



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI 2020

A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban

HÁTTÉRTANULMÁNY

A GINOP-5.3.5.-18 számú
„Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek”
című konstrukción belül

Írta és szerkesztette:

Dr. Balázs László

TARTALOMJEGYZÉS

Bevezetés	4
A munkaerőhiány: okok, jellemzők és megoldások	8
A munkaerőhiány definíciói	9
Munkaerőhiány dinamikája és strukturális szerkezete	10
A munkaerőhiány „kényszerítő” és „vonzó” dinamikája, kvantitatív és kvalitatív tényezői.....	12
A munkaerőhiány általános dimenziói	13
Munkaerőhiány a nagyobb ipari ágazatokban és szektorokban.....	14
Munkaerőhiány okai	16
Magyarországi munkaerőhiány.....	22
A munkaerőhiányra való megoldások, jó gyakorlatok.....	23
Munkaerőhiány a szállítási szektorban	27
Munkaerőhiány a magyar szállítóiparban.....	30
Közlekedéspolitikai – Közszolgálat	31
A szakképzés múltja és jelene	36
A magyar szakképzés alakulása a 20. század végén.....	36
A 90-es évektől a 2011-es oktatási törvényekig.....	36
Az új szakképzési törvény bevezetése, a szakképzés jelene	38
A felnőttoktatás és az e-learning kapcsolata	43
Az online, e-learning oktatás.....	44
A gazdasági társaságok, gazdálkodó szervezetek e-learning lehetőségei.....	45
Az online oktatás előnyei és hátrányai.....	46
Online tananyagok kialakításának intézményi szintű módszertani kérdései.....	48
Alternatív foglalkoztatási módszerek (írta: Bankó Zoltán)	51
Az alternatív foglalkoztatási formák szabályozása a magyar munkajogban	51
Alternatív foglalkoztatási módszerek a Munka törvénykönyvében.....	51
A határozott idejű munkajogviszony.....	52
A munkaerő-kölcsönzés	54
A távmunka	62
Home office és távmunka szabályok vészhelyzet idején	64
A bedolgozói munkaviszony.....	66
A több munkáltató által létesített munkaviszony	68

A munkakör megosztása	69
A behívás alapján történő munkavégzés	69
A munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás lehetőségei – a foglalkoztatás rugalmasítása munkáltatói utasításokkal	70
A pályázatba bevont szervezetek bemutatása.....	73
GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.	73
<i>Rail Cargo Hungaria Zrt.</i>	83
A szervezet létrejöttének,	83
Volánbusz Zrt.....	90
Adatszolgáltatás eredményeinek ismertetése	96
GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.	97
<i>Rail Cargo Hungaria Zrt.</i>	109
Volánbusz Zrt.....	121
Kérdőíves vizsgálat és eredményeinek ismertetése	134
A felmérésben résztvevők demográfiai jellemzői	134
A munkahely választásának szempontjai	138
Munkaerőpiaci folyamatok	142
Vélemények/tapasztalatok a saját munkaköréről, munkahelyről	143
A munkaerőhiány és a munkaerőutánpótlás kérdései	149
A munkaerőhiány okai és kezelésének eszközei	157
Mozdonyvezetők és buszsofőrök elköteleződésének vizsgálata	163
Mélyinterjúk eredményeinek bemutatása.....	165
GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.	166
<i>Rail Cargo Hungaria Zrt.</i>	170
Volánbusz Zrt.....	172
MÁV Magyar Államvasutak Zrt.	174
Összefoglalás, javaslattétel	175
Adatszolgáltatás	175
Kérdőív összegzése.....	175
Javaslattétel.....	177
Felhasznált irodalom	180

BEVEZETÉS

A munkaerőhiány előidézéseinek többféle összetevője lehet, amelyeknek egyéni és együttes hatását is érdemes vizsgálni. Jelen kutatás kifejezetten a szervezeti, ágazati döntések hatáskörébe tartozó területek feltárására és megoldására, valamint az emberi erőforrás állomány fluktuációs elemzésére, korfaelemzésére vállalkozik, ugyanakkor az eredmények megfelelő értelmezésének érdekében érdemes a teljes hatásmechanizmus elméleti szintű összegzése.

- *Demográfiai folyamatok változása.* A gazdaságilag aktívak számának csökkenése egyrészt a népességfogyás, másrészt a népesség elöregedése miatt egyre nagyobb problémát jelent. Az aktívak számának visszaesése a gazdaságilag inaktívak arányának növekedését eredményezi. A 65 év felettiek arányának növekedése miatt egyre csökken a munkavállalási korúak száma. A vállalatok az idősebb korosztály munkaerő-piacon tartásával próbálják meg enyhíteni a munkaerőszükségletüket.
- *Bérek alakulása.* A bérek országon belüli jelentős eltérései a határon belüli migrációt ösztönzik. Abban az esetben, ha ezek a különbségek nem jelentősek és a bérkülönbség a munkavállaló számára nem elég motiváló, hamarabb dönt a külföldi munkavállalás mellett. Az Európai Unió tagállamok között a vándorlások fő motiváló tényezője a bérkülönbség. A nyugat-európai országokban előszeretettel alkalmaznak a keletközép-európaiakat, mert munkájukat megfelelően látják el minimálbér-közeli bérekért is.
- *Oktatási rendszer kimeneteire épülő belső képzési struktúra,* a munkaerő-piaci kereslet és kínálat illeszkedési problémái. Az alacsony iskolai végzettségűek nagy aránya mellett jelentős problémát okoz az is, hogy a képzési struktúrák csak késekdelmesen tudják követni a valós piaci igényeket. Az egyes szektorokat érintő mennyiségi és minőségi munkaerőhiány az úgynevezett „skill gap” és „skill mismatch” tényezőkre vezethető vissza. A „skill gap” a munkaképeskorúak képzettségét érintő hiányosságokat jelöli, ami nehezíti a munkaerő-piacon való elhelyezkedésüket. Sok esetben ide értendők az alapkompenciák is. A „skill mismatch” tényező pedig azt az állapotot jelöli, amikor a gazdaság által igényelt és a munkaerőforrás tényleges képzettsége nincs összhangban, szerkezetileg eltér. (Sebők 2017)
- *Gyenge országokon belüli munkaerő mobilitás,* külföldi munkavállalási hajlandóság. Hazánkban a költözési hajlandóság nagyon alacsony a KSH adatai alapján. A belső munkavállalás esetében jellemzőbb az ingázás, mint a munkavállalók letelepedése egy számukra kedvezőbb munkaerő-piaci feltételeket nyújtó térségben.

Napjainkban minden harmadik foglalkoztatott ingázik Magyarországon, illetve folyamatosan nő azok aránya, akik a lakóhelyük és a munkahelyük között napi szinten több, mint 90 percet töltenek a munkába járással. (Sebők 2017). Megnőtt az igény a munkásszállások kialakítására a mobilitás erősítése érdekében, illetve a munkakör ellátásához szükséges képzettség vagy szinten tartó oktatások gyorsabb elvégzését segítő e-learning tananyagfejlesztésre, amely lehetővé teszi az otthoni tanulást.

- *Fluktuációs hatások*: a gazdasági versenyképességhez igazítottan változó a közlekedésben a személyszállításban és áru fuvarozásban itthon dolgozók aránya. A nemzetközi fuvarozó társaságok kiszámíthatatlan, de jövedelmezőbb életpályát kínálnak. A piaci rést kihasználva egyre elterjedtebb a telekocsis és telebuszos szolgáltatás.
- *E-learning tananyagfejlesztés*: Az alternatív foglalkoztatási formák térnyerése magával hozza az alternatív oktatási módszerek alkalmazásának szükségességét. Egyre inkább terjed az otthoni megoldással is elsajátítható tananyagok alkalmazási, felhasználási, fejleszthetőségi köre.

A szakképzett munkaerőhiány jelentős problémákat okoz az Európai Unió és Magyarország számára is. Kialakulásának oka, hogy egyre több munkakörben szükségesek egyes digitális készségek, amelyek Európai Unió szinten a lakosság 40%-nál hiányoznak, míg a magyarok 50%-a nem rendelkezik ezekkel a kompetenciákkal. Továbbá, a munkaerő-piaci kereslet és kínálat eltérő szerkezetéből adódnak problémák. Európában 40%, Magyarországon 57%-a a munkáltatóknak nem talál megfelelő szakembert a nyitott álláshelyekre, miközben a fiatalok közel 1/3 része nem a végzettségének megfelelő helyen dolgozik. (portfolio.hu 2016)

2013 és 2017 között több, mint a duplájára nőtt a betöltetlen álláshelyek száma Magyarországon. Egyes szakemberek szerint a betöltetlen álláshelyek száma elérheti a 100-200 ezer közötti értéket is. (A közlekedési ágazatban tízezres nagyságrendben mérhető a létszámhiány.

A KSH adatai alapján megállapítható, hogy leginkább a feldolgozóipar, az IT, a kereskedelem, a vendéglátóipar, az egészségügy és az építőipar területén mélyült el a munkaerőhiány Magyarországon 2013 és 2017 között. *Jelentősen nőtt a betöltetlen álláshelyek száma továbbá a szállítmányozás és raktározás, illetve a szakmai, tudományos és műszaki területeken is.* Mivel a versenyszférában jelenlévő vállalatok közül évről évre egyre többen a munkaerőhiányt jelölik meg a növekedés legfontosabb akadályának (a feldolgozóiparban a cégek 80%-a, az építőiparban 60%, a szolgáltató szektorban 40%), egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkaerő-piaci állapothoz való alkalmazkodásra. A legtöbben csökkentették a felvételi követelményeket és a mobilitást elősegítő intézkedéseket tettek (lakhatási

támogatás, munkáltató által biztosított bejárési lehetőség különjáratokkal). Jellemző viszont, hogy azok a munkavállalók, akik hajlandóak családjuktól távol dolgozni, inkább egy külföldi célállomást választanak.

Az emelkedő bérek, a bejelentett hosszú távú foglalkoztatás hatására a kivándorlás üteme lassulhat, megállhat vagy akár a fordítottjára változhat. A foglalkoztatottság pozitív irányú változását és a betöltetlen álláshelyek számának növekedését egyrészt a gazdasági növekedés eredményezheti, másrészt a kivándorlások. A növekedés hatására egyre több munkahely jön létre. A kivándorlás hatására a hazai foglalkoztatottság növekszik, főleg azokban az országokban, ahol a munkanélküliség jelentős, hiszen a kivándorlók korábbi munkahelyei szabaddá válnak. Ezekben az országokban az elvándorló munkaerőt első körben a munkanélküliekkel tudják pótolni, ha a képzettségük ezt lehetővé teszi.

Összefoglalva látható, hogy a munkaerőhiány nem csak a szállítási ágazatban, hanem az országban és Európában is komoly problémát jelent. Kiemelendő, hogy a szállítmányozási ágazatban még csak most kezdődött el az a folyamat, amely a vendéglátásban, az egészségügy területén vagy a kereskedelemben már jóval korábban megindult. Éppen ezért jelen kutatás által előkészített intézkedési tervek prevencionális jellege kiemelten fontos alternatív képzési, oktatási, fejlesztési és foglalkoztatási formák erősítésével.

Jelen tanulmány keretében egy átfogó szakirodalmi áttekintésre alapozott vizsgálatot ismertetünk. A gondolatmenetet meghatározó kutatási kérdések a következők:

- Milyen okokra vezethető vissza a munkaerő-hiány növekedése a vizsgált ágazatban?
- Milyen a rendelkezésre álló foglalkoztatotti állomány korösszetétele és jövőbeli korfa modellje?
- Milyen intézkedések, kezelési módszerek és azokra épülő belső képzési modellek, elektronikus oktatási módszerek segíthetik elő a munkaerőhiány növekedésének megállítását, esetleges csökkentését?

A kutatás célja, hogy felmérje a munkaerőhiány helyzetét és a főtevékenységet ellátó járművezetői munkaerőállomány összetételét a vizsgált ágazati szektorban és azonosítsa azon meghatározó okokat, amelyek kiküszöbölésével az aktuális, az ágazat számára kedvezőtlen folyamatok megállíthatók és visszafordíthatók. Cél továbbá, hogy a kutatási eredményekre alapozva javaslatot tegyen egy fejlesztési módszereket tartalmazó, elektronikus képzési rendszerrel kombinált belső képzésre épülő életpálya modellre.

A háttér tanulmány célja, az eddig kivitelezett, a témához kapcsolódó vizsgálatok és elméleti munkák összegzése, a jelen kutatás szakszerű kivitelezése, a módszertan kellően megalapozottsága érdekében. A tanulmány az alábbi fejezetek mentén épül fel:

- Szakirodalmi áttekintés
- A pályázatba bevont szervezetek bemutatása

- Adatszolgáltatás eredményei
- Kérdőíves vizsgálat és eredményeinek ismertetése
- Mélyinterjúk eredményeinek bemutatása

A háttér tanulmányt egy a kutatások eredményeit összefoglaló fejezet (Összefoglalás és javaslat tétel) zárja, melyben sor kerül a további javaslatok megfogalmazására és a PILOT projekt irányainak körvonalazására.

A MUNKAERŐHIÁNY: OKOK, JELLEMZŐK ÉS MEGOLDÁSOK

A munkaerőhiány a 21. század egyik nagy kihívása lett. A munkaerőhiány számos társadalmi, politikai folyamattal és demográfiai tényezővel áll közvetett vagy közvetlen kapcsolatban. A huszadik század világháborúi, például, olyan szintű munkaerőhiányt okoztak, hogy nőket kellett alkalmazni a gyárakban. A nők helytállása és munkavállalásukból eredő autonómiájuk alapvetően megváltoztatta a modern nemi szerepeket. A munkaerőhiány erős ösztönző hatással van a tömeges migrációra, melyre példa az ugyancsak huszadik századi európai tömegmigráció az Egyesült Államokba. A munkaerőhiány serkentőleg hat a tudományos innovációkra, hiszen a robot-mechanika megoldást tud kínálni a krónikus hiányokra.

A közgazdászok és politikusok munkaerőhiányt általában három megközelítésből nézik. Először is fennáll annak a veszélye, hogy a demográfiai hanyatlás miatt, a születések csökkenése és az idősödő társadalom (*aging society*) jelensége a nyugati világban oda vezet, hogy egyszerűen túl kevés lesz a munkelő. (Levitan 1998) Másodszor, az is előfordulhat, hogy úgynevezett „képzettség-szakadék” vagy inkongruencia (*skill gap*) keletkezik, ami azt jelenti, hogy a munkelő képzettsége és a munkáltató igényei között nincs egyezés. A „képzettség-szakadék” előfordulása azért is lehetséges, mert a munkahelyeken gyorsan változnak a munkamódszerek és technológiák, és a képző intézmények nem mindig tudnak lépést tartani a változó igényekkel. A „képzettség-szakadék” magas képzettséget igénylő munkahelyek betöltetlenségét, illetve általános munkanélküliséget eredményeznek. Harmadszor, bizonyos iparágakban krónikus munkaerőhiány alakulhat ki, amely aztán a tágabb gazdasági folyamatokra is kihat (Barnow 2013).

Jelen tanulmány a következő témákat fogja áttekinteni a munkaerőhiány bemutatása céljából. A tanulmány az általános jellemzőktől halad a specifikus, szállítóipari jellemzőkig:

- Munkaerőhiány dinamikája és strukturális szerkezete
- A munkaerőhiány definíciói
- „Kényszerítő” és „vonzó” tényezők, kvantitatív és kvalitatív okok
- A munkaerőhiány általános dimenziói
- Munkaerőhiány a nagyobb ipari ágazatokban és szektorokban
- Munkaerőhiány okai
- A munkaerőhiány következményei
- Magyarországi munkaerőhiány
- A munkaerőhiányra való megoldások
- Munkaerőhiány a szállítási szektorban
- Munkaerőhiány a magyar szállítóiparban
- Javaslati megoldások a szállítóipari munkaerőhiány orvoslására

A munkaerőhiány definíciói

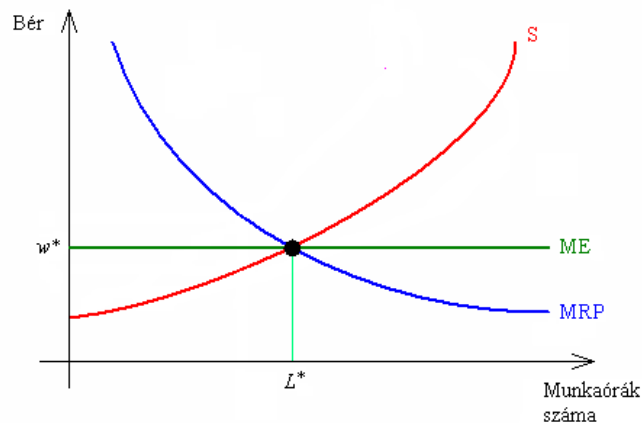
A munkaerőhiány definíciója sokrétű. Nincs általánosan elfogadott egyetlen megfogalmazás, hiszen minden gazdasági szektornak megvannak a sajátosságai, amely a munkaerőhiány jellegét és ezáltal definícióját is megváltoztatja. Barnow definíciója szerint a munkaerőhiány „piaci egyenlőtlenség kialakulása a kereslet és a kínálat között, ahol a szükséges munkavállalók mennyisége meghaladja a rendelkezésre álló kínálatot azon munkavállalókból, akik hajlandóak egy bizonyos bérért, bizonyos munkahelyi körülmények között bizonyos helyen és időben dolgozni.” (2013: 2).

Franke és Sobel (1970) szerint a munkaerőhiány olyan hosszan tartó időszak, amely alatt a munkáltató képtelen az adott fizetésért elég számú képzett munkarőt alkalmazni olyan pozíciók betöltésére, amelyekre meg volt az elkülönített pénzkeret, és amelyekben a személyzetnek már létező igényeket kellett volna kielégíteni. A definíciók ugyanarra a logikára épülnek: egy bizonyos fogyasztói igény fennállása mellett, az igények kielégítésére szánt keretek között a munkáltató nem tud megfelelően képzett szakembert találni.

Piaci egyensúlyról beszélünk akkor, amikor a munka mennyisége, amelyet a dolgozók hajlandóak elvégezni piaci áron megegyezik azzal, amelyet a munkaadó cégek vásárolni szeretnének a piacon. Ellentétes esetben az egyensúly felbomlik. Az egyensúlyhiány kialakulásának dinamikáját alapvetően három faktor határozza meg: a munkaerő iránti kereslet növekedése, a munkaerő kínálat csökkenése, és az árak (munkabérek) regulációja.

Az úgynevezett munkakínálati görbe vagy függvény (*labor supply curve*) a bér függvényében mutatja meg a kereslet és kínálat alakulását. Ha a rendelkezésre álló munkaerő meghaladja azt, amelyet a cégek meg kívánnak vásárolni, munkaerő-felesleg keletkezik. Ha a cégek munkaerő-igénye meghaladja a munkaerő számát bizonyos bérezés mellett, akkor hiány alakul ki. Általában véve a munkamennyiség, amelyet a munkavállalók hajlandóak elvégezni a fizetéstől függenek, melyet a munkakínálati görbe mutat. Minél magasabbak a fizetések, annál több munkavállaló hajlandó majd abban a pozícióban dolgozni, és a már ott dolgozó munkavállalók több munkát hajlandók elvégezni. A munkapiaci egyensúlyt az alábbi ábra mutatja, ahol a pont a tökéletes egyensúlyi helyzetet ábrázolja.

Munkapiaci egyensúly



Forrás: Wikimedia Commons. Szerző: ND. MRP: a munkaerő határérték bevétele. ME: a munkaerőre fordított határkiadás.

Munkaerőhiány dinamikája és strukturális szerkezete

A munkaerőhiány dinamikáját tehát a kereslet és kínálat egyensúlya, a rendelkezésre álló munkavállalók száma, és a bérek mozgása határozza meg. Ezen faktorok alapvető dinamikája szerint a közgazdászok különböző modelleket vázoltak fel.

