondolásokon túlmenően) széles körben „csak” saját szerény tapasztalataikra támaszkodhatnak, azt remélik, az előadottak így is gondolatébresztők.

³⁷ Egyre több példa ismert a valamely munkahelyen dolgozók magasabb juttatásokkal (akár 30%-kal növelt bérral, vagy lakásszerzési támogatással, magas törzsgárda-díjazással stb.) új munkahelyre csábítására.

³⁸ Jellemző, hogy még a messze az átlag feletti kezdő keresetű fiatal BCE diplomások egyharmada sem elégedett a jövedelmével (ANDRÁSI – KISS – SZALAI [2016, 227. oldal]).

Irodalom

- Alvesson, M** (2013): *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications, UK
- Allen N. J. – Meyer J P** (1990): *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18.
- Andrási M. – Kiss G. – Szalai V.** (2016): *A 2014. évi diplomás pályakezdei kutatás eredményei*. Közgazdaság. 2. sz.
- Argyris, C.** (1976): *Single-Loop and Double-Loop Models in Research and Decision-Making*. Administrative Science Quarterly. No. 3.
- Bagó J.** (2016): *A közfoglalkoztatás intézményi alakulása 2015-ben*. Opus et Educatio, 3. évf. 5. sz., pp. 567-576.
- Bakacsi Gy.** (2000): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bálint L. – Gödri I.** (2015): *Belföldi vándorlás*. In: Demográfiai portré 2015. (szerk. Monostori J. – Öri P. – Spéder Zs.) KSH Népeségtudományi Kutatóintézet, Budapest, pp. 171-186.
- Bánhidny P.** (szerk.) (2015): *Heves megye gazdasági helyzete, 2014*. Heves Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, p. 1-40.
- Beer, M. - Spector, B. - Lawrence, P. R.** (1984): *Managing human assets*. Free Press, New York.
- Bíró Sz. – Apáti F. – Szöllősi I. – Szűcs I.** (2011): *Az öntözésfejlesztés gazdasági összefüggései*. In: Vízhasználat és öntözésfejlesztés a magyar mezőgazdaságban. (szerk.: Bíró Sz. – Kapronczai I. – Szűcs I. – Váradi L.) Agrárgazdasági könyvek, pp. 45-75.
- Bíró Sz. – Székely E.** (2012): *A mezőgazdasági foglalkoztatás bővítésének lehetőségei vidéki térségeinkben*. Agrárgazdasági Kutató Intézet, p. 1-122.
- Bolla, M. – Krámlí A.** (2005): *Statisztikai következtetések elmélete*. Typotex Kiadó, Budapest
- Borsi B. – Papanek G.** (2008): *PROACT: Regional Innovation and Research Policy Outlook*. GKI Co. Bp.
- Brooks, G. R., Wallace, J. P.** (2006): *A discursive examination of the nature, determinants and impact of organizational commitment*, AsiaPacific Journal of Human Resources, 44(2), pp. 222-239.
- Csáfor H. – Nagy L. – Papanek G.** (2016): *A területfejlesztés időszerű tennivalói*. In: Rajnai Z. – Fregan B. – Marosné K.Zs. (szerk.): A 7. Báthory-Brassai konferencia (Budapest, 2016. 05. 19-20) elektronikus konferencia-kiadványa, II. kötet 111-119. oldal.