A Társadalmi Igény Modell (Social Demand Model)

Eszerint az elmélet szerint akkor áll be hiány, amikor egy bizonyos szakmában álló dolgozók száma alacsonyabb, mint a társadalmilag megkívánt mérték. Eszerint például mérnökökből akkor van hiány, amikor az elemzés konklúziója szerint a társadalom jobban járna, ha több mérnöke lenne (Barnow 2013: 4). Ez a dinamika nem feltétlen jelenti a piaci egyensúly megbillenését, hanem inkább társadalmi értékítéleteket tükröz bizonyos szakmák hasznosságáról. Arrow és Capron (1959) szerint ez a modell igazából arról szól, hogy a mérnökökre való igénynek nagyobbnak *kellene* lennie ahhoz, hogy az ország gyarapodjon, vagyis igazán a mérnökökre vonatkozó társadalmi igény *hiánya* az igazi probléma. A modell felhívhatja a figyelmet a társadalmi értékítéletek és a valódi piaci igények közötti diszkrépanciára.

A Blank-Stigler modell

Ez a modell a következőképpen úgy határozza meg a hiányt, hogy akkor áll elő, amikor a rendelkezésre álló munkaerő (kínálat) kevésbé gyorsan növekedik mint a szükséges szám (kereslet) a közelmúltban meghatározott fizetések mellett. Blank és Stigler (1957) szerint a hiány leggyorsabb orvoslása a bérek emelésében rejlik, és előfordulhat, hogy bizonyos munkafolyamatokat másoknak kell elvégeznie a megváltozott helyzetben. A Blank-Stigler modell hátránya, hogy csak a kereslet növekedésében keresi az egyensúlyhiány

okát, és figyelmen kívül hagy lehetséges más okokat. A modell szerint a munkaerőhiányt abból tudjuk diagnosztizálni, hogy növekednek a bérek az adott munkakörben. Ez figyelmen kívül hagy olyan gazdasági közegeket, ahol például a bérek mesterségesen vannak szabályozva, meg vannak kötve és nem emelkedhetnek.

A Dinamikus Hiány modell (Dynamic Shortage Model)

Ez a modell azon a feltevésen nyugszik, hogy a kereslet-görbe egyenletes felfelé ívelése hiányt alakít ki, más szóval egy olyan helyzetet, amelyben üresedés jelentkezik olyan pozíciókban, ahol a fizetés ugyan annyi, mint a más hasonló helyeken kifizetett bérezés. A Blank-Stigler modellhez hasonlóan ez a modell is a megnövekedett keresletből indul ki. Arrow és Capron (1959) ugyanakkor hozzáteszik, hogy a piacokat egy úgynevezett „reakció gyorsaság” jellemzi, és intézményes intézkedések mint például a hosszú távú szerződések és az információ terjedése miatt a cégeknek időbe telik, míg igazítják a béreket a munkaerőhiány miatt. Ennek a modellnek a következtetése szerint a megüresedett munkahelyek és pozíciók szükségképpen részei a kialakult munkaerő hiánynak, hiszen mindig lesz fáziskésés a reakció gyorsaság miatt (Barnow 2019: 7).

Harrington és Sum (1984) modellje szerint a belső megtérülési ráta analízist alternatív beosztásokhoz kell viszonyítani. Egy bizonyos munkahelyi pozícióba való befektetés árát úgy határozzák meg, mint a felsőoktatási képzés, betanítás és eszközök közvetlen költségének összege, és ehhez jön még az a bérezés, mint közvetett költség, amely a betanítási időszakban kiesik. Bevételek azt nevezzük, amely az adott évben befolyik a pozícióból. A belső megtérülési ráta modellje ugyanakkor nem mindig megbízható, mert nem mindig lehet kikövetkeztetni a különböző munkahelyek jövőbeni kereseti rátáját. Ugyanakkor a különböző munkahelyek megtérülése nagyban eltérő lehet olyan okokból kifolyólag is, amelyeknek semmi köze a munkaerőhiányhoz.

A Monopszónikus Munkaerő Modell (Monopsonistic Labor Model)

Ez a modell ugyancsak Harrington és Sum nevéhez köthető (1984). Olyan piaci körülményeknél jön létre, amikor egy bizonyos terméknek vagy munkarőnek egyetlen vásárlója van csak. Ezt a piaci helyzetet hívják monopszóniának. A terméknek lehet ugyan több termelője vagy forgalmazója, de csak egy vevője lesz, amely jelentős hatalmat ad a vevő kezébe a vételár fölött. A monopszónia a monopólium ellentétes logikája, és mindkettő tökéletlen versenyhelyzetet teremt.

A monopszónikus vásárlónak minden munkavállalónak azonos fizetést kell adnia, tehát ha új embereket vesz fel magasabb fizetésért, akkor az az egész fizetés állományra hatni fog, mert mindenkiét emelni kell. A monopszónikus helyzetben a felvett dolgozók száma általában alacsonyabb, mint a versenyen alapuló piaci cégeknél, és a fizetésük is

alacsonyabb. Munkaerőhiány alakulhat ki, amikor a monopszónikus vásárló több munkavállalót szeretne alkalmazni ugyanazon az áron. Ebben az esetben meg kell emelnie a fizetéseket, hogy a munkavállalóknak vonzó legyen.

Butz és társai (2003) öt körülmény fennállásához kötötte a munkaerőhiányt:

- Ha a termelés alacsonyabb, mint a közelmúltban,
- Ha a versenytársak versenyrésze az össztermelésben növekszik,
- Ha a termelés alacsonyabb, mint ahogyan azt a termelésben résztvevők szeretnék,
- Ha kevesebbet termelnek, mint amennyire feltételezések szerint a nemzetnek szüksége van,
- Ha a termelés nem elégíti ki a piaci keresletet, amit a növekvő árak jeleznek.

A harmadik körülmény megegyezik a Társadalmi Igény modelljével. Ennek a modellnek az a hátránya ugyanakkor, hogy nehéz alkalmazni, mert nem lehet objektív módon megállapítani egy bizonyos szakmában az optimális számú munkaerőt. Blank és Stigler, és Arrow és Capron definíciói azonban a mai napig rávetíthetők a munkaerőhiányra. Ezeknek a modelleknek az előnye, hogy egész egyértelműen letesztelik, hogy van-e munkaerőhiány: Blank-Stigler esetében ennek jele a növekvő relatív bérek, és Arrow-Capron esetében a növekvő üresedések.

A munkaerőhiány „kényszerítő” és „vonzó” dinamikája, kvantitatív és kvalitatív tényezők

A munkaerőhiány egyfelől a már meglévő munkavállalók megtartásán, másfelől pedig a külső munkaerő bevonásán múlik. A nemzetközi szakirodalom megkülönböztet „kényszerítő” és „vonzó” tényezőket (*push and pull factors* – Brien 2004; Milman 2003; Griffeth, Hom és Gaertner 2000; Nadiri és Tanova 2010) annak a meghatározásához, hogy mi késztet valakit a munkahelyének elhagyására, és mi az, ami miatt vonzódik egy másikhoz. Ezeket a következő táblázatban foglaltuk össze:

Kényszerítő tényezők (<i>push</i>)	Vonzó tényezők (<i>pull</i>)
Képzés, betanítás hiánya	Béremelés, több pénz, jobb fizetés
A vezetőkkel való elégedetlenség	Előléptetés
Rossz szervezeti vagy iparági imázs és hírnév	Jobb időbeli leterheltség, kedvezőbb műszak, idő-sáv
Rossz feltételek és munkahelyi környezet	Állandóság, munkahelybiztonság
Egyenetlen, ingadozó munkahelyi elvárások, min-ták	Előléptési lehetőségek
Rossz fizetés	Jó képzési és fejlesztési lehetőségek
Autonómia hiánya	Autonómia, döntéshozás, felelősség

A kényszerítő és vonzó tényezők mellett ugyancsak megkülönböztetünk *kvalitatív és kvantitatív* okokat a munkaerőhiány mögött. A munkaerőhiánynak alapvetően e két típusát különbözteti meg Reymen és kollégáinak kutatása (2015). Kvantitatív munkaerőhiányról

beszélünk, amikor a munkaerőpiaci egyensúly megbillen, és nagyobb a kereslet a munkaerő iránt, mint a kínálat. Ennek oka munkavállalói vagyis kínálati oldalon a népességcsökkenés, az elvándorlás, és az aktív munkavállalók arányának csökkenése. Munkaadói vagyis keresleti oldalon az okok a termékek és szolgáltatások jelentős mennyiségi növekedésében található. A kvalitatív munkaerőhiány munkavállalói oldalról a munkavállalói elvárások növekedése, mint például a magasabb bérek és jobb munkakörülmények iránti igény. Munkaadói oldalon a munkaerőhiány kvalitatív oka például a technológia gyors fejlődése. A képességbeli inkongruencia is ide tartozik, mely jelenthet képességhiányt, képességtöbbletet, képességbeli rést. (Károly 2019)

A munkaerőhiány általános dimenziói

Mielőtt a munkaerőhiány általános okaira és következményeire rátérnénk, érdemes a munkaerőhiány lehetséges dimenzióit megállapítani.

A munkaerőhiány földrajzi terjedelme: a munkahely, pozíció és a piac függvényében a munkaerőhiány földrajzi terjedelme lehet állami vagy regionális. Lehetséges, hogy bizonyos szakmákban az egész országban hiány van, illetve a hiány bizonyos régiókra, városokra koncentrálódik.

A munkaerőhiány időbeli terjedelme attól függ, milyen gyorsak a kompenzációs válaszreakciók, mint fent említettük. A munkaerőhiány eszerint tarthat néhány hétig, hónapig, de akár évekig is.

A munkaerőhiány súlyossága, mértéke nehezebben mérhető fogalom, mint a fenti kettő. Elméletileg a munkaerőhiány mértékét mérhetjük abban, hogy milyen mértékű változásokat kell bevetnünk a fizetések terén az egyensúly visszaállításához, illetve hány embert kell alkalmaznunk a hiány megszüntetése érdekében. Ugyanakkor igen nehéz megjósolni a fizetési szakadék vagy a szükséges munkaerő mértékét. És még ha meg is tudnánk mérni a kereslet-kínálat mértékét, még akkor is nehéz megmondani, hogy a hiány kicsi vagy nagy, különösen, ha más munkahelyekkel mérjük össze. Vannak olyan szakmák, amelynek nagy mértékű üresedése megegyezhet egy másik szakma normális mértékével.

A munkaerőhiány koncentrálódása ágazatokra, szakmákra, specializációkra. A munkaerőhiány nem azonos még szakmákon belül sem, hiszen letérő lehet mondjuk egy nyelvtanár hiány, vagy sürgősségi ápoló hiány a tanári illetve ápolói szakmán belül. Előfordulhat, hogy egy egész szakmára kiterjed a hiány, vagy csak azon belül bizonyos specializált pozíciókra. A szakmában eltöltött idő is számít, hiszen egy ma képzett szakember más tudás birtokában van, mint egy húsz vagy harminc évvel ezelőtt képzett, és az utóbbiak sajnos nem mindig tudják az előbbieket hiányát kompenzálni, mert más képzést kaptak (Barnow 2013).

A kulcskérdés az a munkaerőhiány észlelésében az, hogy egy bizonyos szakmán belül az alkalmazottak helyettesíteni tudják-e egymást. A tanári szakmán belül például egy nyelvtanárt nem képes egy matematika tanár helyettesíteni. Ilyenkor specializált alterületen történő munkaerőhiányról beszélünk. Ezt a fajta, szakmán belüli alterületen történő munkaerőhiányt azért nehéz azonosítani, mert a kutatások általában a szakmákra összpontosulnak, nem azok al-területeire. Ugyanakkor az oktatási intézmény specializált oktatókat vesz fel. Ugyanez elmondható a programozói szakmában például, ahol nagy mértékű a specializáció (Barnow 2013: 13).

Munkaerőhiány a nagyobb ipari ágazatokban és szektorokban

Ebben az alfejezetben a nagyobb ipari ágazatok, szektorok sajátosságain keresztül tekintjük át a munkaerőhiány szektor-specifikus globális problémáit. Fontos hangsúlyozni, hogy ugyan a társadalmi, politikai, gazdasági és nemzeti hátterek különböznek, a közös problémákra adott válaszok sokoldalúságából fontos következtetéseket lehet levonni.

Munkaerőhiány a szolgáltató szektorban

Beesley és Davidson (2013) kutatásukban munkaerőhiány okait vizsgálták az ausztrál szolgáltató szektorban. A szolgáltató szektorok szinte mindenhol szenvednek a munkaerőhiánytól. A szerzők szerint a munkaerőhiányt a munkához szükséges képességek felmérése, az iparág sajátossága, és a munkavállalók elvárásainak ismeretének nexusában kell kutatni.

Az iparnak és a kormánynak is szerepet kell vállalni abban, hogy a szolgáltató ipar fejlessze az imázsát, az arról kialakított általános képet. A szolgáltató szektorra jellemző rövid távú gondolkodással szemben fontos lenne a *karrier kultúra* létrehozása, hiszen a fiatalok akkor fognak egy álláshoz vagy szakmához komolyan vonzódni és elköteleződni, ha hosszú távú, anyagilag és erkölcsileg megbecsült állásban gondolkodhatnak. A munkavállalói hűség jutalmazása, akár cégen, akár iparágon belül például egy lépés lehetne a hosszú távú karrier kultúra létrehozásában. További probléma, hogy az iparágat általában monotonnak, unalmasnak és lélekölőnek tartják, és ezeket a berögzült sztereotípiákat a munkáltatóknak meg kellene cáfolni az unalom ellen hozott kreatív megoldásokkal.

A szerző szintén kiemelték, hogy imázs-építés szempontjából a szolgáltató iparnak hangsúlyoznia kellene saját fontosságát a közösség szempontjából, és szakmai előmenetelt ígérő karrierutat kell mutatnia. Az életfogytig való tanulás és a továbbképzések segítségével kialakítható egy komoly, hosszútávú megtartó erő. A szerzők az ipar, a kormány és az oktatási intézmények egymást átfedő felelősség-relációiban keresi a munkaerőhiányra a választ. A képzési intézmények felelőssége, hogy a leendő munkaerőben tudatosítsa a rugalmasság és a folytonos továbbképzés fontosságát.

A munkaerőhiány az egyik legnagyobb probléma ebben az iparágban. Szintén az ausztrál szolgáltatóiparban, Davidson és Wang (2011) a fenntartható munkaerő-gyakorlatokat vizsgálta a hotel-szektorban. A szerzők ausztrál 4 és 5 csillagos hotelekben mérték a munkaerőhiány okait és úgy találták, hogy a szektorra jellemző a gyakori munkaerő rotáció, és az azokra hozott preventív erőfeszítések hiányoznak. A szerzők megállapítják, hogy ebben a szektorban az új alkalmazott személyes prezentációja, az interperszonális kommunikáció és az emberekkel való bánásmód rendkívül fontos. Ennek ellenére, még az elit hotelekben sincs hosszú távú stratégia a munkaerő megtartására és a fenntartható munkáltatás gyakorlatára. A munkaerőpiaci változásokra általában hosszú távú stratégia helyett egyszerű, improvizációs lépések a válaszok.

Munkaerőhiány az építőiparban

A szolgáltató iparhoz hasonlóan az építőipar szintén strukturálisan determinált a nagy munkaerő forgalomra, hiszen nehéz fizikai munka párosul az alacsony végzettséghez. Sok beosztás a rövid távú munkahelyben való gondolkodást ösztönzi, hiszen a vállalatok építési fázisokban, projekteken gondolkodnak, és ez a provizórikusság az átmenetiség érzését vagy ciklusokban való gondolkodást teremt meg mind a munkavállalók, mind pedig a munkaadók számára.

Zaki és Yusof (2012) a malájziai építőipar krónikus munkaerőhiányát tanulmányozta. Megállapításuk szerint a helyi lakosság vonakodik ettől a szektortól. Ennek okai a bizonytalan karrier út, és az előrelépési lehetőségek hiánya. A rossz képzési lehetőségek és az alulképzettség sok balesetet okoz, ami elrettentő hatású. A balesetek néha olyan gyakoriak, hogy az emberek úgy gondolják, egyenesen elkerülhetetlenek, és a szektor velejárói. Az olcsó vendégmunkások alacsony fizetése azt kommunikálja a helyieknek, hogy az építőipari munkák nem „nekik való.” A helyiek azt gondolják az építőipari munkákról, hogy káros, veszélyes és nehéz munkák. A rossz munkahelyi körülmények és a szektor negatív társadalmi képe az építőiparban globálisan is fejlesztésre szorul, ha a munkaerőhiányt komolyan kezelni akarjuk.

Munkaerőhiány az egészségügyben

Johnson és társai az arizóniai kórházak nővérhiányát kutatta 2016-os tanulmányukban. Kiindulópontjuk volt az a megállapítás, hogy a Második Világháború óta jellemző a nővérek keresletére a ciklikusság, mely szerint recesszióban megugrik rájuk az igény. A recesszió korai éveiben ugrik meg a kereslet, ami aztán a gazdasági konszolidációval szintén moderálódik. A kórházak kezdeti reakciója az új munkaerő rövid távú felvétele, akiket aztán teljes munkaidőben alkalmaznak. A rövid távú, ideiglenes alkalmazást a költségek

csökkentése motiválja. A nővérek számának emelkedésében olyan tényezők is közrejátszottak, mint a késleltetett nyugdíjba vonulás, a magasabb relatív bérezés és a nővérek más szektorokból való visszacsábítása részmunkaidőben.

Megint csak ausztrál kontextusban, pontosabban az Északi Régióban (*Northern Territory*), Garnett és társai 2008-ban készült tanulmánya szerint a tíz leggyakoribb ok, ami miatt a képesítéssel rendelkező nővérek (*registered nurse*) elhagyják a szakmát, a következő:

- Családi vagy társas kapcsolati okok
- Stresszes munkahelyi körülmények, kiégés
- Jobb karrier lehetőségek máshol
- A támogatás hiánya a menedzsment részéről
- Földrajzi okok („mindentől távol” élés, Észak-Ausztráliára nézve)
- Túlzott munkamennyiség és leterheltség
- Utazás
- A régió magas lakhatási költségei
- Életmódbeli változások tervezése máshol
- Lassú innovációs folyamatok a munkahelyen

A távozás okai között tehát találunk magánjellegű, a földrajzi adottságokból eredő, és kifejezetten a munkahellyel, illetve iparággal kapcsolatos motivációkat is. A szerzők által megfogalmazott javaslatok is ezekre reflektálnak. Fontos tehát megállapítani, hogy a globális iparági jellemzők mellett hely-specifikus vagy ország- és kultúra-specifikus problémákban és megoldásokban kell gondolkodni.

Munkaerőhiány okai

A munkaerőhiány okainak és következményeinek kutatása azért fontos, hogy észlelni tudjuk azokat a piaci jeleket, amelyek előrevetítik az egyensúly felbomlását. Ez azért is fontos, mert lehetnek piaci, politikai vagy társadalmi szereplők, akiknek érdekében áll a hiány jelenléte vagy nem jelenléte. Például, a munkaadók vagy szakszervezetek számára néha előnyös, ha munkaerőhiányra utalhatnak, és így befolyásolhatják például a munkavállalási szabályok lazítását, vagy a bevándorlási kvóták növelését. (Barnow 2013) Végezetül pedig azért is fontos az okok és következmények pontos diagnosztizálásának képessége, mert segít azonosítani és értékelni a lehetséges magán és állami stratégiákat a munkaerőhiány orvoslására, hiszen érzékenyít a munkaerőpiaci változásokra, a termelési dinamikákra, és az állami, vállalkozói, vagy egyéni beavatkozási lehetőségekre.

Demográfiai tendenciák

A szakirodalom gyakran demográfiai változások tükrében tárgyalja a munkaerőhiányt. (Cappelli 2005) Ez különösen jellemző azokra félelmekre, hogy az úgynevezett *baby boomer* generáció nyugdíjba vonul. Ez csak részben amerikai probléma (a baby boomerek a II. világháború után születettek nagy demográfiai csoportja), hiszen Magyarországon is érezhető az az általános tendencia, hogy a társadalom előregedőben van.

2006-ra a baby boom generáció legidősebbjei elérték a 60 éves kort, és elkezdtek nyugdíjba vonulni. Az USA-ban 76 millióan születtek 1946 és 1964 között. Minden egyes évben egyre nagyobb részük vonul nyugdíjba. A *baby boom* generáció nyugdíjba vonulása különbözően hat az eltérő ipari szektorokra. A szakirodalom által „érettnek” (*mature*) nevezett iparágak, mint például az acélgyártás sok évvel vagy évtizeddel ezelőtt vette fel a munkaerejének nagy részét, míg a jelenleg „létrejövő” (*emergent*) iparágak, mint például a biotechnológia, ezekben az években toboroz. Vannak iparágak tehát, amelyekre jellemző a fiatal munkaerő (pl. vendéglátás), amelyekre kevésbé fog hatni a tömeges nyugdíjba vonulás. (Levine 2008)

Az USA-ban a következő iparágakban érezhető leginkább a demográfiai okokból kialakuló munkaerőhiány:

- erdészet,
- halászat, vadászat,
- bányászat, olaj és gázbányászati szektor,
- textil, papír, műanyag és alumínium gyártás, gép gyártás, manufaktúra,
- nagykereskedelem, szállítás és tárolás,
- energetikai szolgáltató szektor,
- biztosítási szektor,
- ingatlanszektor,
- oktatás (általános és középiskolai szinten),
- egészségügy,
- közigazgatás (Levine 2008).

Freeman (2006) kutatása abból az általános premisszából indult ki, hogy az amerikai munkaerő szektorban hamarosan deficit fog kialakulni, ugyanis a baby boom generáció nyugdíjba megy. A szerző azzal érvel, hogy ez nem feltétlenül igaz, hiszen demográfiai változások nem mindig járnak együtt a munkapiaci helyzet változásával. A szerző szerint hiány esetén hagyni kell, hogy a versenyen alapuló piac feljebb vigye az árakat, és ne mesterséges rendeletekkel szabályozzák azt.

Ezek a demográfiai tendenciák Magyarországon a Ratkó-korszakkal vonhatók párhuzamba. A világháború utáni magyar baby boom Ratkó Anna 1949 és 1953 közötti népeséspolitikájának feleltethető meg. Ennek a politikának az alapja az abortusztilalom és a

gyermektelenségi adó volt, és következésképpen egy rendkívül népes generáció született. Az ő gyermekeik a Ratkó-unokák, akik 1970 és 79 között születtek, amely szintén demográfiai csúcspontot hozott.

A Ratkó-unokák igen aktív korosztálynak mondhatók, és ők az a generáció, akik számára az európai munkavállalás még nem volt lehetőség, hiszen fiatal munkaerő korukban még nem voltunk az EU tagjai. A Ratkó-gyerekeknek és a Ratkó-unokáknak köszönhetően a kereső-eltartott arány kedvező volt a 2010-es évekig, amikor egyre erősebben látszottak az elöregedő társadalom jelei. Az amerikai demográfiai viszonyokhoz hasonlóan a Ratkó-gyerekek jelenlegi nyugdíjba vonulása, és pár évtizeden belül a Ratkó-unokák nyugdíjba vonulása komoly munkaerőpiaci problémákat okozhat.

A demográfiai tendenciák közé esik még a kivándorlás, amely 2010 óta lett egyre intenzívebb. Az Európai Unió szabad munkavállalási struktúrájának köszönhetően, és a közép és kelet-európai bővítés következménye képpen nagy mértékű kivándorlás tapasztalható ezekben a régiókban, amely hozzájárul a munkaerőhiány kialakulásához. (Ágnes 2018.)

A munkaerő iránti kereslet növekedése

A munkaerőhiány növekedésének egyik legkézenfekvőbb oka a *munkaerő iránti kereslet növekedése*. Ennek több oka lehet. Elsőként, a munkaerő iránt növekedhet a kereslet, ha az adott munkaerő által termelt termék iránt nő a kereslet. A termék iránti kereslet növekedése együtt járhat a fogyasztók számának növekedésével, a fogyasztók fizetésének növekedésével, a fogyasztók összetételében beálló változásokkal, vagy a fogyasztói igények és ízlések megváltozásával. Munkaerőhiány növekedés állhat be akkor is, ha a termelés bizonyos szegmenseinek az ára megnövekedik. Akkor is megnövekedik a munkaerőhiány, ha valamilyen termelési eszköz, például gép ára megnövekedik, és a munkaerő kiválthatja a gép által végzett munkát.

Egy bizonyos szakma iránti növekvő igény ugyanakkor nem feltétlenül vezet munkaerőhiányhoz. Ha a munkaerő szolgáltatása gyorsan tud reagálni a megnövekedett igényekre, akkor helyreáll az egyensúly, és több munkavállaló fog dolgozni magasabb bérezés mellett. Az egyensúly helyreállításához idő kell, és ha sok idő kell hozzá, akkor munkaerőhiányról beszélünk (Barnow 2013).

A munka kínálatában bekövetkező csökkenés

Ebben az esetben az történik, hogy a munkaadók ugyanazon bérek mellett ugyanolyan számú alkalmazottat vennének fel, de ez nem áll alkalmukban, mert nincs elég alkalmazott, aki betöltené az igényt. Ennek több oka lehet. Előfordulhat, hogy valami okból kifolyólag csökken az a populáció, amelyből a munkavállalók kikerülnek. A baby boom generáció kiöregedésével például a munkaadóknak fiatalabb generációkból kell alkalmazniuk, de már

nem áll annyi munkavállaló a rendelkezésükre. Azért is csökkenhet a rendelkezésre álló munkaerő, mert más, rokon alkalmazási körökben magasabb a bérezés, vagy mert egyéb szociális források (pl. munkanélküli segély, nyugdíjazás, bűnözés) már nem teszik vonzóvá az adott munkakörben történő munkavállalást. Azért is kialakulhat alacsonyabb munkavállalói kínálat, mert az adott pozícióba való belépés valamiért korlátozva van, például kormányi regulációk, minimum feltételek, szakszervezetek által.

Az árak korlátozása

Az árakat legtöbbször a piaci kereslet és kínálat dinamikája határozza meg. Ugyanakkor léteznek olyan iparágak, ahol az árakat központilag szabályozzák. Például a legtöbb városban és országban, mint például Magyarországon is néhány éve, a taxik árát szabályozták. Vannak városok, ahol az albérlet árakat egy felső maximumban határozzák meg, hogy a turizmus miatt a helyi lakosok ne szoruljanak ki a minőségi lakáspiacról elérhető áron. A munkarő ára is szabályozás vagy korlátozás alá eshet.

A legtöbb iparágban nem a munkarő, hanem a kormányok szabályozzák a termékek és szolgáltatások árát. Azokban az iparágakban, ahol a munkaerő a termék árának csak egy kis hányadát teszi ki, a termék árának szabályozása nem valószínű, hogy munkaerőhiányt okoz. Erre példa az elektromos energiaszolgáltatás. Azokban az iparágakban azonban, amelyek nagyon igénylik a munkaerőt és a termék árának nagy része a munkaerő ára, a termék árának kontrollja meghatározhatja a munkaerő árát. Ilyen iparág például az egészségügy. A legtöbb országban éppen ezért az egészségügy termékeinek és szolgáltatásainak az árát az állam szabályozza (Barnow 2013).

A cégek lassú reakció ideje a piaci egyensúly felbomlására

A piacon a munkaerő kereslet-kínálat, és a fizetések állandóan változnak, és az egyensúlyi rendszer felbomlik. Legtöbb esetben korigálja magát ez a dinamika, és a piaci egyensúly gyorsan helyreáll. Vannak ugyanakkor esetek, amikor az egyensúly nem áll vissza, melynek több oka is lehet:

A munkahely lassú reakció ideje

Minden iparágban egy-egy cég az összes munkaerőnek csak egy kis hányadát alkalmazza. Emiatt lehetséges, hogy a cégek nem is tudnak a munkaerő iránti igény általános, cégen kívüli növekedéséről, és arról, hogy a munkaerőhiány milyen mértékű. A cégek akkor kezdenek el reagálni a megváltozott helyzetre, amikor azt észlelik, hogy a megszokott áron már nem képesek munkaerőt alkalmazni.

A munkaadók reakció idejét több tényező is befolyásolhatja. Ha a cég nem keres gyakran arra a bizonyos pozícióra embereket, akkor nincs tudatában annak, hogy mennyi a felvétel ideje. Annak sincs feltétlenül tudatában, hogy milyen áron vegyen fel munkaerőt,

és gyakran alulárzza azt, melynek következménye, hogy még később tud csak embert alkalmazni. A hosszabb toborzási és felvételi idő amúgy is tipikus a magas beosztású pozícióknál. Azoknál a szakmáknál, amelyek esetében a kisebb cégekben központosul a munkaerő, a cégek reakció ideje a munkaerőhiányra lassabb lesz, mert a kisebb cégek általában kevésbé gyakran és kevesebbet toboroznak.

A cégek reakció ideje attól is függhet, hogy az alkalmazottak mennyire szervezettek, és milyen gyors az információ mozgás. Ha a munkavállalóknak van szakszervezetük, amely folyamatosan monitorozza a munkaerő keresletét és kínálatát, a béreket és az üresedést, vagy bármilyen munkaerővel, munkavállalókkal kapcsolatos piaci mozgást, akkor a munkavállalók viszonylag gyorsan megbízható információhoz fognak jutni. Természetesen az állami szintű információ nem biztos, hogy lokálisan is releváns.

Miután a cégek észreveszik, hogy a munkaerő irányában túl magas a kereslet, még nem feltétlenül lépnek akcióba. A stratégiák költségesek vagy kockázatosak lehetnek. A kisebb változtatások, mint például a toborzási erőfeszítések intenzitása nem biztos, hogy hatékony, és csak kidobott pénz. Nagyobb volumenű változások, mint például a foglalkoztatási struktúrák megváltoztatása, vagy a munkáltatók képzése pedig költséges. Ezeket a módszereket csak akkor fogják bevetni a cégek, ha biztosak benne, hogy megtérülnek.

A bérek emelése szintén egy válaszlépés lehet. A bérezés emelése ugyanakkor a már ott dolgozókat is érinteni fogja, sőt, a más beosztásban dolgozókat is, valószínűleg. Ugyanakkor a cégek valószínűleg konzervatív módon állnak a béremeléshez: ha túlságosan megemelik azokat, az költségeik magasabbak lesznek versenytársaiknál, és a cég valószínűleg veszít a piaci részesedéséből vagy a bevételéből.

A munkavállalók lassú reakció ideje

Amint a munkavállalók észlelik, hogy lehetőségeik nyílnak a munkaerőpiacon, arra fognak törekedni, hogy biztosítsák a megfelelő végzettséget, és jelentkezzenek az állásra. Ehhez időre van szükségük, és így a munkaerő reakciója a munkaerőhiányra függ több tényezőtől is. Minél nagyobb az ösztönzőerő a váltáshoz, annál gyorsabban fognak reagálni.

Általában ebben a vonatkozásban a képzési idő a legmeghatározóbb. Minél magasabb kvalifikációjú munkahelyet kell betölteni, annál nagyobb a reakció idő, hiszen a képzéshez idő kell, gyakran évek kérdése, míg nagy számú és megfelelően képzett munkaerő jelenik meg a piacon. A reakció idő akkor is lassulhat, ha nincs meg a képzés intézményes háttere.

A munkavállalásra vonatkozó korlátozások

Előfordulhat, hogy intézményi korlátozások miatt nem tud a munkaerőpiaci egyensúly helyreállni. Általában a korlátozásoknak objektív okai vannak, és valószínűleg nem érdemes megbolygatni őket. Munkaerőhiány esetén azonban érdemes újra átgondolni őket.

Az intézményes korlátozások egyik formája a munkaerő képzési kapacitás korlátozottsága. Feltételezzük például, hogy egy régióban több orvosra lenne szükség, és lenne is rá kedv a fiatalok részéről, de az orvosi egyetemek képzési kapacitása véges. Ebben az esetben az egyetemek nem képesek annyi hallgatót felvenni, amennyire szükség lenne a munkaerőhiány felszámolására.

Egyéb korlátozottság közé sorolható az engedélyek szabályozása. Még ha egy cég hajlandó is lenne a munkahelyi felvételi követelmények megváltoztatására, az engedélyek és oklevelek kiadása függhet egy harmadik féltől is. Ezek a külsőleg szabályozott feltételrendszerek akár állami testületektől is függhetnek, akik nem akarják a követelmények megváltoztatását. A bevándorlók és vendégmunkások számának korlátozása ugyanebbe a kategóriába tartozik, és a szakszervezetek hozzáállása is korlátozhatja a munkaerőt kvalifikációs változtatásait.

A fent említett korlátozásoknak, mint mondtuk, objektív oka lehet, mint például a minőségbiztosítás. Bármilyen nagy is a munkaerőhiány, a minőségi, hozzáértő és biztonságos munkaerő a legfontosabb.

A munkaerő iránti kereslet folyamatos emelkedése

Ha a munkaerő iránti kereslet folyamatosan növekszik, a piac nem fogja visszanyerni az egyensúlyát. Ez a dinamika az munkaerőhiány-görbe alapvető összetevője. Ez akkor fordul elő, amikor egy iparág gyorsan és folyamatosan növekszik. Ez hosszú időre megakadályozhatja a munkaerőpiaci egyensúly kialakulását. A II Világháború után ilyen helyzet alakult ki például a mérnöki állások körül (Arrow és Capron 1959).

A munkaerőhiány következményei

A munkaerőhiány következményei mind a cégeket, mind pedig az iparágat érintik. A legfontosabb következmény, hogy a gazdaság kevésbé hatékonyan működik. Mivel a piaci nincs egyensúlyban, az erőforrások nem a legproduktívabban vannak felhasználva. Az egész régió vagy állam összteljesítménye csökken. A munkavállalók elégedetlenek, mert több órában kell dolgozniuk, vagy más feladatokat kell ellátniuk a munkaerőhiány miatt. A munkaadók szintén elégedetlenek, mert kisebb profitot termelnek, vagy egyenesen veszteségesek. A fogyasztók is elégedetlenek, mert nem tudnak hozzáférni olyan termékekhez vagy szolgáltatásokhoz, amelyeket a kisebb kapacitás miatt a gyártó vagy a szolgáltató nem tud biztosítani, vagy csak magasabb áron.

Magyarországi munkaerőhiány

Az Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat legutóbb 2016. november 22-én adott ki jelentést a munkaerőhelyzetről „Munkaerőhiány” címmel, (Bagó 2018) mely parlamenti vitaindítónak indult. A dokumentum bemutatja az aktuális munkaügyi helyzetet 2016-ban, és leszögezi, hogy a munkaerőhiány új jelenség Magyarországon. A fő tendenciák szerint csökkent a munkanélküliség. A 2016-ban foglalkoztatottak rátája a 15-74 éves korosztályban 73,6 volt férfiaknál, és 60,8 nőknél. A munkanélküliség rátája 5 % volt. Ebben az évben a szállítmányozási szektorban a felvételi szándék plusz 20% volt.

A munkaerőhiány okait a dokumentum a következőkben állapítja meg:

A gazdaságilag aktív, munkaerőpiac kínálati oldalán megjelenő munkavállalók száma alacsony. Továbbra is magas a munkaképes, de gazdaságilag nem aktív emberek száma. A magyarországi aktivitási ráta 61,5%, az uniós 64%-hoz képest.

A külföldön munkát vállalók száma folyamatosan növekszik. A folyamatos elvándorlás munkapiaci okait, hatásait és következményeit Hárs (2016) tanulmánya szerint csökken a munkaerőpiacon a munkaerő-kínálat, csökken a munkanélküliség, és feszesebbé válik a munkaerőpiac. 2010 és 2014 vége között a vándorlás hatására a 31–45 évesek foglalkoztatási aránya 2,8 százalékponttal, a 30 év alattiaké közel 1 százalékponttal nőtt, főleg a szakmunkás és felsőfokú végzettségűek körében.

Eltérő keresleti és kínálati szerkezetű munkaerőpiac létrejötté olyan oktatási rendszerből fakadó problémák miatt, mint alap- és digitális kompetenciák hiányossága, vagy szakképzési hiányosságok.

A magyar bérek alacsonyak, és versenyhátrányba kerültek, amiatt nagy a kivándorlási ráta. Magyarországon az üres álláshelyek száma megkétszereződött 2014 és 2019 között. A versenyszférában különösen probléma ez, mert az üres állások helye két és félszeresére ebben az időszakban. Ugyanakkor 2019-ben a munkanélküliségi ráta már csak 3,3% volt. Magyarországon is jellemző a regionális koncentráció. Kelet-Magyarország nagy részén és a Dél-Dunántúlon kisebb a munkaerőhiány mértéke. Az Európai Unió országainak átlaga szerint az üres álláshelyek aránya 2019-ben 2,3%, míg a munkanélküliségi ráta 6,2%-os volt. Magyarországon a munkaerőhiány rátája 2,5% volt, ami 3,3% munkanélküliségi rátával párosult. (Zérenyi 2019)

Tóth István János és Nyíró Zsanna (2017) tanulmánya a munkaerőhiány narratív konstrukcióját mutatja be. A szerzők idézőjelben használják a szót arra utalva, hogy szubjektív faktorok befolyásolják maga a kifejezés közéleti használatát, így definíciója, és persze a „munkaerőhiányra” tett megoldási javaslatok ugyanúgy szubjektív töltetűek a piaci szereplők helyzete és motivációik szerint. A cikk szerzői abból a premisszából indulnak ki, hogy

a szóhasználat maga fontos, hiszen önmagában értékítéletet hordozhat, ami befolyásolja az emberek gondolkodását és valóság érzését. A „munkaerőhiány” tipikus érvelési módjai a magyar közbeszédben az emberhiány, a bérek, és a termelékenység metszetében keresik a kiváltó okokat és a megoldásokat. Az okok között a demográfiai mutatók, a szakképzés fejlesztése, (Köllő 2017) a kivándorlás, és a képzési struktúra áll, míg a megoldások között leginkább az állami intézkedések, adócsökkentés, a szakképzés minőségének javítása a jó konjunktúra, a béremelések, átképzés, vállalati fejlesztések, és automatizáció áll.

A munkaerőhiányra való megoldások, jó gyakorlatok

A munkaerőhiányra első körben a munkaadó cégek reagálnak, mert őket érinti legközvetlenebbül az egyensúly felbomlása. Amint nem képesek munkaerőt felvenni egy bizonyos fizetésért, a cégek és vállalatok különböző stratégiák után néznek. A munkaadók először a legolcsóbb és legkevesebb változtatás igénylő megoldásokat fogják választani. A kiválasztott megoldások így vagy úgy a kínálat növekedését, a kereslek csökkenését, vagy a bérezés emelkedését célozzák meg, hiszen így lehet magasabb számú munkaerőre szert tenni. A következőkben a munkaerőhiány megszüntetésére vonatkozó általános megoldásokat és jó gyakorlatokat csoportokba szedjük:

A munkaerő felvétele, toborzás

A toborzásra irányuló erőfeszítések az első logikus lépés, hiszen alapvetően üres pozíciók betöltése a cél, amelyet hatékonyabb toborzás mellett is megoldhatnak. A toborzás ugyan rövid távon pénzbe kerül, de nincsenek hosszú távú, állandó anyagi vonzatai.

- *Reklámozás intenzitásának növelése a szokásos csatornákon.* Például a reklámfelhívást gyakrabban meg lehet jelentetni, vagy nagyobb méretben kell nyilvánossá tenni.
- *Alternatív médiumokban való reklámozás.* Annak érdekében, hogy a potenciálisan elérhető munkaerőt megszólítsa a cég, érdemes eltérni a szokásos reklámozási felületektől, és máshol próbálkozni. Ha egy cég általában újsághirdetésen keresztül toborozott, érdemes a közösségi médiát vagy a rádiót, televíziót megpróbálni. A cégek egyre inkább élnek az Internet adta lehetőségekkel a toborzás terén, főleg munkakereső web oldalakon keresztül.
- *A toborzási terület kiszélesítése.* Azok a cégek és vállaltok, akik szerint a munkaerőhiány problémája lokális vagyis kifejezetten helyi és nem regionális vagy nemzeti, megpróbálhatják a toborzás földrajzi területét kiszélesíteni. Ha a munkaerőhiány nemzeti szinten áll fent, a cégek gyakran kénytelenek külföldről munkaerőt felvenni, különösen a magasan kvalifikált munkaerő esetében van ez így. Extrém

esetekben bevándorlók vagy vendégmunkások felvétele is megtörténhet rövid vagy közép távra. Ezt a folyamatot ugyanakkor jogilag szabályozza az állam.