<http://www.bbk.alfanet.eu/index.php?module=staticpage&id=244&lang=1>
- Cseres-G.Zs. – Molnár Gy.** (2014): *Közmunka, segélyezés, elsődleges és másodlagos munkaerőpiac*. Társadalmi riport, 21. évf. 1. sz., pp. 204-225.
- Csoba J.** (2000): *Esély vagy utópia?* Esély 3. sz. 45-66 pp
- Csoba J.** (2010): "Segély helyett munka." *A közfoglalkoztatás formái és sajátosságai*. Szociológiai szemle, 21. évf. 1. sz., pp. 26-51.
- Czene Zs. - Ricz J.** (szerk.) (2010): *Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok*. Területfejlesztési Füzetek 2. NFM-NGM, Budapest, 192 p.
- Czirfusz M.** (2015a): *A közfoglalkoztatás térbeli egyenlőtlenségei*. In: Fazekas K. – Varga J. (szerk.): Munkaerőpiaci tükör, 2014. Budapest, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, pp. 126–138.
- Czirfusz M.** (2015b): *Az egyenlőtlen földrajzi fejlődés és a magyarországi közmunka*. In: Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (szerk.) Így kutattunk mi! II.: Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, pp. 325-327.
- Dinya L.** (2012): *Fenntarthatóság alulnézetben – a fenntartható kistérség modellje*. A falu, 27. évf. 1. sz. pp. 29-40.
- EC (European Commission) (2012): *Exploiting the employment potential of green growth Towards job-rich recovery*. Strasbourg.
- EC (2012): *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*.
https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/RIS3_GUIDE_FINAL.pdf. Letöltve: 2014. 10. 15.
- EC (2015): http://ec.europa.eu/growth/smes/cosme/index_en.htm (letöltve: 2015.11.25.)
- Fazekas K.** (2001): *Az aktív korú állástalanok rendszeres szociális segélyezésével és közcélú foglalkoztatásával kapcsolatos önkormányzati tapasztalatok*. Budapest, MTA, Közgazdaságtudományi Kutatóközpont.
- Ferencz J.** (2014): *Közfoglalkoztatás, mint atipikus munkaviszony*. Jog, állam, politika, 6. évf. 2. sz., pp. 125-134.
- Fombrun, C. J. - Tichy, N. M. - Devanna, M. A.** (1984): *Strategic HR management*. Wiley. New York.
- Ford, J. K. – Kraiger, K. – Merrit, S. M.** (2010): *An Updated Review of the Multidimensionality of Training Outcomes: New Direction for Training Evaluation Research* pp. 135-169. In: Kozlowski, S. – Salas E (eds.): Learning, Training and Development in Organizations. Taylor & Francis, USA
- Forgó M. – Czákó A. – Lévai R.S.** (2009): *Frissdiplomásokkal szemben támasztott munkaadói elvárások*. Felsőoktatási Műhely. 3. sz.
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/FeMu/2009_03/oldal75_86_forgo_czako_levai.pdf