- *Köz- vagy magánfejvadász és munkaközvetítő cégek alkalmazása.* Ezeket a cégeket a nagyobb munkaadók alapból alkalmazzák. Ezek a munkaközvetítő cégek gyakran bizonyos iparágakra koncentrálnak.
- *Toborzási bónusz fizetése a már meglévő dolgozóknak.* Sok cég esetében a legjobb toborzó források a már meglévő dolgozók. Mivel a dolgozók ismerik a munkakörülményeket és elvárásokat, gyakran ők látják a legjobban, hogy valaki alkalmas-e a munkára. Sok cég és vállalat használja a már meglévő munkaerőjét toborzásra. Annak érdekében, hogy a dolgozók motiváltak legyenek a potenciális új munkaerő azonosításában és toborzásában, bónuszt vagy más ösztönzőt biztosítanak nekik (Barnow 2013).

A túlóra szám megemelése

A munkaerőhiánynak az egyik legkézenfekvőbb orvoslása az, hogy a már meglévő munkavállalók hosszabb munkaidőben dolgoznak. Ez a módszer olyankor előnyös, amikor a munkaerőhiány várhatóan rövid tartamú, hiszen a munkavállalók túlterhelése hosszú távon tarthatatlan és kontraproduktív. Bár a munkavállalól lehetséges, hogy örömmel fogadják a magasabb bérezéssel járó lehetőséget, kiégés fenyegeti őket a hosszútávú terhelés alatt. A munkaadónak azért sem éri meg ez hosszú távon, mert jelentősen többet kell fizetnie egy óra munkáért (ez országonként törvénybe van fektetve), mintha piaci bérezéssel foglalkoztatná embereit.

A beosztáshoz szükséges minimális minősítés és képzettség csökkentése

Első látásra az alkalmassági követelmények csökkentése kontraproduktívnek tűnhet, de ez nem feltétlenül van így. Előfordulhat, hogy a követelmények eleve magasabbak voltak a kelleténél egy cégnél azokból az időkből, amikor a munkaerő nagy mennyiségben rendelkezésre állt, és így szűrték ki a legjobbakat. Lehetséges, hogy például egyetemi vagy főiskolai diplomát kértek olyan munkahely betöltéséhez, amelyhez igazából elég egy érettségi is. Az is előfordulhat, hogy a munkaadó az elit egyetemeket favorizálta, pedig az átlagos diplomák is megfelelnek. Érettségi pontszámok, teszt pontszámok, nyelvvizsga követelmények mind megváltoztathatók, és nem feltétlenül vezetnek rosszabb teljesítményhez. A munkaadó esetleg több időt fordít az alkalmazott betanítására, de még ez is megtérülhet.

A munka átstrukturálása olyan módon, hogy a már meglévő vagy új alkalmazottak be tudják tölteni a hiányt

Még a speciálisabb munkakörökben is lehetnek olyan feladatok, amelyet átvehetnek alacsonyabban vagy másképp képzett alkalmazottak. Egy tanár, mérnök vagy ápolónő

munkakörében vannak olyan feladatok, amelyeket alacsonyabb beosztású segítők át tudnak venni. Ugyanakkor a munkaadók ezt a módszert kevésbé szeretik alkalmazni. Orvosok például nem fognak átvenni gondozói feladatokat, mert az orvosok olyan sokba kerülnek, hogy más megoldás optimálisabb. Az alacsonyabb képzettséget igénylő munka negatívan hathat az általános munkamorálra. A feladatok át-strukturálása végezetül pénzbe kerülhet, ha új képzésre van szükség. Pont ezek miatt az okok miatt a munkaerőhiány jellemzőbb a magasan képzett, specializált szakmákban.

A humán munkaerő géppel való helyettesítése

A termelő cégek megváltoztathatják a termelési folyamatokat olyan módon, hogy a humán munkaerő felcserélhető gépekre. Ez annak is köszönhető, hogy a technológia olyan mértékben fejlődött, hogy az emberi munkafolyamatok egyre inkább felcserélhetők. Ezelőtt a technológiai kifinomultság előtt általában csak egyszerűbb folyamatokat voltak képesek a gépek helyettesíteni, mint például emelést vagy mozgatást, tolást, húzást. Ma már van olyan technológia, amely komplex munkafolyamatok elvégzésére is alkalmas lehet, például a tervezés, rajzolás, mozgó jármű vezetés, sőt még a tanítás is. A mesterséges intelligencia egyre több szakmában képes átvenni az emberi munkát.

A munkaerő betanítása a munkaerőhiánnyal küzdő pozícióba

Több foglalkozásnál a betanítást hagyományosan a munkaadók végzik, vagy gyakornoki vagy valamilyen képzési formában, vagy pedig informálisan, már a beosztásban történő betanítás során. Sok beosztás esetében ugyanakkor az egyetemek végzik el a felkészítést, vagy pedig szakiskolák a szakirányú és szakmunkás állások tekintetében.

A munkaadó által biztosított képzés vagy betanítás ugyanakkor nagy mértékű anyagi elköteleződést igényel a munkaadó részéről, és mivel ez a megoldás drága, csak az utolsó esetben szokták a cégek bevetni. Más okok közé soroljuk a tényt, hogy a képzések időigényesek, akár évekbe is telhetnek. A munkaadónak biztosan tudnia kell, hogy a befektetett idő és pénz meg fog térülni, hiszen abban is van kockázat, hogy az alkalmazott végül megfelel-e, és behozza-e a rá költött pénzt. Az is kockázatos, hogy a munkavállaló más céghez megy a képzés befejezésével.

Azoknak a munkahelyeknek az esetében, amelyek nem igényelnek felsőfokú diplomát, a munkaadó gyakran él a közvetlen betanítás vagy gyakornoki képzés lehetőségével.

Munkahelyi viszonyok fejlesztése:

A munkahelyi viszonyok és kondíciók fejlesztése gyakran megoldás a munkavállalók megtartására. A munkavállalói forgalom vagy gyakori cserélődés főképp olyan munkahelyekre jellemző, ahol magas a stressz faktor, alacsony a fizetés, és a szakma társadalmilag

nem megbecsült. A munkahelyi környezet megváltoztatásába olyan tényezők tartoznak, mint:

- a munkaórák mennyiségének igény szerinti növelése vagy csökkentése
- a munkavállaló által használt gépek újabbakra cserélése
- a munkavállaló felügyelete
- a felelősségi kör és a cég működésében való részvétel kiterjesztése
- a munkahelyi stressz kezelésére irányuló tréning, coaching vagy szupervízió lehetősége
- a munkavállaló és munkájának erkölcsi elismerése
- a szokatlan időpontokban történő műszak bérezésének emelése. Több szakma, mint ahogy a buszsofőri vagy betegápolói, osztott műszakot igényel.
- A műszakok testre igazítása, személyre szabása. A munkaadó sokat segíthet ezzel, ha figyelembe veszi az egyéni élethelyzeteket és kéréseket a műszakok ütemezésénél, beosztásánál.

Bónusz felajánlása az új alkalmazottaknak

Ez egy kevésbé bevett módszer, de a cégek néha extra bónuszfizetést ajánlanak az új munkavállalónak belépéskor. Ez hasonló ahhoz a módszerhez, amely a már meglévő dolgozót ösztönzi újak keresésére. Előnye a munkavállaló számára, hogy csak egyszeri kifizetésről van szó. Hátránya, hogy a munkavállalót esetleg a belépési bónusz motiválja, és nem hosszú távú elköteleződés. Ezt a módszert akkor vetik be a cégek, ha nagy nyomás alatt állnak egy bizonyos hiányterület betöltésére, és gyakran arra irányul, hogy más cégektől átcsábítsák a munkaerőt.

A fizetések és járulékos juttatások emelése

A kereslet-kínálati görbe dinamikájának alapján ez a legkézenfekvőbb és leghatékonyabb módja az új munkaerő toborzásának. Ugyanakkor a munkaadó több okból kifolyólag nem szívesen teszi meg azt a lépést. A fizetésemelés nem csak a bizonyos felvett munkavállalót vagy munkakört érinti, hanem az egész cég bérezését a hiányszakmákban.

Előfordulhat például, hogy a munkaadónak más szakmákban vagy munkakörökben is fel kell emelnie a fizetéseket. A munkaadók ugyanis egyfajta egyensúlyra törekednek bérezés tekintetében. Ha egy beosztásban emelik a béreket, lehetséges, hogy egyéb beosztásban is meg kell azt majd tenni a megfelelő egyensúly megtartása érdekében. Ha a munkavállalók úgy érzik, nem igazságos a cégen belüli bérezés, az komoly elégedetlenséget szülhet. A bérezés megváltoztatása különösen problematikus alacsonyabb beosztású munkáknál, ahol gyakran a piac generálja az árakat, és a munkaadónak nincs nagy rugalmassága a változtatásban.

A járulékos juttatások emelésének stratégiájába tartozik például a kedvezőbb, átfogóbb egészségbiztosítás ajánlata, szálláshely biztosítása, vagy kedvező gyermekmegőrzési feltételek biztosítása.

A munka kiszereződése

Ha egy cég képtelen a munkát elvégeztetni belső munkaerő hiánya miatt, előfordul, hogy külső munkavégzésre szerződik egy másik céggel, amelynek nincsenek munkaerővel kapcsolatos gondjai. Előfordulhat, hogy a probléma regionális szinten létezik, és országos szinten megoldható a munkavégzés. Ha a munkaerőhiány nemzeti és állami szintű, akkor külföldi szolgáltatást is lehet keresni.

A munka visszautasítása

Ha a cég már minden lehetőséget kimerített, és nem tud a munkaerőhiányra orvoslást találni, akkor megteheti, hogy visszautasít megbízásokat. Ez persze a legutolsó opció, hiszen a munka visszautasításával klienseket veszíthet hosszú távon, és a versenytársakat erősítheti. A munka visszautasításának diszkrétebb változata, ha a cég csökkenti piaci aktivitását.

Munkaerőhiány a szállítási szektorban

A szállítási szektort elemző szakirodalom leginkább a vasúti és közúti közlekedésre koncentrál. A munkaerőhiány kutatása, illetve a cégek által készített felméréseknek először tisztában kell lennie az iparág dimenzióival. Az ausztrál Victorian Rail vasútszektor (Mahendran, Dockery és Affleck 2008) esetében például felmérték az iparág méretét, az alkalmazottak számát, a különböző munkahelyi kategóriákat. A szakmákat olyan kategóriákba sorolták, mint:

- 1.) kritikus fontosságú szakma
- 2.) olyan szakmák, amelyeket nehéz beszerezni az ahhoz szükséges készségek miatt
- 3.) olyan beosztások, amelyekhez szükséges készségeket nehéz vagy sokáig tart el-sajátítani
- 4.) olyan beosztások, amelyek kritikusak a cég üzleti menedzsmentjéhez
- 5.) és azok a beosztások, amelyek a cég működésének „kritikus tömegét” teszik ki.

Mahendran és társai (2008) a következő kritikus munkahelyeket azonosították a vasúti szektorban:

Kritikus fontosságú beosztás csoport	Beosztás
Mérnökök	Elektromos és jelző mérnökök Gépészmérnökök Építőmérnökök Projekt menedzserek
Kereskedelmi pozíciók, eladók	Villanyszerelők Jelzők

	Építőmérnöki, alagút és híd specialisták Gépészeti divízió
Kezelők	Gépvezetők Vonat és hálózat ellenőrök és kezelők Hálózattervezők Tranzit kezelők
Szakemberek	Felmérők Kereskedelmi szerződés menedzserek Üzleti és szabályzati elemzők

Forrás: Mahendra és társai (2008) alapján.

A szerzők szerint ezeknek a szakmáknak a precíz ismerete és változásra való hajlamai fontosak ahhoz, hogy a munkaerőhiány okait meg lehessen állapítani az adott kontextusban. Ők konkrétan a következő faktorokban látták a munkaerőhiány jelenlétét:

- Gazdasági klíma, fejlődő gazdaság
- Az iparág növekedése, a vasúti szolgáltatás iránti növekvő igény
- Előregedő munkaerő
- Egészségügy követelmények
- Ipari struktúrák
- Az iparág közmegítélése, presztízse, kultúrája
- Oktatási és képzési lehetőségek

A vasúti közlekedés mellett a közúti szállítási ipar is súlyos munkaerőhiánytól szenved, különösen olyan országokban, ahol a teherszállítás nagy szerepet játszik. Az Egyesült Államokban például a teherszállítás 70%-a közutakon történik, így a szállítói szektor, és annak legfontosabb munkavállalói fontos szerepet játszanak a gazdaságban. Az szállítási szektorban a szakirodalom szerint a teherautósofőrök hiánya az egyik legnagyobb probléma nemzetközi szinten. Az Amerikai Teherszállító Szövetség (American Truck Association ATA) rendszeresen készít felmérést a munkaerőhiányról ebben a szektorban. A 2017-es jelentés szerint (Costello, B., & Suarez, R. 2015) az amerikai munkaerőpiacon már 15 éve krónikus munkaerőhiány van teherautó-vezetők tekintetében. 2015-re 45,000-rel kevesebb sofőr állt rendelkezésre az iparágban, mint szükséges lett volna.

A 2017-es jelentés szerint a sofőrök hiányának oka több tényezőben keresendő. Először is a szakmában elég magas az átlagéletkor. Az amerikai járművezetők átlagéletkora 49 év. Ez hamarosan még nagyobb munkaerőhiányhoz fog vezetni, mivel a sofőrök nyugdíjba vonulnak. Nem csak kor, hanem nemek vonatkozásában is kiaknázatlan a munkaerőpiac. A kamionsofőröknek csak 6%-a volt nő 2016-ban. Ez a szám alig változott az elmúlt 15 év alatt.

A szállítócégek munkaerőhiányát eleve nehéz mérni. Az ATA erre azt a példát hozza, hogy ha Szállítócég A-nak tíz fő új munkaerő cégre lenne szüksége, de nem tudja azt felvenni, akkor a szállítási munkát nem fogja elvállalni, ami Szállító B-re esik majd. De ha

szállító B-nek is szüksége lenne tíz fő új munkaerőre a szállítás elvégzéséhez, akkor a tanulmányok a két cégre húsz fő munkaerőhiányt diagnosztizálnak, holott csak tíz fő kellett volna a munka elvégzéséhez. Ezért a szállítócégek és szervezetek inkább demográfiai adatokra, népességváltozási adatokra, szállítási eszközökre, és a projektált gazdasági növekedésre hagyatkoznak, amikor a munkaerőhiányt próbálják megbecsülni.

Az amerikai szállítószerkezet a következő okokban keresi a munkaerőhiány okait:

Demográfia, kor: a sofőrök átlagéletkora 49, ami az átlag amerikai munkavállalók 42-es átlagához képest magas. Ennek köze van a munka elvégzéséhez megállapított alsó életkorhoz is. Az USA-ban a sofőrök alsó életkora 21 év. Ez azt jelenti, hogy a 18-21 éves korosztály kiesik. Ezek a fiatalok nem várnak, hanem máshol fognak elhelyezkedni a korai karrierépítés kedvéért.

Demográfia, nemek aránya: Az amerikai munkaerő 47% nőből áll. Ugyanakkor a sofőrök között ez az arány csak 6%, és ez az arány lényegében stagnál 2000 óta. A női munkaerő kiaknázatlan lehetőségeket rejt.

Életmód: A kezdő sofőrök gyakran távoli megbízásokat kapnak, amelyek akár egy vagy két hétre is az úton tartják őket. A családos sofőrök ezt hosszú távon tarthatatlannak érzik.

Alternatív munkalehetőségek: A sofőri szakma mellett már megjelentek olyan iparágak és alkalmazások, amelyek elszívhatják a munkaerőt. Ilyen például az építőipar, amelynek munkái nem kívánják meg a hosszan tartó utazást és távollétet. Ezek a munkahelyek gyakran kevesebb felelősséggel járnak, és nincsenek annyira szabályozva.

Beszabályozottság: A szabályok, amelyek például a volán mögött eltöltött időt korlátozzák, gyakran csökkentik a cég termelői hatékonyságát. Ez negatívan hat a munkaerőhiányra, hiszen több járműre van szükség a termelés feltornázásához, és több sofőrre van szükség ugyanannak a tehernek a szállításához.

Min és Lambert 2012-es tanulmánya (Min, H., & Lambert, T. 2002) szerint a következő táblázatban foglalhatjuk össze azokat a körülményeket, amelyek a szállítóiparban dolgozók megtartását pozitívan, illetve negatívan befolyásolták:

Pozitív hatás a dolgozók megtartására	Negatív hatás a dolgozók megtartására
Versenyképes fizetés	Minősített járművezetők hiánya
A munkaeszközök állapota	Szűkös munkaerőpiac
A cég hírneve	Emelkedő fizetések a konkurenciánál
Az úton töltött idő	Szokatlan munkaidősávok
Kafetéria	A járművezetői szakma negatív hírneve
A telephelyeken/célhelyen töltött idő rövidege	Magasabb szakmai követelmények
Munkahely biztonsága	Szigorúbb kormányi szabályozottság
Pihenésre való idő	Kötelező drog teszt
Kevesebb fel és leszállítási feladat	Kevés vezetőképző iskola
Közvetlen felügyelet hiánya	
Munkahelyi előrelépés lehetősége	
Ingyenes betanítás és tréningek	

Forrás: Min és Lambert (2012) alapján.

Munkaerőhiány a magyar szállítóiparban

A magyarországi szállító iparról kevés tudományos kutatás áll rendelkezésre, így az általános hírekből kell tájékozódni. 2019-ben a Volánbusznál 5%-os volt a munkaerőhiány, és a buszvezetői és karbantartói állásokra a legnehezebb embert találni. A szakszervezet szerint nagy arányú, akár 30%-os béremelés is szükséges ahhoz, hogy a buszjáratok biztosítva legyenek.¹ Mint láttuk a nemzetközi kitekintésnél, magyar viszonylatban is igaz az, hogy nagy a különbség régiók szerint: vannak régiók, ahol nincs különösebben munkaerőhiány, máshol pedig azonnal fel tudnának venni több embert is.² Bizonyos álláshirdetéseknél nincs megadva a jelentkezés határideje, tehát folyamatosan keresnek munkaerőt. Autóbuszvezetői szakmák mellett a szállítóipari cég még keres autófényezőt, autómentőt, diszpécsert, esztergályost, gumiszerelőt, munkaátvevőt, zsírozót, klímászerelőt, karbantartókat.³

A Magyar Állami Vasutaknál szintén szükség van pénztárosokra, váltókezelőkre, tolatásvezetőkre, szerelőkre, jegyvizsgálókra, és mérnökökre. A MÁV-nál is előrelátható probléma, hogy a munkavállalók jelentős része 50 év feletti, ami hamarosan nyugdíjba vonulást, és még nagyobb munkaerőhiányt jelent majd.⁴ A BKV-nál a munkaerőhiány főleg a buszvezetőket érinti, és itt is probléma a magas átlagéletkor.

¹ https://ugytudjuk.hu/cikk/akkora-a-munkaerohiany-hogy-jovore-leallhat-a-volan?fbclid=IwAR0JD9u874uSBBrFDCWgMhLL5OLCroQ79OYA22_IEFpklgs9F1YJHShMeh4

² <https://www.hellovidek.hu/gazdasag/2019/10/10/lasszoval-kell-fogni-az-autobuszvezeteket-ezekben-a-megyekben-a-legrosszabb-a-helyzet>

³ <https://www.hellovidek.hu/gazdasag/2019/10/10/lasszoval-kell-fogni-az-autobuszvezeteket-ezekben-a-megyekben-a-legrosszabb-a-helyzet>

⁴ https://ugytudjuk.hu/cikk/akkora-a-munkaerohiany-hogy-jovore-leallhat-a-volan?fbclid=IwAR0JD9u874uSBBrFDCWgMhLL5OLCroQ79OYA22_IEFpklgs9F1YJHShMeh4

KÖZLEKEDÉSPOLITIKA – KÖZSZOLGÁLAT

A közlekedés – elkerülhetetlenül és nyilvánvalóan, közvetlenül vagy közvetve – napi szinten érinti minden állampolgár és minden gazdasági társaság, intézet, intézmény, szervezet tevékenységét. Ennek nyilvánvaló oka az, hogy a termelés és a fogyasztás mind időben, mind térben jelentősen elkülönül egymástól, annak folyamatos összerendezése, szinkronizálása állandó társadalmi, gazdasági szükségletként definiálható. A közlekedés – éppen a fent említett, kiemelt jelentősége miatt – nemzetgazdasági ágazat, és minden alágazata (közút, vasút, vízi, légi, csővezeték, logisztikai központok) a nemzeti kritikus infrastruktúra (létfonosságú rendszerelem) része. A közlekedés nem létezhetett elemi szabályozás, szervezett közigazgatás és szakmaorientált rendszerezés, fejlesztés nélkül. A közszolgálat közérdeket érvényesítő funkciójában tehát nyilvánvalóan helye van a közlekedésnek, ami társadalmi méretekben és földrajzi értelemben csak akkor „üzemelhet” rendezetten, ha közlekedéspolitikai iránymutatásai tudatosan felépítettek, széles körben ismertek, betartásuk pedig stratégiai, taktikai és operatív szinten folyamatos kötelezettséggé válik. (Potóczki 2017, 5-6)

A közlekedéspolitika célja egy olyan – szerkezetében és méreteiben arányos – komplex közlekedési rendszer kiépítésére és fenntartható üzemeltetésére irányuló nyilvános hosszabbtávú intézkedési program, amely egy célzott terület (kontinens, ország, régió, vagy település) és annak kisebb-nagyobb közösségei (lakossági rétegek, piaci verseny szereplői, illetve a költségvetési szféra adott egységei) számára lehetővé teszi az igénystruktúrák szerint tagolt, ugyanakkor korszerű, biztonságos, környezetkímélő helyváltoztatás folyamatos, rendszerszerű működését. A közlekedéspolitikai célok ütemezett megvalósítása alapul szolgál az adott térség egyensúlyinövekedési, gazdaság-stabilitási céljainak eléréséhez, sőt külső kapcsolatainak fejlesztéséhez is. (Potóczki 2017, 31-32)

Láthatjuk, hogy a vizsgált terület egy meghatározó sajátossága, hogy közszolgálatot teljesít, ami jelentősen kihat a foglalkoztatási körülményekre, a működési folyamatokra. Mielőtt a vonatkozó kérdéskörök vizsgálatába kezdünk, szükséges a közszolgálat fogalomkörének, egyes sajátosságainak tisztázása.

Közszolgálat alatt tág értelemben a közösség szolgálatát ellátó alkalmazotti kategóriákat értjük, azon emberek összességét, akiket az állam, az önkormányzatok foglalkoztatnak; a közcélok megvalósítása érdekében tevékenykednek, a köz érdekében közfeladatokat látnak el. Az állami munkavállalói réteg kialakulása az állammal egyidős; a társadalmi munkamegosztás szükségszerű velejárójaként jött létre. A közösségi szükségletek kielégítése terén azonban a polgári társadalmak kialakulása idézte elő az állami szerepvállalás olyan mérvű előtérbe kerülését, amelynek következtében az állami alkalmazottak professzionális csoportja egyre nagyobb mértékben elkülönült a társadalom egyéb munkavállalói

rétegeitől. Erre az időszakra tehető a hivatásos közszolgáltatásra vonatkozó jogi szabályozás kezdetei is. (Linder 2020.)

A közszolgálat széles értelemben vett fogalmába beletartoznak mindazok, akik az állam nevében látnak el feladatokat. Idetartoznak az ügynevezett paraadminisztratív, igazgatási vagy közszolgáltatási jellegű feladatokat végző szervek (például közintézetek, köztestületek stb.) alkalmazottai (házánkban ők főként közalkalmazottak vagy munkavállalók), sőt egyes országokban a választott parlamenti és önkormányzati képviselők, tisztségviselők, polgármesterek, vagy akár az állami vállalatok munkavállalói is (akik nálunk a munkajog hatálya alá tartoznak). Röviden, a közszolgálat fogalma alá tartoznak azok, akiknek javadalmazása közpénzből, az állami költségvetésből származik. (Linder 2020.)

A legelterjedtebb – és egyben legszűkebb – értelemben vett közszolgálat-fogalom a közigazgatás civil jogállású, professzionális személyi állományát fedi le. Azokat, akik az állam nevében, állami felhatalmazás alapján a végrehajtó hatalomban végeznek munkát, tipikusan az állam nevében történő kinevezéssel rendelkeznek. E két elem – a sajátos, többnyire hierarchikusan felépített szervezetrendszer, valamint a sajátos jellemzőkkel bíró, és még zömében ma is sajátos foglalkoztatási viszonyok között (többnyire a közjog hatálya alatt) alkalmazott személyi állomány – jeleníti meg a bürokráciát. (Linder 2020.)

A nemzetközi terminológiát követve a szűk értelemben vett közszolgálatot (angolul: civil service) a köztisztviselők alkotják. Ennél jóval differenciáltabb a 2010 utáni magyar szabályozás és gyakorlat, amely a hivatalnoki kategóriákra vonatkozó szabályozást és az elnevezéseket gyakran változtatta. Hazánkban 1992-től 2010-ig a közigazgatás civil tisztviselői köztisztviselők voltak, egységes jogi szabályozás által meghatározott jogviszonyban. 2010-től azonban ez a szűk értelemben vett közszolgálat is tagolttá vált. A köztisztviselő-fogalom mellett eltérő jogállással megjelentek a kormánytisztviselői, közszolgálati tisztviselői, állami tisztviselői kategóriák; sőt a közigazgatás e hivatalnokai szolgálati jogviszonyainak elnevezése még ennél is sokrétűbbé, nehezen követhetővé és időnként inkonzisztenssé vált. (Linder 2020.)

A helyközi (közforgalmú) személyszállítás mint piaci alapú (általános gazdasági érdekű) közszolgáltatás

A korábban inkább tömegközlekedésként nevezett szektor – dacára annak, hogy a szolgáltatást igénybevevők széles köre ezt nem feltétlen érzékelték – az elmúlt években jelentős változásokon ment át, beleértve magát az elnevezést is. Ezzel összefüggésben ma már inkább használjuk a közösségi közlekedés, a közforgalmú közlekedés vagy – ritkábban – a kollektív közlekedés fogalmakat. Elnevezéstől függetlenül ez magában foglal minden közlekedési rendszert, amelyben az utasok nem saját járműjükkel közlekednek. A haszná-

latos közlekedési eszköz alapján ide tartozik a helyi (városi és elővárosi) forgalom, a helyközi (más szóval: településközi; belföldi és nemzetközi) forgalomban az autóbusz, a vasúti közlekedés, továbbá a légi közlekedés és a vízi közlekedés.

A „személyszállítási közszolgáltatás” fontos jellemzője, hogy a nyilvánosság számára megkülönböztetés nélkül és folyamatosan nyújt általános gazdasági érdekű személyszállítási szolgáltatást. A folyamatoság, vagy, ahogy ezt a munkajog definiálja, a megszakítás nélküli tevékenység a leglényegesebb, hiszen ebből adódik, hogy a munkavállalók munkavégzési és / vagy rendelkezésre állási kötelezettsége nincs tekintetre sem a napszakokra, sem a naptárra, továbbá a beosztás szerinti munkaidő is jellemzően meghaladja a 8 órát.

A személyszállítás szabályozási és finanszírozási hátterét a 2009. december 3-án hatályba lépett új EU-szabályozás (1370/2007/EK EU-rendelet) határozza meg. A szabályozás lényege a liberalizáció és a közszolgáltatási kötelezettség valamint ennek (köz)finanszírozása.

A hazai szabályozás jogforrását mindenekelőtt a személyszállítási szolgáltatásokról szóló 2012. évi XLI. törvény jelenti. Ennek általános indokolása szerint a személyszállítás működtetése – hasonlóan más közszolgáltatásokhoz – jelentős mértékű, különféle célú támogatásokkal valósítható meg, amely folyamatos finanszírozási igényt jelent.

A személyszállítási szolgáltatások egyik legnagyobb gyengesége ma részben a megfelelő szintű szolgáltatásokhoz szükséges közforrások és fizetőképes kereslet közötti szakadékban, részben a közforrások felhasználásának alacsony hatékonyságában mutatkozik meg.

A jogalkotó szándéka szerint az új (többcsatornás), finanszírozási rendszer alkalmas arra, hogy átlátható módon elkülönítésre kerüljenek a lakosság részére – szociálpolitikai céllal – nyújtott utazási kedvezmények, valamint a személyszállítás infrastruktúra működtetésére, illetve a személyszállítási szolgáltatások ellentételezésére fordított források (közszolgáltatási szerződések általi költségtérítések).

Egyértelműsíti a törvény azt is, hogy míg az elővárosi, regionális és az országos személyszállítási szolgáltatásokhoz kapcsolódó szabályozási, megrendelői és finanszírozási feladatok a jövőben is állami felelősségi körben maradnak, addig a helyi személyszállítási szolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokat a települési önkormányzat képviselő-testületének önként választott (a főváros esetében kötelező) feladata marad.

A személyszállítási szolgáltatót a meghirdetett menetrend tekintetében működtetési (menetrend szerinti leközlekedtetés) és a járatok befogadó kapacitásáig szállítási (szerződéskötési) kötelezettség terheli. (Béres 2018.)

A kötőpályás közösségi közlekedés Magyarországon

A magyar vasút az Európai Unióhoz történt csatlakozással részesévé vált az európai közös közlekedéspolitikának, amelynek egyik fontos célkitűzése a vasúti tevékenységek fokozatos liberalizációja. A vasútfejlesztési irányelvek előírják, hogy a vasúti szervezeteknek az államtól függetlenül, piaci alapon kell működniük, továbbá el kell különíteni a vasúti pályahálózat működtetését a vállalkozó vasúti tevékenységektől. Az irányelvek (mindenekelőtt a 2001. évben elfogadott, 91/440/EGK irányelv), melyek „első vasúti csomagként” váltak ismertté, a különböző tevékenységek (számviteli) elkülönítését írták elő. Ennek a követelménynek a magyar közlekedéspolitika – a maradéktalan megfelelés kényszere (?) alatt – eminensen eleget tett, így szervezetileg is elválasztotta egymástól a pályahálózat működtetését és a vasúti vállalkozói tevékenységet. Ennek megfelelően különböző tevékenységet végző vasútvállalatok jöttek létre, melyek – a tömeges kiszervezések, majd az ezt követő részbeni reintegráció – eredményeként napjainkban csoportszinten működnek.

A MÁV-csoport – mint a vasúti alágazat legjelentősebb szereplője – napjainkban is a magyar állam tulajdonában lévő vállalatcsoport. Az alkalmazotti létszám tekintetében a 38.000 körüli munkavállalójával még mindig a legnagyobb hazai foglalkoztatónak számít (a rendszerváltás előtt ez a szám több, mint 130.000 fő volt).

A személyszállítással szemben a vasúti árufuvarozás már egy teljesen liberalizált piacon működik. A fentebb említett tanácsi vasútfejlesztési irányelvek alapvető követelményként rögzítik a vállalkozó vasúti tevékenységet végző szervezeteknek vasúti pályahálózat-hoz történő átlátható, megkülönböztetéstől mentes és tisztességes hozzáféréseinek biztosítását annak érdekében, hogy a vasúti közlekedés területén hatékony verseny alakuljon ki. (Béres 2018)

A közúti közösségi közlekedés Magyarországon

Magyarországon a különböző közlekedési módok közül meghatározó az autóbusszal történő személyszállítás. A teljes belföldi személyszállítást tekintve – a személyautót követően – ez a közlekedési mód szerepel a második helyen. Magyarországon a szállított utasok száma alapján az autóbuszos közlekedés 2015-ben a helyi személyszállítás 52, a helyközi személyszállításnak pedig 77 százalékát adta.

A belföldi menetrend szerinti helyközi autóbuszos közösségi közlekedést a korábbi 24 VOLÁN társaságból, majd a hat regionális közlekedési központból létrejött VOLÁNBUSZ Zrt. biztosítja.

A VOLÁN társaságok a rendszerváltás előtt nem tisztaprofilú társaságként működtek, volt teherfuvarozási és taxi üzletáguk is. Ebben az időszakban a foglalkoztatottak száma közel 60.000 fő volt. A profiltisztítást és a létszám racionalizálást követően mára a foglalkoztatottak létszáma 20.000 fő alá csökkent.

A személyszállítási közszolgáltatás általános jellemzői tehát a mindenki számára – az egyenlő bánásmód elvét megtartó – hozzáférhető, közforgalmú menetrend által díjfizetés ellenében biztosított olyan szolgáltatás, ahol a megrendelő egyúttal annak finanszírozását is biztosítja. Ennek formája a személyszállítási közszolgáltatási- és a pályaműködtetési szerződés. Ez egyúttal azt jelenti, hogy a közlekedési szolgáltatónál felmerülő, bevétellel nem fedezett és indokoltnak elismert költségeket a központi költségvetésből meg kell téríteni. (Béres 2018.)

Összegzés

A közlekedés jelentős mennyiségű munkaerőt foglalkoztat; a gazdaságban több mint 10 millió olyan munkahely van, amely a közlekedéshez – többségében a közúti közlekedéshez – kapcsolódik (szolgáltatások, berendezések, infrastruktúra). A tartósan magas foglalkoztatásra a közlekedési szolgáltatók versenyképességének fenntartása és erősítése a legjobb garancia. A hosszúútra nyúló szerkezetátalakítás után a munkahelyek száma napjainkban stabilizálódni látszik. Néhány ágazatban, például a vasútnál és a közúti szállításban hiány mutatkozik a magasan képzett munkaerőből.

A KSH adatai alapján Magyarországon 2018-ban a szállítás, raktározás ágban foglalkoztatottak száma 289 ezer, az összes foglalkoztatott 6,5%-a volt. Ugyanebben az évben a szállítás, raktározás területén a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete 310 ezer forint volt, 6,0%-kal kevesebb a nemzetgazdasági átlagnál. Szintén ebben az évben a nemzetgazdaság árutonna-kilométerben kifejezett áruszállítási teljesítménye 4,9%-kal elmaradt az előző évitől, amellyel megszakadt a megelőző 5 év növekvő tendenciája. A helyközi személyszállítás utaskilométerben számított teljesítménye 5,4%-kal bővült, a növekedés alapvetően a légi közlekedésnek tulajdonítható. A helyi közösségi közlekedési szolgáltatásokat igénybe vevők száma 1,1%-kal, a 2017. évvel megegyező mértékben mérséklődött

Ezen adatok javítása érdekében további erőfeszítéseket kell tenni a képzés fejlesztésében, illetőleg annak érdekében, hogy Magyarországon a fiatalok a közlekedéshez kapcsolódó szakmát válasszanak maguknak, ezzel is kezelve a meglévő és növekvő munkaerőhiányt.

A SZAKKÉPZÉS MÚLTJA ÉS JELENE

A magyar szakképzés alakulása a 20. század végén⁵

Magyarországon a középfokú szakképzésben az elmúlt 40 év során ellentmondásokat és működési zavarokat okozott és ma is okoz az, hogy a gazdaság változásait nem követte az iskolarendszerű oktatás és a szakképzés rendszere. A szakképzés céljait nem a tényleges társadalmi szükségletek szerint alakították, hanem a gazdaság szakemberigényének rendelték alá, és keretszámok alapján osztották el a tanulókat. A kibocsátott munkaerő szakképzési szerkezete így megfelelhett a tervezett gazdaság szakemberigényének. Az oktatás fejlesztése a rövidtávú gazdaságpolitikának volt alárendelve. A szakképzés nem vette figyelembe a változó elvárásokat, sem a szakmák erősen eltérő elméleti és gyakorlati voltát.

A társadalmi és gazdasági szerkezetváltás következtében megváltoztak a szakképzés feladatai, és működési feltételei. A piacgazdaságra való áttérés, a magyar vállalati monopolszisztem összeomlása, minőségében is új igényeket támaszt a szakképzéssel szemben. Ezen tényező érdekében is fontos szerepet játszik, hogy megteremtődjenek a gazdasági szervezetek és a szakképzés összhangja. A jövőben olyan szakképzési koncepciót kell kialakítani, hogy a munkaerő képes legyen alkalmazkodni a többszektorú piacgazdaság igényeihez és egy esetleges pályamódosítás ne vezessen munkanélküliséghez. Olyan szakmát kell adni a fiataloknak, amellyel biztosítják megélhetésüket, és a túlspecializálódott tudás helyett egy jól konvertálható tudást biztosít részükre.

A '80-as évek második felétől intenzíven megindult a szakképzés megreformálása, kísérletek kezdődtek az új igények kielégítésére. A kísérletek nagy száma jelezte a változás szükségességét.

A 90-es évektől a 2011-es oktatási törvényekig⁶

Az 1990-es években gyökeresen megváltozott a magyar szakképzés. A változás egyik iránya a szakmai jegyzék megváltozása és a felnőttképzés szerepének növekedése volt. A szakmunkás, technikus és szakközépiskolai szakmák jegyzékét felváltotta az Országos Képzési Jegyzék (OKJ). Az OKJ a hagyományos ipari, mezőgazdasági, szolgáltató szakmák mellett sok adminisztratív, szellemi szakmát is magába foglalt. A szakmák legnagyobb része az iskolai rendszerű képzés mellett tanfolyami rendszerben (felnőttképzésben) is megszereshető lett, sőt számos olyan szakma is szerepel a jegyzékben, amely iskolai rendszerben nem is tanulható. A szakképesítések jelentős része csak érettségi után, további

⁵ Szabó (1997): nyomán.

⁶ Juhász (é. n.)

számos szakma csak 10 évfolyamos végzettséggel lett megszerezhető. A szakmai vizsga a felnőtt és az iskolai képzésben azonos lett, a kimeneti szabályozás szerint a vizsgáig vezető út helyett a vizsgakövetelményeket határozták meg.⁷

A másik lényeges változás az iskolai szakképzést érintette. A reform után konkrét szakma tanulása szakiskolákban a 10., szakközépiskolákban a 12. évfolyamig nem volt lehetséges. A 8. osztály elvégzése után nem szakmát, hanem iskolatípust és szakmacsoportot kellett választani, a szakmaválasztás szakiskolában a 10., szakközépiskolában a 12. évfolyam utánra tolódott. A szakmunkásképzőt felváltó szakiskola 4 évfolyamos (2 közismereti +2 szakképző évfolyam) lett, a kétéves szakiskolai képzés megszűnt. A szakmatanulás szakképző iskolai előképzettség nélkül, illetve annak irányától függetlenül is lehetségessé vált, gimnáziumi érettségivel ugyanannyi idő alatt lehetett szakmát szerezni, mint szakközépiskolaival. A reform közelíteni kívánta egymáshoz az egyes iskolatípusokat. A 9–10. évfolyamon mindegyik iskolatípusban a Nemzeti Alaptanterv szerinti közismereti képzés folyt. A szakközépiskolai és a gimnáziumi érettségi azonos lett (annyi különbséggel, hogy a szakközépiskolában a szabadon választott tantárgy lehetett szakmai alapismeret). Ezzel párhuzamosan a tankötelezettség korhatárát 16-ról 18 évre emelték. Mivel ez az emelés felmenő rendszerben történt, ténylegesen csak néhány évvel ezelőtt vált a 16 éven felüliek iskolába járása kötelezővé. Az első szakma megszerzése 23 éves kor alattiak számára nappali tagozaton ingyenessé vált, függetlenül attól, hogy azt milyen iskolatípusban és milyen tulajdonú iskolában szerezték meg. Az OKJ szakképesítések megszerzésére – a fiatalok számára ingyenesen – rengeteg magániskolában is lehetőség nyílt, elsősorban (máshol tett) érettségit követő szakmai évfolyamokon.

A reform létrehozásának igénye a közoktatás vezetői és kutatói köréből indult ki, a szakképzés szereplői részéről heves ellenállásba ütközött. A reform célja a korai szelekció megakadályozása, az iskolatípusok közötti átjárhatóság biztosítása, a szakmunkások általános kompetenciájának növelése volt. Mivel az elképzelések nem alapultak a szakképzésben részt vevők igényeinek és lehetőségeinek ismeretén, és nem párosultak megfelelő tájékoztatással, tanártovábbképzéssel, módszertani fejlesztéssel sem, a valóságban éppen a deklarációkkal ellentétes eredményre vezettek.