- Froy, F. – Giguère, S.** (2010): *Putting in Place Jobs that Last. A guide to rebuilding quality employment at local level.* Issn 2079 4797(online) OECD
- G. Fekete É.** (2011): *Önkormányzatok és civil szervezetek helyi foglalkoztatási kapacitásainak növelési lehetőségei.* Záró tanulmány. Észak-magyarországi Regionális Kutatásokért Alapítvány, Miskolc, Március.
- G. Fekete É. et al.** (2011): *Önkormányzatok és civil szervezetek helyi foglalkoztatási kapacitásainak növelési lehetőségei.* Észak-magyarországi Regionális Kutatásokért Alapítvány, 2011.81 p.
- G. Fekete É.** (2015): *A közfoglalkoztatás lehetőségei a helyi gazdaságfejlesztésben.* In: A közfoglalkoztatás aktuális kihívásai – javasolt fejlesztési irányok (tudományos-szakmai konferencia). Belügyminisztérium, pp. 12-15.
- Gábor D.** (1970): *Innovations: Scientific, Technological, and Social.* Oxford University Press, p. 1-146.
- Gergely S. – Némethy S.** (2011): *Zöld gazdaság és az Új Széchenyi Terv. Fenntartható energiagazdálkodás.* Tudományos Konferencia, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, p. 80-83.
- Göndör A. - Gáspár B.** (2008): *Dolgozói elégedettségmérés másképp – a szervezetfejlesztés új dimenziója.* In: Budapesti Gazdasági Főiskola - Elektronikus Könyvtár http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2008_08.pdf
- Gyökér I.** (2005): *Emberi erőforrás menedzsment* (oktatási segédanyag). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
- Györgyi Z. – Mártonfi Gy.** (2001): *Vissza a munkaerőpiacra. A tranzitfoglalkoztatási program tapasztalatai.* Kutatás közben, 232. Oktatókutató Intézet.
- Izer B.** (2015): *A kulturális közfoglalkoztatás jellemzői.* Kulturális Szemle, 2. évf. 1. sz.,
- Hablicsek L.** (2007): *A roma népesség iskolázottságának területi alakulása: tények és becslések.* Kisebbségkutatás. 4. sz.
- Haueter, J. A. – Macan, T. H. – Winter, J.** (2003): *Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale.* Journal of Vocational Behavior. Vol. 63. No. 1. pp. 20-39.
- Hampel, B. – Lamont, E.** (2011): *Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding.* The McGraw-Hill Companies, USA
- Hellriegel, D – Slocum, L.** (2010): *Organizational Behavior* 13th ed. Cengage Learning, Mason, USA
- Heves Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztály (2015): *Tájékoztató Heves megye munkaerő-piaci helyzetéről.* 14.p
- Holicza P.** (2016): *A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten.* Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, pp. 147-162.
- Hollóné K.E. – Kádek I. – Papanek G. – Zám É.** (2007): *A diplomás pályakezdeők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon.* In: Kocziszky György (szerk.): Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi konferenciája. M.E. I. kötet.292-299. oldal.
- IMD (International Institute for Management Development) (2015): *World Competitiveness Yearbook 2015.* Lausanne.
- Káli R.** (2015): *Közfoglalkoztatás hatékonyságának és eredményességének vizsgálata Edelény településen.* Debreceni műszaki közleménye- Debreceni Egyetem Műszaki Kar, 14. évf. 1. sz., pp. 27-40.
- Kapronczai I.** (2016): *A magyar agrárgazdaság helyzete napjainkban – kockázatok és lehetőségek.* Gazdálkodás, 60 évf. 5. sz. pp. 369-426.
- Keller J. – Rác K. – Váradi M. M.** (2016): *Közösségi gazdaságfejlesztés a vidéki Magyarországon.* In: Földből élők – Polarizáció a magyar vidéken (Szerk.: Kovács K.). Argumentum Kiadó, pp. 197-217.
- Kerek Z. – Marselek S.** (2010): *Fejlesztési programok és lehetőségek szabályozása.* In: Gazdaságos zöldségtermesztés. (szerk.: Kerek Z. – Marselek S.) Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest, pp. 134-158.
- Koós B.** (2016): *Közfoglalkoztatás a mezőgazdaságban.* Tér és Társadalom, 30. évf. 3. sz., pp. 40-62.
- Kőrösi G.** (2005): *Versenyszféra munkapiacának működése* KTI Könyvek 4. (Sorozatszerkesztő: Fazekas Károly) MTA Közgazdaságtudományi Intézet Budapest, 2005.
- Kotler, P.** (1967): *Marketing Management.* Prentice Hall. Englewood Cliffs. Második kiadás: 1972.
- Kozák A.** (2014): *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben.* PhD értekezés, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debreceni Egyetem
- Kozák A.** (2015): *Munkahelyi orientáció nagyvállalati környezetben: egy empirikus vizsgálat tanulságai.* Tudásmenedzsment XVI:(1) pp. 121-131.
- Kozák A.** (2016): *A beilleszkedést segítő mentor megítélése – vizsgálati tapasztalatok a mentoráltak aspektusából.* Debreceni Szemle 2016:(3) pp. 261-271
- Kozák A. – Móri M.** (2015): *A mentor kommunikációs kompetenciáinak jelentősége a szervezeti kultúra megismertetésében.* Marketing és Menedzsment 2015:(2) pp. 35-46.
- Központi Statisztikai Hivatal (2015): *Heves megye számokban,* 2014. Budapest, p. 1-30.
- Központi Statisztikai Hivatal (2015): *Intézményi munkaügyi statisztika*
- Központi Statisztikai Hivatal (2015): *Stadat táblák. Lakossági munkaerő-felmérés*
- Központi Statisztikai Hivatal (2016): *Statisztikai Tükör – Munkaerő piaci folyamatok,* 2015. I-IV. negyedév, Budapest, pp. 1-6.