A „szakképzési lobb” is folyamatosan küzdött a *helyzet megváltoztatásáért*. Kezdetben a 3 éves szakmunkásképzés visszaállítását szorgalmazták, később arra helyezték a

⁷ Az új rendszerben hivatalosan nem szerepel a technikus képesítési szint, azonban az érettségi után megszerzhető, technikus munkára felkészítő szakképesítések nevében általában benne maradt a „technikus” szó. Voltak olyan időszakok, amikor ezeket a szakképesítéseket csak iskolai rendszerben lehetett tanulni. A terminológiai kuszaságot mutatja, hogy sok felmérésben, statisztikában az érettségihez kötött (5-tel kezdődő OKJ-számú) szakképesítéseket tekintik technikus szakképesítésnek.

hangsúlyt, hogy a gyakorlati képzés a szakmunkásképzésben azonnal, a szakközépiskolákban minél hamarabb elkezdődjön. Végül elérték, hogy a gyakorlati képzésre a szakiskolákban és a szakközépiskolákban is kezdettől rendelkezésre álljon normatíva illetve, hogy szakközépiskolai képzés után a szakirányú szakmatanulás ideje kisebb legyen, mint gimnáziumi végzettséggel. (Szakiskolában azonban a képzési idő ugyanolyan hosszú maradt.) Lehetővé vált továbbá az ún. előre hozott szakképzés, amely gyakorlatilag a régi 3 éves szakmunkásképzésnek felel meg.

2001-ben megjelent a szakközépiskolában és felsőoktatási intézményben is folytatható felsőfokú szakképzés, amelynek elvégzése kreditpontként beszámítható a felsőoktatási képzésbe. Hivatalos célja a gyakorlatorientált, de jó elméleti háttérrel is rendelkező felső középfokú szakemberek – technikusok – iránti igény kielégítése volt, de ténylegesen a felsőoktatás előszobájaként szolgált. A végzettséget a munkaerő-piac egyáltalán nem értékelte, az ilyen szakképesítéssel rendelkezők elhelyezkedési esélyei rosszak.

Az iskolai rendszerű szakképzés mellett mára meghatározó lett a *felőtt szakképzés* – ezt a tényt a szakképzés tervezésénél gyakran nem veszik figyelembe. A felnőttképzésben vizsgázók száma jelentősen meghaladja az iskolai képzésben végzettekét, és még azokban a szakmákban is többen vizsgáznak felnőttképzésben, amelyek iskolában is tanulhatók. A felnőttképzésben nagy szerepe van a támogatott munkaerő-piaci képzésnek, amely döntően OKJ-s szakképesítések megszerzésére irányul. Az ilyen képzések hatékonyságáról viták folynak; az iskolák folyamatosan sérelmezték, hogy felnőttképzésben ugyanazt a szakképesítést lényegesen rövidebb idő alatt lehet megszerezni, ami csak előzetes munkatapasztalatok megléte esetén lenne indokolt.

Az aktuális szakmai ismereteket – tehát nem új szakmát – adó felnőtt szakképzés és a munkahelyi képzés szerepe Magyarországon lényegesen kisebb, mint a fejlett országokban.

Az iskolai felnőttoktatás (esti és levelező képzés) nagymértékben visszaszorult. A fenntartónak nem kötelessége és az alacsony normatíva miatt nem érdeke ilyen képzések indítása. Ezen a helyzeten változtatott az új szakképzési törvény bevezetése.

Az új szakképzési törvény bevezetése, a szakképzés jelene

Láthattuk, hogy az elmúlt néhány évben radikális változások történtek a középfokú szakképzésben: elsősorban megváltozott a szakiskolai és az érettségi utáni szakképesítés időtartama, változtak a tantervek, a követelmények és a vizsgák, jelentősen módosult az OKJ és a szakmai gyakorlat. Ilyen mértékű és ennyire részterületre kiterjedő változás évtizedek óta nem volt a hazai szakképzésben. Noha a változások alapvető célja, hogy a szakképzést közelítsék a munka világához, és a szakképző intézmények minél több olyan tanu-

lót bocsássanak ki, akik megállják helyüket a munkaerőpiacon, a szakemberek nem mindegyike fogadta osztatlan lelkesedéssel a változásokat. Többek fejezték ki aggodalmukat, rámutatva arra, hogy a tervezett változások ugyan valóban jó irányba mutatnak, de kérdéses, hogy a hazai szakképzés, illetve a termelő és szolgáltató cégek és vállalkozások jelenlegi állapota eléggé rugalmasan tud-e igazodni ezekhez a változtatásokhoz; valamint hogy a törvényekben és rendeletekben megfogalmazott változások valóban a legoptimálisabb módon valósulnak-e meg a gyakorlatban.

Változások a magyarországi szakképzésben

A 2011. évi CLXXXVII. szakképzési törvény, valamint az ehhez kapcsolódó kormány- és miniszteriális rendeletek (a 280/2011 kormányrendelet a gyakorlati normatíváról, a 150/2012 kormányrendelet az OKJ-ról, a 217/2012 kormányrendelet a követelménymodulokról, a 27/2012 NGM rendelet a szakmai és vizsgakövetelményekről, a 14/2013 NGM rendelet a szakképzési kerettantervekről, a 215/2013 kormányrendelet a komplex vizsgáról) tartalmazzák mindazokat a változásokat, amelyeket be kellett vezetni valamennyi közép fokú iskolarendszerű szakképző intézményben. A kormány és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara által kötött megállapodásból jól látható négy alapvető irányvonal, melyek kijelölték a szükséges változtatásokat. Ez a négy irány a következő:

- Az OKJ rendszerének egyszerűsítése és ésszerűsítése: átláthatóságának növelése, a szakmai tartalmak modernizálása.
- A szakmai záróvizsgáztatás egyszerűsítése, a szakmai vizsga idejének és a vizsgához kapcsolódó bürokráciának a csökkentése; a vizsgához tartozó kulcskompetenciák és azok mérésének előtérbe állítása.
- A gyakorlati óraszámok növelése, a szakképzés gyakorlatorientáltságának fokozása és a duális szakképzés kiépítése.
- A gazdálkodó szervezetek hajlandóságának növelése a tanulók gyakorlati képzésében. (Dobszai–Vámosi (2013))

Ezek a változások érintik mind a pedagógusokat, mind a tanulókat. A következő lényeges változásokat kell megemlíteni:

- A tankötelezettségi korhatár csökkenése 18-ról 16 éves korra.
- A fenntartói rendszer jelentős átalakulása: Klebelsberg Intézményfenntartó Központ, Megyei központi tankerületek.
- A képzés idejének csökkenése mind a szakiskolai, mind az érettségi utáni szakképzésben.
- A képzés szerkezetének és tartalmának megváltozása, a modulok belső arányainak módosulása: közismereti óraszámok csökkenése, új OKJ, szakmai kerettantervek változása.

- A vizsgák idejének és tartalmának változása: szintvizsga, komplex vizsga, szakmai érettségi vizsga.
- Duális képzés bevezetése: szakmai gyakorlat külső gyakorlólhelyen.
- Kamarai dominancia: szakmai tartalom összeállítása, vizsgáztatás, duális képzés kiépítésének támogatása.
- Szakképzésszervezés megyei szinten: az RFKB-k helyett MFKB-k létrejötte, feladatuk a szakképzés koordinálása.
- A finanszírozási csatornák megváltozása: költségvetési támogatás (A és B típusú szakképesítések), szakképzés-fejlesztési hozzájárulás módosítása.
- Pedagógus életpályamodell bevezetése, kötelező óraszám emelkedése.
- Hátrányos helyzetű fiatalok várható tömeges részvétele a szakképzésben; hídprogramok bevezetése.
- Erőteljes centralizáció, szűkülő helyi lehetőségek.

Mivel a képzés idejének, szerkezetének és tartalmának megváltozása számtalan részterületből tevődik össze, csak azokra szeretnénk kitérni, melyek nem szakmaspecifikusak. Az egyik legfontosabb változás, hogy a szakiskolai képzés ideje lecsökkent négy-öt évről három évre; megszűnt az első két évben az ún. orientáció, így a tanulók az általános iskola befejezése után, már a 9. évfolyamon szakmát választanak és tanulnak. A szakiskolai képzés idejének csökkentése megosztotta a szakembereket: voltak, akik úgy vélték, hogy a valódi pályaválasztást el kell tolni a szakképzés megkezdésére, vagyis 16-17 éves korra, mert a 14-15 éves korban történő pályaválasztás munkaerő-piaci szempontból nem lehet megalapozott (Velkey 2011). Mások szerint a szakiskolai lemorzsolódás egyik fő oka, hogy a gyengébb képességű és hiányos kompetenciákkal rendelkező tanulók nehezen viselték a közismereti tárgyakhoz kapcsolódó kudarcokat a szakiskola első 2 évében. (Kerékgyártó 2010)

A most bevezetett hároméves képzésben megváltozott a közismereti és a gyakorlati oktatás aránya az utóbbi javára: a gyakorlatra fordított óraszám kb. 50%-kal megnövekedett, míg a közismereti órák az összóraszám 33%-át teszik ki, melyeknek megoszlása a szakiskolai képzés három éve alatt az oktatási intézmény kompetenciájába tartozik.

Órakeretek számának alakulása képzési típusonként (Forrás: Szilágyi, 2012)

Órakeretek	2+2	3 éves (kamarai, duális)	3 éves új OKJ szerinti
Közismereti tartalmak	1444	959	1300
Szakmai elmélet	559	690	792
Szakmai gyakorlat (összefüggő gyakorlat nélküli)	1141	1603	1548
Szakmai gyakorlat (összefüggő gyakorlattal)	1301	1903	1848

A szakközépiskolai képzés nem változott meg ilyen jelentősen, de a képzés első négy éve alatt nagyobb hangsúlyt kap a szakmai tartalmak oktatása. A szakközépiskola 9-10. évfolyamán a közismereti tárgyak aránya minimum 70%, míg a 11–12. évfolyamon ez a szám minimum 60%. Mindegyik évfolyamon kisebb mértékű változás figyelhető meg a szakmai tárgyak javára. Jelentős változás azonban az érettségi utáni szakképesítés idejének módosulása: a szakmai tárggyal bővített érettségi vizsga után a tanulók a korábbi két év helyett egy év alatt szerezhettek szakképesítést. Az érettségire épülő kétéves szakmai képzés csak azon tanulóknak kötelező, akik a középiskola négy éve alatt nem kaptak szakmai képzést (pl. gimnáziumi érettségi vizsgával rendelkeznek), vagy más ágazathoz tartozó szakközépiskolában tanultak és érettségiztek.

A szakiskolai képzésben két vizsga is megváltozott: a modulos szakmai záróvizsgát komplex vizsga váltotta fel, a 9. évfolyam végén pedig a tanulóknak ún. szintvizsgát kell tenniük. A szintvizsgát az első szakképzési évfolyam február első tanítási napjától április utolsó napjáig kell megszerezni. A vizsga célja annak mérése, hogy a szakiskolai tanulók az első szakképzési évfolyamon elsajátították-e az irányítás melletti munkavégzéshez szükséges kompetenciákat. Ezen alapvető cél mellett a törvényalkotó úgy vélte, hogy a szintvizsga teljesítése a vizsgaszituáció miatt jobb teljesítményre ösztönzi a tanulókat, és ezáltal sikerélményt adhat nekik. Mindemellett hozzájárul a duális képzés sikeres megvalósításához azáltal, hogy előkészíti a szakmai gyakorlatot, és így a gyakorlati képzés minőségét javítja.

A szakiskolai képzés zárásaként a tanulók komplex vizsgát tesznek, amely a korábbi modulos vizsgát váltotta fel. A szakmai záróvizsga megváltoztatásának alapvető célja az volt, hogy a vizsga egyszerűbb, rövidebb és átláthatóbb legyen. A következő táblázat a korábbi modulos rendszerű és jelenleg hatályos komplex szakmai vizsga néhány lényeges hasonlóságára és különbségére mutat rá.

A törvényi változások értelmében a szakközépiskolában kötelező lesz szakmai tárgyból érettségi vizsgát tenni. Míg korábban a szakközépiskolai érettségi szinte semmiben sem különbözött a gimnáziumi érettségitől, hiszen az ötödik, választható érettségi tárgy bármely tantárgy lehetett, addig 2017. január 1-jétől a szakközépiskolákban kötelezően választandó vizsgatárgy lesz a szakközépiskola ágazatának megfelelő szakmai tárgy⁸. Noha a szakmai érettségi szakképesítést nem ad a tanulóknak, de az OKJ-ról szóló kormányrendeletben meghatározott munkakör betöltésére képesít és jogosít fel⁹.

⁸ <http://www.edupress.hu/hirek/index.php?pid=egycikk&HirID=29540>

⁹ <http://www.mszo.hu/index.php?oldal=alap.php&id=22>

A modulós és a komplex vizsga összehasonlítása

	Modulos vizsga	Komplex vizsga
<i>vizsgarészek</i>	írásbeli, interaktív, szóbeli, gyakorlati	írásbeli, interaktív, szóbeli, gyakorlati
<i>vizsgatevékenységek lebonyolítási rendje</i>	írásbeli, interaktív, szóbeli: 8:00 – 18:00 gyakorlati: 7:00 – 19:00	írásbeli, interaktív, szóbeli, központi gyakorlati: 8:00 – 18:00 gyakorlati: 7:00 – 19:00
<i>vizsga maximális időtartama</i>	5 (+1) nap max.: napi 8 óra	3 (+1) nap max.: napi 8 óra
<i>vizsgafeladatok száma</i>	modulonként max. 6 feladat	modulonként max. 4 feladat
<i>értékelés</i>	egyres vizsgafeladatok: súlyozott százalékos végső: egyetlen osztályzat	egyres vizsgafeladatok: 1–5-ig érdemjeggyel végső: kerekített érdemjegyek összege
<i>vizsgabizottság</i>	3 fő: elnök – miniszter/gazdasági kamara tag - gazdasági kamara/érdekképviselet tag - vizsgaszervező	4 fő: elnök – miniszter/gazdasági kamara tag – szakmai szervezet/ gazdasági kamara tag – gazdasági kamara tag – képző intézmény képviselője

A szakképzés rendszerének átfogó reformja általánosságban sok megoldatlan problémára ad válasz, ahogy ezt fentebb kifejtettük, ugyanakkor látni kell, hogy jelen tanulmány keretében vizsgált ágazatban megjelenő speciális szakmák megszerzésére korlátozottak a lehetőségek mint a képző intézmények szám, mint a helyszíne vonatkozásában. Ezért ezen a területen fontos szerepet kell tulajdonítani a felnőttképzéseknek, azok különböző alternatív formáinak.

A FELNŐTTOKTATÁS ÉS AZ E-LEARNING KAPCSOLATA

Life Long Learning

„Ami a tanulást illeti, sokáig úgy tartottuk, hogy tanulni az iskolában kell. Régen minden életszakasznak megvolt a maga domináns tevékenysége: kisgyermekkorban a játék, iskoláskorban a tanulás, felnőttkorban a munka. Napjainkra ez a „régis rend” felbomlott: ma már egész életen át tartó tanulásról beszélünk” (Kovács 2011)

Mennyire egyértelmű a LLL meghatározás? Komenczi Bertalan úgy vélekedik, hogy a Life Long Learning kifejezés a Life Wide Learning (LWL) kifejezéssel együttesen fejezi ki leginkább az egész életre kiterjedő tanulást (Komenczi 2001). A LLL arra utal, hogy a tanulás egy egész élethosszig tartó folyamat, a LWL pedig inkább az élethelyzetekre és az élet minden területére kiterjedő tanulást jelenti.

Az LLL és az LWL tehát azt jelzik, hogy a TANULÁS ÁLLANDÓ. A módszerek, az iskolapadok változnak, a folyamatos képzés azonban mindenki számára javasolt és egyre inkább szükséges.

A képzés fogalma

A képzés nem más, mint tervezett tanítási folyamat, amely az ismeretek bővítésével hozzájárul ahhoz, hogy az egyén készségei fejlődjenek és tudásszintje növekedjen. Általában valamilyen szakmához kapcsolódó oktatási folyamat, amely hozzáértést, jártasságot eredményez egy speciális területen, melynek következtében a képzésben résztvevő hatékonyabban, eredményesebben tudja munkáját végezni. (Zachár 2008)

A képzés a szervezetek és a vállalatok által leggyakrabban alkalmazott oktatási forma, amelyeket különböző okokat figyelembe véve tartanak a dolgozóknak.

Néhány példa a képzések indításának okaira:

- Szervezeti átalakulás esetén
- Jogszabályi környezet változásakor
- Technikai változások, különböző fejlesztések ismertetése okán.
- Az előírásoknak, szabályoknak való megfelelés, mint például időközönként megtartandó munkavédelmi oktatás.
- Tulajdonosváltás, portfólió bővítés

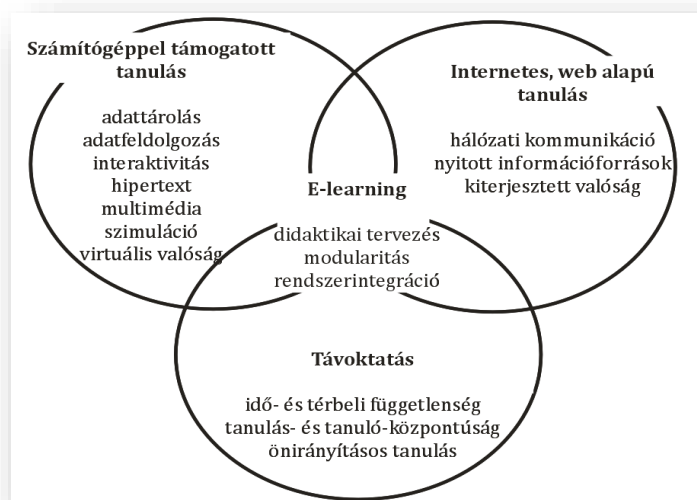
Legyen az ok bármi is, a szervezet számára a képzés mindenképpen anyagi ráfordítással jár. Mind a szervezetnek, mind pedig a dolgozónak érdeke, hogy a képzés sikeres legyen. A dolgozónak azért, mert hatékonyabb, jobb munkát tud végezni, ezáltal értékesebb lesz a munkahelyi szervezetben, a szervezetnek pedig azért, mert a képzés számára valószínűleg befektetés, beruházás, amely optimális esetben már rövid távon is meghozza a gyümölcsét.

Az online, e-learning oktatás

Az e-learning kifejezés az elektronikus oktatás angol megfelelőjének a rövidítése. Ma már Magyarországon is elfogadott és általánosan használatos fogalom.

Az e-learning fogalmat nagyon sokan definiálták. Nézzünk egy általánosan elfogadott definíciót Forgó Sándor megfogalmazásában: „Az e-learning, olyan számítógépes hálózaton elérhető nyitott – tér- és időkorlátoktól független – képzési forma, amely a tanítási-tanulási folyamatot megszervezve, hatékony, optimális, ismeretátadási, tanulási módszerek birtokában a tananyagot és a tanulói forrásokat, a tutor–tanuló kommunikációt, valamint a számítógépes interaktív oktatószoftvert egységes keretrendszerbe foglalva, a tanuló számára hozzáférhetővé teszi.” (Forgó–Hauser 2004)

Egy olyan összetett oktatási paradigma, amely magába foglalja a számítógéppel támogatott tanulást (Computer Based Training, CBT), a világháló, az internet által támogatott tanulást (Web Based Training, WBT) és a távoktatást (Distance Learning, DL). Az E-learning a CBT, a WBT és a DL metszetében helyezkedik el, melyet a következő ábra mutat be részletesen.



Az e-learning elhelyezkedése a távoktatás, a Web alapú tanulás, valamint a számítógéppel támogatott oktatás kontextusában.

Forrás: http://www.sulinet.hu/ikt/docs/17_szakmacsoport/rendesz/rendesz_06.html 20. ábra átszerkesztése

Minden olyan oktatási forma, amelyben az oktatás elektronikus eszközök segítségével történik, némi általánosítással ugyan, de elektronikus oktatásnak is nevezhető. Ezek az eszközök lehetnek kommunikációs eszközök, multimédiában alkalmazott eszközök, számítógép. Az e-learning esetében a számítógép szerepe már elsődleges, hiszen az oktatás minden fázisában jelen van, és a tananyag elsajátítása is a számítógép segítségével, tanári

jelenlét nélkül történik (Kovács 2011). Az általános és a mai kornak megfelelő e-learning oktatás sajátosságai a következők:

- Az oktatási igényeknek megfelelő e-learning tananyag. Az e-learning alapú oktatás nagyon fontos eleme a tananyag, mely jelentősen eltér a hagyományos nyomtatott vagy online elérhető tankönyvtől. Az e-learning tananyagok jellemzőinek a bemutatását nagyon sok forrásmunka és irodalom tartalmazza.
- LMS, azaz Learning Management System. Ez olyan rendszer, amely keretbe foglalja az egész oktatási folyamatot, oktatási szervezési, valamint adminisztratív feladatokat lát el. Tárolja a kurzusokkal kapcsolatos információkat és a felhasználók adatait, úgy hogy megőrzi integritásukat. Hozzáfért, jogosultságot biztosít a tanulónak a tananyaghoz valamint lehetőséget biztosít a tanulónak és a tutornak a kapcsolattartásra. Ezeket a rendszereket a vállalatok és intézmények saját igényeiknek megfelelően választják ki vagy testre szabottan üzemeltetik.

A gazdasági társaságok, gazdálkodó szervezetek e-learning lehetőségei

Napjainkra számos vállalatnál, intézménynél felismerték, hogy a versenyelőny megtartása szempontjából kiemelkedő fontossággal bír a munkavállalók képzése. Ezért egyre több vállalatnál kerül előtérbe az élethosszig tartó tanulás, melynek kitűnő eszköze az e-learning. A vállalat oktatási igényeinek, szervezeti és humán adottságainak feltérképezése után megtervezett, és kellő szakértelemmel kialakított e-learning rendszerrel egységes, követhető képzés- és tudásmenedzsment megvalósítható meg.

Az e-learning olyan tanulási forma, amely egységes rendszerbe foglalja az oktatásban részt vevő személyek funkcióit, feladatait, valamint a résztvevők közti kommunikációt és nem utolsósorban eredményeit. Az egyes szerepkörök funkcióit, jogosultsági tulajdonságait szervezet szinten definiálhatjuk. A megfelelően kialakított és komplex funkcionalitással bíró rendszerek esetében lehetőség van egyéb adatbázisokhoz, nyilvántartásokhoz kapcsolódni, így a szervezetben integráltan alkalmazni az e-learning oktatás előnyeit.

Néhány általános példa arra, hogy a vállaltoknál alkalmazható e-learning oktatás mely területeken, helyzetekben lehet hatékony:

- meglévő tudásszint felmérése
- új belépők kötelező oktatása (pl.: munkavédelem, vállalati szoftverek használata, eladás- és tárgyalástechnikai ismeretek stb)
- szinten tartó, ismétlő oktatások egyszerűsítése, automatizálása
- szervezeti átalakításokhoz, folyamat-átszervezésekhez kapcsolódó képzések támogatása
- nagy létszámú alkalmazott gyors, költséghatékony képzése

- geográfiailag széttagolt munkakörnyezetek támogatása
- felhalmozódott vállalati tudás átstrukturálása és újrahasznosítása
- vállalati tudásbázisok kialakítása
- magas fluktuációval rendelkező ágazatoknál (pl.: biztosítók)
- széles, komplex termék- és/vagy szolgáltatáspalettával rendelkező vállalatoknál, pl.: olyan bankoknál, amelyeknél sokféle pénzügyi szolgáltatás, biztosítás, portfólió-tervezés stb. van, vagy olyan informatikai szolgáltatónál, mint a SAP, ahol az adatbányászaton kívül statisztikai elemzések, vizualizációk, csalás- és kockázat-elemzés stb. IT-támogatása készül. (Horváth 2005.)

Az online oktatás előnyei és hátrányai

Előnyök

A gazdasági társaságoknál bevezetett, és megfelelően üzemeltetett e-learning rendszereknek a számos előnyét elvezethetik a szervezetek, melyeket a bevezetést követően akár rövid távon is megtapasztalhatunk. Az online tartalmak megosztását követően a tantermi oktatások átszervezésével, a blended módszertan bevezetésével csökkenthetjük, jelentősen redukálhatjuk a képzések lebonyolításával kapcsolatos járulékos, adminisztratív költségeket, mint például az utazás, szállás, nyomtatás költségeket. A költségek csökkentésén túlmenően az adminisztrációs folyamatok, oktatásszervezési tevékenységek átláthatósága, informatikai rendszerrel való támogatottsága is megvalósulhat, hiszen az e-learning oktatásokat lebonyolító, dokumentáló rendszerek (LMS - Learning Management System) támogatják a teljes képzési folyamat átlátható menedzselését, a felhasználói szerepkörök-höz köthető jogosultságok meghatározásával. A Moodle keretrendszer, – és általában véve a keretrendszerek – az oktatásban részt vevő személyek egyéni támogatását is elősegítik, ezáltal jobban, alkalmazkodik az egyéni tanulási módszerhez és képzési szükségletekhez, ennek eredményeképpen hatékonyabbá, eredményesebbé válik a képzés. Beállítástól, képzésszervezéstől függően megvalósulhat a testreszabott tudásátadás, melynek során – a rendszer előnyeit kihasználva – nem releváns a tanuló tanulásra fordítható ideje, (nap-szak), valamint a központtól számított fizikai távolsága. Ezáltal felgyorsul az információ átadása, a szervezet gyorsabban tud alkalmazkodni a piaci igényekhez, megváltozott feltételekhez. Az e-learning technológiát alkalmazó a cég a versenyszférában lépéselőnyre is szert tehet az e-learning jól szervezett alkalmazásával, hiszen a szükséges vagy elvárt tudás elérhető a kívánt időben a megfelelő embernek, az adott üzleti cél vagy szervezeti megfelelés eléréséhez. (Geist–Kaszai–Nagy 2005.)

A kialakított oktatási tartalmak, a naprakész információk a szervezeti kívánalmaknak megfelelően gyorsan, és könnyen kialakítható. Mindezt egy központi szerveren, azaz egy

helyen történő módosítással mindenkinek biztosíthatjuk, frissíthetjük. A munkatársaknak naprakészen tartott online tananyagot a rendszerben beállított tanulási folyamatnak megfelelően a megfelelő jogosultsággal rendelkező adminisztrátor, vagy oktatásszervező bármikor nyomon követheti. Ez egyrészt naprakész statisztikai adatokat szolgáltat a publikált oktatási tartalom megtekintéséről, másrészt megkönnyíti a megszerzett tudás számon kérhetőségét.

A számonkérés, vizsgáztatás is szabadon alakítható, számos egyedi beállítás támogatja az igen széles körű testre szabást. Természetesen a teszt kitöltés is, mint a tananyaghasználat bárhol és bármikor saját ütemben folytatható, melynek lehetőségeit azonban korlátozhatjuk. A későbbi fejezetekben ismertetek online kurzus kialakítást, a felhasználói aktivitás kimutatásával, valamint az kurzusról kialakult véleményeket is értékelem. Az online technológia lehetőséget ad az e-learning rendszerek, valamint HR rendszerek integrációjára, amely által biztosított az online szolgáltatások beépülnek, beépülhetnek a vállalati kultúrába, és akár motivációs eszközként is hathatnak.

Optimális rendszer bevezetést követően a munkatársak motiváltabbak, amennyiben átérzik, hogy szakmai fejlődésüket a keretrendszer támogatásával ők irányítják. Amennyiben a kötelező képzéseken túlmenően opcionális kurzusválasztási lehetőséget biztosítunk a szervezetben dolgozó és az e-learning rendszert használó kollégáknak, úgy további „közvetlenséget”, általános elégedettséget érünk el az online oktatás számára. Mindez (a szervezeti egymásra hatásból adódóan) erősíti a szervezeten belül az online kommunikációs, kollaboratív eszközök alkalmazását, melyek által a tanuló aktív részese az oktatási folyamatnak. Szemben a hagyományos oktatásban jellemző befogadó állapottal.

Az online keretrendszer nagy tömegek (akár egy időben történő) oktatására is alkalmas, amely munka mellett és munkában is végezhető.

Hátrányok

A rendszer bevezetése során esetleges hátrányokra, veszélyekre is ügyelnünk kell, melynek alapvető forrása az újszerűség, valamint a munkatársak egyéni oktatásának, továbbképzésének belső, külső motivációs eszköztárának kiépítése, és szinten tartása.

Az online oktatás során a hallgató nem feltétlen találkozik személyesen az oktatójával, hiszen nem feltétlen van szükség a direkt tantermi kapcsolattartásra. Ez okozza az e-learning oktatás személytelen és kevésbé interaktív voltát. Ezáltal nagyobb a tanuló egyéni felelőssége az eredményes tanulás érdekében. A tantermi oktatáshoz, csoportos tanulás-hoz szokott tanulók esetében az oktatási módszer megnehezíti a tanulók közti interakciót, melynek különösen a felnőttoktatásban nagy szerepe van. Nincs meg a résztvevők között a szociális kapcsolat és informális kommunikáció.

Természetesen ez a technológia megismerését követően némi átalakulást követően elfogadottá válik. Az elfogadás a rendszerbe „ágyazás” esetenként ellenállásba ütközhet a

munkavállalók részéről, melyet kezelni kell. A karizmatikus, az online oktatást pártoló vezető nagyon hatékony tud lenni a probléma kezelésében. Nem elkerülhető, hogy a ráhangolódást, a rendszer használatának megismertetését, az önálló tanulás kultúráját meg kell tanulnia a szervezetnek.

Az eredményes bevezetés, nagyban függ a rendelkezésre álló oktatási tartalmak kialakításától, a szervezet technikai, számítástechnikai ismereteitől. A korosztályos, végzettségi különbségek meghatározóak lehetnek. (Cserné 2014.)

A rendszer kialakításának kezdeti költsége és a tartalom kifejlesztési költsége a kezdeti időszakban magasabb. (A későbbiekben ez lényegesen kedvezőbb az egyéb oktatási módszerek összehasonlításában.)

Online oktatások SWOT analízise

Az online oktatások előnyeinek, és hátrányainak ismeretében nézzük annak SWOT analízisét:

- *Erősség:* költség- és időhatékony; bárhol, bármikor, bárkinek; önálló tanulás; egyszerű, átlátható kezelhetőség (a megfelelő kialakítást feltételezve); naprakész információ; interaktív környezet, visszacsatolás; egyenlő elbánás, értékelés; egyéb készségek egyidejű fejlődése (számítógép-kezelés, gépelés, nyelvismeret); egy-
eséges minőség; az eredmények, tartalmi elemek átvezetése egyéb rendszerekbe.
- *Gyengeség:* személyes kontaktus hiánya; unalmasság; nyugodt környezet szükséges; alkalmazása témafüggő; internet-hozzáférés; a megfelelő motiváció megléte kritikus.
- *Lehetőség:* technika fejlődése; vállalatok-magánszektor szélesebb körű alkalmazása; egyéb rendszerekhez integrálódás; szervezeten belüli igények, kompetenciák nyilvántartása.
- *Veszély:* papír varázsa; tanulási szokások változása; internet-hozzáférés; kompetencia hiánya; végzettség validálása, értékelése.

Online tananyagok kialakításának intézményi szintű módszertani kérdései

Az vállalati elektronikus oktatás sikerességét alapvetően meghatározza a jól felépített és megszerkesztett oktatási tartalom, más néven e-tananyag. Az e-learning tananyagoknak a hallgatók felnőttkori sajátosságait figyelembe kell vennie, ezért azok megközelítése lényegesen eltér az iskolarendszerben hallgatói jogviszonnyal rendelkező tanulókéttól. Általánosságban számtalan elvárásunk lehet egy a vállalati oktatásban alkalmazott online tananyaggal kapcsolatban, de a tananyag legfontosabb célkitűzése, hogy a tananyagszerkesztő által közölt információt átadja a hallgatóság számára. Hogy ezt az alapvető feladatát teljesíteni tudja, nem árt, ha figyelembe vesszük a hallgatóság tulajdonságait, preferenciáit.

Az egyik ilyen jól meghatározható tulajdonsággal bíró tananyag „építőelem” az írott szöveg. A tananyagokban a hallgatóság mint célközönség számára elfogadott és érthető nyelvezetet kell használni. Fogalmazásmódjában lényegre törő, világos kell hogy legyen, ne tartalmazzon cirkalmas, „cifra”, többszeresen összetett mondatokat. Az oktatási, ismeretátadási részekben gyakorlatorientált, a cég / hivatal gyakorlati tevékenységébe illeszthető példákkal igyekezzünk bemutatni az ismertetett szakanyagot. A példák és folyamatok bemutatása is az ismeretek elmélyítését, azok jobb megértését szolgálják. Sok esetben a vállalat meghatározó személyiségét, területi vagy tevékenységéből fakadó egységeit, gépeit kell megjeleníteni a tananyagban. Ezzel egyrészt a szemléletességet, másrészt a képzet-társítás lehetőségét is biztosítjuk. Ezt erősíti a cég arculati elemeit, főbb motívumait alkalmazó grafikai elemek alkalmazása.

A tartalmak megosztását belső, a szakterületet jól ismerő kolléga támogatja (tutor). Sok esetben ő maga írta a tananyag szakmai tartalmát. A későbbi fejezetben bemutatandó tananyag esetében is maga a szerző támogatja a területén tanulni szándékozó kollégákat.

A fenti követelmények miatt az e-learning tananyaggal szemben elvárás az is, hogy lehetőleg tartalmazzon minél több multimédiás és interaktív elemet, mellyel egyrészt szemléletesebb az adott témakör ábrázolása (látva, hallva, kipróbálva), másrészt ez a figyelem fenntartása, a megértés támogatása és a tanuló haladásának mérése miatt is igen fontos tényező. Elvárás (természetesen nem csak a vállalati környezetben megosztott e-learning tartalmak esetén), hogy mindenki számára egyértelmű, könnyen kezelhető eszközrendszer legyen (pl: könnyen felismerhető ikonok, navigációs panel, kommunikációs, valamint kollaboratív eszközök).

A bevésődés szempontjából a jól szerkesztett e-learning tananyag eredményesebben tanulható, ha minél több médiumot (hang, kép, videó, animáció) tartalmaz. Kijelenthető, hogy a hagyományos, tankönyvekben található tananyag nem alkalmas arra, hogy fejlesztések nélkül e-learning környezetben alkalmazzák. A tananyagfejlesztéseket úgy kell elvégezni, hogy megfelelő szerkezeti felépítés mellett, pedagógiai szempontoknak eleget téve, tartalmilag és szakmailag is kifogástalan legyen. Mindezekből azt a következtetést lehet levonni, hogy az e-learning tananyag és különösen a vállalati e-learning tananyag lényegesen túlmutat egy Word vagy PDF dokumentum lehetőségein, hiszen az e-learning tananyag „intelligens” kapcsolatot tart az e-learning rendszerrel is. (SCORM-csomag)

A hatékonyság szempontjából nagyon fontos, hogy milyen strukturáltsága, felépítése van egy online tananyagnak, és ebben jelentős eltérés tapasztalható az iskolai és a vállalati tananyagok között.

A fentiekből azt a következtetést lehet levonni, hogy egy vállalat szempontjából akkor jó egy e-learning tananyag, ha a tananyag elsajátítása rövid idő alatt kifogástalan szakmai

tudást ad át a kurzus résztvevőinek. Ez abból a szempontból nagyon fontos, hogy a megszerzett tudást a gyakorlatban azonnal alkalmazni tudják.

A szállítási ágazatban megjelenő munkaerőhiány mértékének megállítására az ismertett oktatási módszer viszonylag gyors segítséget tud nyújtani az átképzések, vagy akár az újonnan felvett kollégák kiképzése vonatkozásában, a fejlesztési folyamat egészében, vagy meghatározó részében.

ALTERNATÍV FOGLALKOZTATÁSI MÓDSZEREK (ÍRTA: BANKÓ ZOLTÁN)

A soron következő fejezetben a munkaerőhiány kezelésének egy módját, az alternatív foglalkoztatási módszerek által kínált lehetőségeket taglaljuk részletebben.

Az alternatív foglalkoztatási formák szabályozása a magyar munkajogban

A munkajogi gyakorlatban, jogalkotásban és a munkajogi irodalomban általánosan bevettnek mondható az atipikus munkajogviszony fogalom használata, a tipikus és az atipikus munkajogviszonyok megkülönböztetése. A munkajogi irodalomban sokféle álláspont van azzal kapcsolatban, hogy mely jogviszonyok tartoznak az atipikus munkajogviszony fogalma alá és melyek nem. Ha áttekintjük az Mt. Harmadik Rész XV–XVII. fejezeteit, akkor megállapíthatjuk, hogy azok főként az atipikus munkajogviszonyok közé sorolt munkajogviszonyok szabályozására törekszenek. A magyar munkajogi kodifikáció is tekintettel volt erre akkor, amikor az Mt. Harmadik Rész XV–XVII. fejezeteinek tartalmát meghatározta. Az Mt. Harmadik Részének XV. fejezete a munkajogviszony egyes típusaira vonatkozó különös szabályok címet viseli, az Mt. Harmadik Részének XVI. fejezete a munkaerő-kölcsönzés különös szabályait tartalmazza (Bankó 2010).

Alternatív foglalkoztatási módszerek a Munka törvénykönyvében

A részmunkaidőre létrejött munkajogviszony

A részmunkaidőre kötött munkaszerződésekről általában

A részmunkaidőre kötött munkaszerződések az atipikus munkajogviszonyok körében jelennek meg abból a tényből fakadóan, hogy a munkajogi szabályok hagyományosan a teljes munkaidőben történő munkavégzésről rendelkeznek, ehhez a főszabályhoz képest eltérést jelent a részmunkaidőben történő foglalkoztatás.

A részmunkaidős foglalkoztatás helyzete Magyarországon

Magyarországon a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma rendkívül alacsony, felmérések szerint napjainkban részmunkaidőben a munkavállalók 6 %-a dolgozik.

A számadatok alátámasztják azt a bevezetőben rögzített mondatot, hogy a kevés részmunkaidőben foglalkoztatott kis számú ügyet generálhat, azonban az a tapasztalat, hogy a legtöbb munkahelyen – ugyan kis százalékban – előfordul a részmunkaidős foglalkoztatás. Ez egyben jelenti a konfliktus kialakulásának a lehetőségét is – tapasztalat, hogy a részmunkaidőben foglalkoztatottak gyakran kikerülnek a megállapodások által biztosított jogsultságokból, vagy „elfelejtődik” az adekvát szabályozás kialakítása.

A részmunkaidőre létrejött munkajogviszonyra vonatkozó rendelkezések a Munka törvénykönyvében

A Munka Törvénykönyve részmunkaidőre vonatkozó szabályai próbálnak megfelelni azoknak a követelményeknek, amelyek az ilyen tartalmú jogviszonnyal kapcsolatosan napjainkban kívánalomként megjelennek az Európai Unióban: elősegíteni a gyermeknevelés és a munkavégzés összehangolását, garanciákat nyújtani az ilyen jogviszony keretében foglalkoztatott munkavállalóknak és ösztönözni – kellő rugalmasságot biztosítva – a munkáltatókat a részmunkaidőben való megállapodásra. E hármas célkitűzés a Munka Törvénykönyvében a következő szabályokon keresztül érhető tetten:

A gyermeknevelés és a munka összehangolása terén a legfontosabb szabály, hogy a munkáltató a munkavállaló ajánlatára a gyermek hároméves koráig – három vagy több gyermek esetén öt éves koráig - köteles a munkaszerződést a napi munkaidő felének megfelelő tartamú részmunkaidőre módosítani [Mt. 61. § (3) bek.]. Szintén ebbe az irányba ható rendelkezés, hogy a munkáltató a munkakörök megjelölésével tájékoztatja a munkavállalókat a részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségéről [Mt. 61. § (1) bek.].

A részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalók védelmét azok a szabályok szolgálják különösen, amelyek speciális, arányosítási szabályokat tartalmaznak. Így az Mt rögzíti, hogy a teljes munkaidő estében kétszázötven óra rendkívüli munkaidő rendelhető el, részmunkaidőre létrejött munkaviszony esetében csak ennek az arányos része.

A rugalmasságra törekvéssel kapcsolatosan meg kell említeni, hogy a Munka Törvénykönyvében a jogalkotó speciális részmunkaidő-megoldásokat is kodifikált, a piaci szereplőknek mintegy ötleteket adva: behívás alapján történő munkavégzés esetén a legfeljebb napi hat óra tartamú részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló munkaszerződés alapján a munkakörébe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva teljesíti munkavégzési kötelezettségét (részletesen lásd külön fejezetben). Szintén részmunkaidős foglalkoztatást jelöl a munkakör megosztása, ebben az esetben a munkáltató és több munkavállaló a munkaszerződésben egy munkakörbe tartozó feladatok közös ellátásában állapodhatnak meg.