- Központi Statisztikai Hivatal (2016/a.): *Fókuszban a megyék, Heves megye.*
<http://www.ksh.hu/docs/hun/hun/xftp/megy/162/index.html>
- Központi Statisztikai Hivatal (2016/b.) *Munkaerő piaci helyzetkép, 2015.* Budapest, p. 1-39.
- Krajcsák Z.** (2014): *Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális munkavállalói csoportokban.* PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- Kram, K. E.** (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life.* Scott Foresman, Glenview, IL, USA
- Krugman, P.** (1991): *Geography and Trade.* MIT Press. Cambridge, Mass. Magyarul: Földrajz és kereskedelem. Tankönyvkiadó. Bp. 2003.
- Krugman, P. – Obstfeld, M.** (2000): *International economics.* Addison Wesley. Magyar kiadás: Nemzetközi gazdaságtan. Panem. Bp. 2003.
- Kulinyi M. – Bálint M.** (2015): *Foglalkoztatáspolitikai intézkedések –közfoglalkoztatás v.s. aktív munkaerő-piaci szolgáltatások.* Magyar Szegénységellenes Hálózat – Esély Labor Egyesület – Költségvetési Felelősségi Intézet, www.feleloskoltsegvetes.hu, 9 p.
- Lawson, K.** (2006): *New employee orientation training.* Elsevier Ltd., Oxford, Britain
- Lengyel I. – Rechnitzer J.** (2004): *Regionális gazdaságtan.* Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Lövey I. – Nadkarn, M.S.** (2007): *How Healthy Is Your Organisation?* Praeger. Magyarul: Az örömteli szervezet. HVG, 2008.
- Magda R.** (2013): *Fenntartható intelligens kistérségi megújuló energetikai rendszermodellek, lehetőségek.* Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, Kutatási jelentés, p. 1-86.
- Magyar Közlöny (2011): *A Nemzeti Környezettechnológiai Innovációs Stratégiáról.* 1307/2011. (IX. 6.) Korm. határozat pp. 28147-28222.
- Martin, J.** (2001): *Organizational behavior* (2nd ed). London: Thomson Learning
- Martin J. P.** (2016): *A növekedés x faktora.* Figyelő, 43. sz. p. 22.
- McGregor, D.** (1960): *The Human Side of Enterprise.* McGraw-Hill.
- Messmer, M.** (2013): *Human Resources Kit for Dummies.* 3rd ed. Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana, USA
- Mód P. – Gál-Schneider B. – Ignits Gy. – Varga L.** (2016): *Beszámoló a 2015. évi közfoglalkoztatásról.* Belügyminisztérium – Közfoglalkoztatási és Vízügyi Helyettes Államtitkárság, 2016. augusztus, 65 p.
- Molnár M.** (2007): *Területi egyenlőtlenségek.* In: Káposzta J. (szerk.) (2007): *Regionális gazdaságtan.* Tankönyv, DE Kiadó Debrecen, p. 1-300.
- Móré M.** (2011): *Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései.* VIKEK Közleményei III évf. 2.sz. pp. 43-51.
- Mullen, E.J.** (1994): *Framing the mentoring relationship as an information exchange.* Human Resource Management Review. Vol. 4 No. 3. pp. 257-81.
- Nádasi I.** (2014): *Kiútprogram és közfoglalkoztatás egy Miskolc környéki kistelepülésen.* Észak-magyarországi stratégiai füzetek, 11. évf. 1. sz., 25. p.
- Nagy Barnabás** (2016): *A Negyedéves Munkaerő-gazdálkodási Felmérés Heves megyei eredményei, 2016. III. negyedév.* Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály. Eger.
- Nagy E. – Timár J. – Nagy G. – Velkey G.** (2015): *A társadalmi-térbeli marginalizáció folyamatai a leszakadó vidéki térségekben.* Tér és Társadalom. 1. sz.
- Nagy L. – Papanek G.** (szerk.) (2001): *Regionális fejlődés Magyarországon.* PR-Editor, Eger.
- Nemeskéri Gy. – Pataki Cs.** (2003): *A mentor feladatai – módszertani füzet*
<http://www.fejerkozsig.hu/domain34/files/modules/module15/374402150E1471498.pdf>
- Németh N.** (szerk.) (2011): *A helyi kezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok vizsgálata.* Esettanulmányok. Kti Könyvek, 14. MTA Közgazdaságtudományi intézet, Budapest.
- Nyambegera, M. S.** (2005): *Human Resource Management: A Biblical Perspective.* Uzima Publishing House, Nairobi
- Papanek G. – Borsi B. – Tompa T.** (2007): *A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezők.* Külgazdaság. 3-4. sz.
- Perez C.** (2009): *Technological revolutions and techno-economic paradigms.* Tallin: TOC/TUT Working Paper
- Pfister, J.** (2009): *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control.* Physica, UK
- Pomázi I.** (2013a): *Beszámoló a Zöld Növekedés Tudás Platform konferenciájáról.* Területi statisztika, 2013. 53. évf. 5. sz. pp. 520-522.
- Pomázi I.** (2013b): *Németország környezetpolitikája – célok, eredmények, kihívások.* Területi statisztika, 2013. 53. évf. 4. sz. pp. 354-371.
- Pomázi I. – Szabó E.** (2013): *A zöld növekedés mérése.* Statisztikai szemle, 2013. 91. évf. 4. sz. pp. 366-391.
- Polónyi István** [2008] : *Oktatás, oktatáspolitikai, oktatásgazdaság.* Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Porter, M.** (1980): *Competitive Strategy.* The Free Press, New York. Magyarul: Versenysztratégia. Akadémiai. 2006.

- Porter, M.** (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York
- Porter, M.** (1996): *Competitive Advantages, Agglomeration Economics and Regional Policy*. *International Regional Science Review*. No. 1-2.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V.** (1974): *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.
- Rappaport, A.** (1998): *Creating Shareholder Value – a Guide for Managers and Investors*. Free Press. N.Y.
- Raabe, B. – Beehr, T. A.** (2003): *Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact*. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 24. Issue 3. pp. 274-293.
- Ragins, B.R. – Cotton, J.L.** (1999): *Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women informal and informal mentoring relationships*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84 No. 4. pp. 529-550.
- Routley, L.** (2012): *Developmental states: a review of the literature*. ESID Working paper No. 3. Hivatkozva: Ricz Judit: Fejlesztő állam a huszonegyedik században. Egy új megközelítés. Köz-Gazdaság. 2016. 1. sz.
- Sajtos L. – Mitev A.** (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
- Shenkman, M.** (2005): *Mentor, don't just manage your next round of leaders*. *Handbook of Business Strategy*, pp. 231-233.
- Szabó A.** (2013): *A közfoglalkoztatás jelentősége két gazdasági recesszió tükrében*. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 24. évf. 4. sz., pp. 73-86.
- Sasvári P.** (2014): *A KKV-k Informatikai Infrastruktúrájának vizsgálata a visegrádi országokban*. XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference, Miskolc, pp. 1-9.
- Somlyódy L.** (szerk.) (2011): *Magyarország vízgazdálkodása: helyzetkép és stratégiai feladatok*. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, p. 1-335.
- Szlávicz Á.** (2010): *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése*. PhD értekezés, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Szent István Egyetem
- Szlávik J.** (2013): *Heves megye területfejlesztési koncepciója (2014-2020)*. Eszterházy Károly Főiskola, p. 1-56.
- Szólláth T.** (2016): *A közfoglalkoztatás szerepe és helye Hajdúnánás élelmiszer-gazdaságában*. *Gazdálkodás*, 60. évf. 3. sz., pp. 252-261.
- Váradí M. M.** (2010): *A közfoglalkoztatás útjai és útvesztői egy aprófalvas kistérségben*. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 27. évf. 1. sz., pp. 30-56.
- Szűcs Cs.** (2014): *Foglalkoztatás, versenyképesség a gyöngyösi kistérségben*. PhD értekezés, Gödöllő, p. 244.
- Szűcs Cs. – Kelemen J. – Marselek S.** (2016): *A hazai foglalkoztatás helyzete, a KKV-k és az agrártermelés lehetőségei*. Nemzetközi Tudományos Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe, Sopron, p. 1-18. (megjelenés alatt)
- Szűcs Cs. – Marselek S. – Korsós-Schlesser F.** (2016): *Innovációs lehetőségek a turizmusban*. Felelős Turizmus Konferencia, Békéscsaba p. 1-6. (megjelenés alatt)
- Új Széchenyi Terv* (2011): www.szecshenyiterv.eu 2012.02.02.
- UNEP (2008): *Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low carbon world*.
- Váradí M. M.** (2016a): *Értékteremtő közfoglalkoztatás periferikus vidéki terekben*. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 21. évf. 1. sz., pp. 79-100.
- Váradí M. M.** (2016b): *Földhasználat és értékteremtő közfoglalkoztatás – helyi nézőpontok*. In: *Földből élők – Polarizáció a magyar vidéken* (Szerk.: Kovács K.). Argumentum Kiadó, Budapest, pp. 218-242.
- Veres R. – MAalzeniczky E.** (2006): *A dolgozói elkötelezettség és az üzleti eredményesség kapcsolata*. *Magyar Minőség* 2006/4, pp. 2-9.
- Wacquant, L.** (2009): *A neoliborális állam megalkotása. Munkalét, börtönlét és szociális bizonytalanság*. *Eszmélet*, 21 (84), pp. 74-94.
- Westwood, R. – Johnson L.** (2005): *New employee orinetation*. In: Michell J. K. (ed.) *Train the trainer: Trainingprograms – A compilation of Baisic Workplace Learning Programs*. Vol. 3. Issue 4-7. ASTD Press, USA

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog1609.html> 2016.10.27.

http://hvg.hu/gazdasag/20160311_mindenki_kulfoldre_ment_nehezen_talal_itthon_dolgozokat_az_apollo