A Munka Törvénykönyve részmunkaidőre történő foglalkoztatással kapcsolatosan több arányosítási szabályt rögzít, munkaszerződéstől eltérő munkakörben, munkahelyen vagy más munkáltatónál foglalkoztatni az egyébként irányadó negyvennégy beosztás szerinti munkanap arányos részére lehet, ugyanígy a naptári évenként kétszázötven óra rendkívüli munkaidő arányos része rendelhető el (Bankó-Berke-Kiss 2017).

A határozott idejű munkajogviszony

A határozott idejű munkajogviszonyokról általában

A munkajogviszony időtartamával kapcsolatosan a jogalkotó által tipikusként szabályozott szerződési tartalom a határozatlan időre szóló megállapodás. A magyar munkajog

is megengedi a határozott idejű munkaszerződések megkötését az alább bemutatott korlátozásokkal.

A határozott idejű munkajogviszonyok Magyarországon

A hatályos magyar szabályozás is a határozatlan idejű jogviszonyt tekinti a foglalkoztatás főszabályának.

A Legfelsőbb Bíróság több eseti döntésében is értelmezte a határozott időre szóló megállapodások érvényességét. A határozott idejű munkaszerződés megkötésének indoka – a „jogos érdek”. A fenti állásfoglalás tartalma megtalálható a Legfelsőbb Bíróság több publikált eseti döntésében is, konkretizálva az ott lefektetett általános elvet. A munkaviszonynak törvényes érdek nélkül történő, többször ismételt, határozott időre szóló kikötése a munkaszerződésekben egyértelműen csorbitja a munkavállalónak a felmondási járandóságokkal kapcsolatos jogos érdekét, ezért rendeltetésellenes joggyakorlást valósít meg [BH 1999. 524]. Az adott esetben a piaci viszonyokhoz igazodó rugalmas létszámgazdálkodásra hivatkozás - a felperes rövid tartamú, többször ismételt határozott idejű alkalmazását okszerűen alátámasztó indok (pl. az adott határozott idejű munkaviszonyhoz kapcsolódó alkalomszerű megrendelés vagy más konkrét sajátos gazdálkodási körülmény) hiányában - az alperes részéről a törvényes érdek fennállásának megállapítását nem alapozza meg. A piaci változások ugyanis rendszerint érintik a gazdasági szférához tartozó munkáltatók működését. Ezért, ha önmagában e körülményre tekintettel a határozott idejű munkaviszony ismétlődő, általános alkalmazása minden további nélkül elfogadható lehetne, ez a munkavállalók jogos érdekeinek csorbitásához vezetne. Az ismételt határozott idejű alkalmazásnak egy-másfél év elteltével történő határozatlan idejű munkaviszonnyá átalakítása a munkáltató elvárásainak megfelelő munkavégzéstől függően, lényegében a munkavállaló próbaidőt meghaladó kipróbálását jelenti. Így ezt sem lehet a munkáltató részéről törvényes érdekek minősíteni az ismételt határozott idejű munkaszerződés megkötésénél (Bankó-Berke- Kiss 2017).

Szerződésmódosítás: határozatlan idejű munkaszerződés helyett határozott idejű munkaszerződés.

A felek az eredeti szerződéses tartalomhoz képest módosíthatják a munkaszerződés időtartamára vonatkozó megállapodásukat is. Közös megegyezéssel a határozott idejű szerződést módosíthatják határozatlan idejűvé, vagy a határozatlan idejűt határozottá. Azonban ha a munkáltató a munkavállaló határozatlan idejű munkaviszonyát azzal a céllal változtatja meg határozott idejűvé, hogy ezáltal mentesüljön az általa egyébként elhatározott felmondással kapcsolatos anyagi kötelezettségei alól, a munkaszerződésnek ez a módosítása semmis, ezért érvénytelen [BH 1996. 399]. A munkáltató ebben az esetben

a határozatlan időre szóló munkaviszony megszüntetése helyett rövid időtartamú, határozott időre szóló munkaszerződést készített, amelyet az alperes kérésére a felperes aláírt. A felperes határozatlan idejű munkaviszonyának az előbbiek szerint határozott idejűvé történt módosítását illetően a munkaügyi bíróság megállapította, hogy az alperes a munkaszerződés módosítására vonatkozó jogát az adott esetben nem rendeltetésének megfelelően gyakorolta. Az eset említett körülményei alapján ugyanis egyértelműen megállapítható volt, hogy az alperes a szerződésmódosítást, vagyis a határozott idő kikötését, abból a célból kezdeményezte, hogy a munkaviszony felmondása iránt ne kelljen intézkednie. Ez nyilvánvalóan a felperes jogos érdekeinek a csorbítását eredményezte, mert így elesett a rendes felmondás esetén járó juttatásoktól.

A határozott idejű munkaviszony tartamát naptárilag vagy más alkalmas módon kell meghatározni. A munkaviszony megszűnésének időpontja nem függhet kizárólag a fél akaratától, ha a felek a munkaviszony tartamát nem naptárilag határozták meg. Ez utóbbi esetben a munkáltató tájékoztatja a munkavállalót a munkaviszony várható tartamáról [Mt. 192. § (1) bek.].

A határozott idejű munkaviszony tartama az öt évet nem haladhatja meg, ideértve a meghosszabbított és az előző határozott időre kötött munkaszerződés megszűnésétől számított hat hónapon belül létesített újabb határozott tartamú munkaviszony tartamát is [Mt. 192. § (2) bek.].

Ha a munkaviszony létesítéséhez hatósági engedély szükséges, a munkaviszony legfeljebb az engedélyben meghatározott tartamra létesíthető. Az engedély meghosszabbítása esetén az újabb határozott idejű munkaviszony tartama - a korábban létesített munkaviszony tartamával együtt - az öt évet meghaladhatja.

A határozott idejű munkaviszony meghosszabbítása vagy a határozott idejű munkaviszony megszűnését követő hat hónapon belüli ismételt létesítése csak munkáltatói jogos érdek fennállása esetén lehetséges. A megállapodás nem irányulhat a munkavállaló jogos érdekének csorbítására, ez ugyanis joggal való visszaélést valósítana meg [Mt. 192. § (4) bek., vö. 7. § (1) bek.].

A munkáltatónál a határozott idejű munkaszerződések megkötésének és azok meghosszabbításának gyakorlata a munkavállalók nagyobb körét érintő kérdéskör, csakúgy, mint egyes munkavállalói csoportok kizárólag határozott idejű foglalkoztatása.

A munkaerő-kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzésről általában

A munkaerő-kölcsönzés jogi konstrukciója a tradicionális munkajogviszonytól eltérő foglalkoztatási módszerek egyik karakterisztikus fajtája. A munkaerő-kölcsönzés olyan fog-

lalkoztatást jelöl, amely – főszabályként – a határozott időtartamú, és ezen belül is a rövidebb idejű foglalkoztatás megvalósítására szolgál, ahol a munkavállaló olyan munkáltatóval létesít munkajogviszonyt, amelynek tevékenysége kizárólag, vagy legalábbis alapvetően a munkaerő-kölcsönzésre irányul, és a munkavállaló munkateljesítését egy harmadik személy használja fel, aki annak ellenére gyakorolja a munkavégzéssel kapcsolatos munkáltatói jogokat, hogy közte és a munkavállaló között nem áll fenn munkajogviszony.

A munkaerő-kölcsönzés szabályozása Magyarországon

A munkaerő-kölcsönzés olyan foglalkoztatást jelöl, amely – főszabályként – a határozott időtartamú, és ezen belül is a rövidebb idejű foglalkoztatás megvalósítására szolgál, ahol a munkavállaló olyan munkáltatóval létesít munkajogviszonyt, amelynek tevékenysége kizárólag, vagy legalábbis alapvetően a munkaerő-kölcsönzésre irányul, és a munkavállaló munkateljesítését egy harmadik személy használja fel, aki annak ellenére gyakorolja a munkavégzéssel kapcsolatos munkáltatói jogokat, hogy közöttük és a munkavállaló között nem áll fenn munkajogviszony.

A hatályos Mt. a következőképpen definálja a munkaerő-kölcsönzés fogalmát, a jogviszony alanyait:

- a) munkaerő-kölcsönzés: az a tevékenység, amelynek keretében a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi (kölcsönzés),
- b) kölcsönbeadó: az a munkáltató, aki a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót a kölcsönvevő irányítása alatt munkavégzésre, kölcsönzés keretében a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi,
- c) kölcsönvevő: az a munkáltató, amelynek irányítása alatt a munkavállaló ideiglenesen munkát végez,
- d) kölcsönzött munkavállaló: a kölcsönbeadóval kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállaló, akivel szemben a kikölcsönzés alatt a munkáltatói jogokat a kölcsönbeadó és a kölcsönvevő megosztva gyakorolja (munkavállaló),
- e) kikölcsönzés: a munkavállaló által a kölcsönvevő részére történő munkavégzés.

A kikölcsönzés tartama nem haladhatja meg az öt évet, ideértve a meghosszabbított vagy az előző kikölcsönzés megszűnésétől számított hat hónapon belül történő ismételt kikölcsönzést, függetlenül attól, hogy a kikölcsönzés ugyanazzal vagy más kölcsönbeadóval kötött megállapodás alapján valósult meg [Mt. 214. § (2) bek.].

A munkaerő-kölcsönzés konstrukciója a munkaerő hiány kezelésére

A munkaerő-kölcsönzés olyan foglalkoztatást jelöl, amely – főszabályként – a határozott időtartamú, és ezen belül is a rövidebb idejű foglalkoztatás megvalósítására szolgál, ahol a munkavállaló olyan munkáltatóval létesít munkajogviszonyt, amelynek tevékenysége kizárólag, vagy legalábbis alapvetően a munkaerő-kölcsönzésre irányul, és a munkavállaló munkateljesítését egy harmadik személy használja fel, aki annak ellenére gyakorolja a munkavégzéssel kapcsolatos munkáltatói jogokat, hogy közötté és a munkavállaló között nem áll fenn munkajogviszony.

A munkaerő-kölcsönzés a törvény alkalmazásában az a tevékenység, amelynek keretében a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkajogviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi (kölcsönzés) [Mt. 214. § (1) bek. a) pont]. A munkaerő-kölcsönzés a törvény definíciója szerint olyan tevékenység, amely a munkaerő munkavégzésének ideiglenes átengedésével jár. Szükségszerű a munkajogviszony fennállása a kölcsönbeadó munkáltató és a munkavállaló között. Ez az elhatárolási ismérv a munkaerő-közvetítéstől, mely esetben a szerződést megkötő felek a munkavállalót foglalkoztató munkáltató és a munkát végző, a közvetítő és a munkavállaló között nem jön létre munkajogviszony. Ezt rögzíti a magán-munkaközvetítés jogi fogalma, amely szerint a munkaerő-közvetítés olyan szolgáltatások összessége, amely arra irányul, hogy elősegítse a munkát keresők és a munkát kínálók találkozását foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítése céljából.

A munkajogviszony fennállása önmagában még nem elegendő, hanem ennek „kölcsönzés céljából” kell a felek között létrejönnie, a szerződés ilyen tartalmú rendelkezése szükséges eleme a kölcsönző munkáltató és a munkavállaló megállapodásának.

A fogalom további megkülönböztető ismérve az, hogy a kölcsönbeadás ellenérték fejében történik. Ez az ellenérték magában foglalja a kölcsönzött munkavállaló munkabérét, annak közterheit a kölcsönzéssel járó költségeket (utazás, szállás stb.) és a kölcsönzés díját.

A kölcsönbeadó: az a munkáltató, aki a vele kölcsönzés céljából munkajogviszonyban álló munkavállalót a kölcsönvevő irányítása alatt munkavégzésre, kölcsönzés keretében a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi [Mt. 214. § (1) bek. b) pont].

A kölcsönvevő az a munkáltató, amelynek irányítása alatt a munkavállaló ideiglenesen munkát végez [Mt. 214. § (1) bek. c) pont].

A kölcsönzött munkavállaló a kölcsönbeadóval kölcsönzés céljából munkajogviszonyban álló munkavállaló, akivel szemben a kikölcsönzés alatt a munkáltatói jogokat a kölcsönbeadó és a kölcsönvevő megosztva gyakorolja [Mt. 214. § (1) bek. d) pont].

Az alanyok között a munkavállaló átengedése a kikölcsönzés, a törvény definíciója szerint a kikölcsönzés a munkavállaló által a kölcsönvevő részére történő munkavégzés [Mt. 214. § (1) bek. e) pont].

A kikölcsönzés tartama nem haladhatja meg az 5 évet, ideértve a meghosszabbított vagy az előző kikölcsönzés megszűnésétől számított 6 hónapon belül történő ismételt kikölcsönzést, függetlenül attól, hogy a kikölcsönzés ugyanazzal vagy más kölcsönbeadóval kötött megállapodás alapján valósult meg [Mt. 214. § (2) bek.].

Nem lehet a munkavállalót kölcsönözni munkajogviszonyra vonatkozó szabály által meghatározott esetben [Mt. 216. § (1) bek. a) pont]. Annak rögzítése, hogy munkajogviszonyra vonatkozó szabály által meghatározott esetben nem lehet kölcsönözött munkavállalókat foglalkoztatni, nem adhat alapot arra, hogy megkerülhetőek legyenek a munkavégzésre vonatkozó védelmi (kógens) szabályok. Különösen fontos lehet ennek figyelembevételére a különös veszéllyel járó munkakörök esetében, ahol jogszabály ezeknek a munkaköröknek a betöltését különös feltételekhez köti, ezeknek a szabályoknak a betartása sem mellőzhető a kölcsönözött munkavállalók esetében.

A sztrájk törés tilalmának előírása a munkaerő-kölcsönzéssel összefüggésben azt célozza, hogy a munkavállalók (jogszerű) munkaharci cselekménye ne legyen letörhető más munkáltatótól kölcsönözött munkavállalókkal. Ennek szellemében rögzíti az Mt. 216. § (1) bekezdés b) pontja, hogy nem lehet munkavállalót kölcsönözni sztrájkban részt vevő munkavállaló helyettesítésére.

Annak érdekében, hogy a munkáltató munkaerő-kölcsönzéssel ne válthassa fel a „hagyományos” munkajogviszonyt, az Mt. eredeti szövegezése rögzítette annak a tilalmát, hogy a munkáltató a korábban nála munkajogviszonyban álló munkavállalót a munkajogviszony megszűnését követően 6 hónapig kikölcsönzés keretében nem foglalkoztathatja. Eszerint nem lehetett azt a munkavállalót kölcsönözni, akinek a kölcsönvevőnél a munkavállaló munkajogviszonya a munkáltató működésével összefüggő okra alapozott felmondásával vagy próbaidő alatt azonnali hatályú felmondással [Mt. 79. § (1) bek. a) pont] legfeljebb 6 hónapja szűnt meg [Mt. 216. § (1) bek. c) pont].

A magyar munkajog a munkaerő-kölcsönzés ideiglenességét 5 évben állapította meg, ezt meghaladóan a munkavállaló egy adott kölcsönvevőhöz nem kölcsönözhető. Természetesen a munkaerő-kölcsönzésre irányuló munkajogviszony szólhat határozatlan időre és tarthat 5 évnél hosszabb ideig, annak sincs akadálya (bár nem túl életszerű), hogy az 5 év elteltét követően a kikölcsönzés is megszűnik, más munkáltatóhoz kerül a munkavállaló kikölcsönzésre és 6 hónap elteltével újra kölcsönözhető a munkavállaló a korábbi kölcsönbevevőhöz.

A kölcsönvevő a munkavállalót más munkáltatónál történő munkavégzésre nem kötelezheti [Mt. 216. § (2) bek.]. Ennek értelmében a kölcsönvevő munkáltatói jogkörgyakorlása

nem terjedhet odáig, hogy más munkáltatónál történő munkavégzésre adjon utasítást a vele munkajogviszonyban nem álló, hozzá kikölcsönzött munkavállaló részére. Ezt az elvet a Legfelsőbb Bíróság több ítéletében következetesen alkalmazta: a munkaerő továbbkölcsönzésének tilalmába ütközik, ha a munkaerő-kölcsönzésre szólóan kötött munkaszerződésben nem a kölcsönvevő, hanem egy harmadik munkáltató telephelyét jelölték meg a munkavégzés helyeként és a munkavállalók tényleges foglalkoztatása is ott történt (EBH2007. 1641.). A Legfelsőbb Bíróság kiemelte, hogy nincs jelentősége annak, hogy a kölcsönbeadóval kötött munkaszerződésben már megjelölték a harmadik munkáltatónál történő munkavégzési helyet. A munkaerő-kölcsönzés keretében a kölcsönvevő munkáltató nem kölcsönözheti tovább más munkáltatónak a munkavállalót (EBH2005. 1247.).

A munkaerő-kölcsönzési tevékenység gyakorlásának feltételei

Kölcsönbeadó lehet

- a) az az EGT-államban székhellyel rendelkező vállalkozás, amely a rá irányadó jog szerint munkaerő-kölcsönzést folytathat, vagy
- b) az a belföldi székhelyű, a tagok korlátolt felelősségével működő gazdasági társaság vagy - a vele tagsági viszonyban nem álló munkavállaló vonatkozásában – szövetkezet, amely megfelel az e törvényben vagy az egyéb jogszabályban foglalt feltételeknek és az állami foglalkoztatási szerv nyilvántartásba vette.

A kölcsönbeadó nyilvántartásból való törlése esetén a munkaszerződés tekintetében az érvénytelenség jogkövetkezményeit kell alkalmazni.

Nem lehet a munkavállalót kölcsönözni

- a) munkaviszonyra vonatkozó szabály által meghatározott esetben,
- b) sztrájkban részt vevő munkavállaló helyettesítésére,
- c) az Mt. 214. § (2) bekezdésében meghatározott tartamot – öt évet - meghaladóan.

A kölcsönvevő a munkavállalót más munkáltatónál történő munkavégzésre nem kötelezheti [Mt. 216. § (2) bek.].

Érvénytelen a megállapodás, amely

- a) a munkaviszony megszűnését vagy megszüntetését követően a kölcsönvevővel való jogviszony létesítési tilalmat vagy korlátozást ír elő,
- b) alapján a munkavállalónak a kölcsönbeadó javára díjazást kell fizetni a kölcsönzésért vagy a kölcsönvevővel történő jogviszony létesítésért.

A kölcsönvevőknek

- a) a kölcsönzés keretében foglalkoztatott munkavállalók létszámáról és foglalkoztatási feltételeiről,
- b) a betöltetlen álláshelyekről

az üzemi tanácsot legalább félévente, valamint a munkavállalókat folyamatosan tájékoztatnia kell [Mt. 216. § (4) bek.].

A kölcsönbeadó és a kölcsönvevő közötti jogviszony

A kölcsönbeadó és a kölcsönvevő közötti megállapodás tartalmazza a kölcsönzés lényeges feltételeit, a munkáltatói jogkör gyakorlása megosztását. A munkaviszony megszüntetésének jogát kizárólag a kölcsönbeadó gyakorolhatja. A megállapodást írásba kell foglalni. Semmis a kölcsönbeadó és a kölcsönvevő között létrejött megállapodás, ha

- a) a kölcsönbeadó vagy a kölcsönvevő tulajdonosa - részben vagy egészben - azonos,
- b) a két munkáltató közül legalább az egyik valamely arányban tulajdonosa a másik munkáltatónak, vagy
- c) a két munkáltató egy harmadik szervezethez kötődő tulajdonjogi viszonya alapján áll kapcsolatban egymással.

A kölcsönbeadó és a kölcsönvevő megállapodhatnak, hogy a munkabéren kívüli juttatást a munkavállaló közvetlenül a kölcsönvevőtől kapja.

A kölcsönvevő írásban tájékoztatja a kölcsönbeadót

- a) az irányadó munkarendről,
- b) a munkáltatói jogkör gyakorlójáról,
- c) a munkabérfizetés alapjául szolgáló adatok közlésének módjáról és határidejéről,
- d) az elvégzendő munkára vonatkozó alkalmassági feltételről, továbbá
- e) minden olyan körülményről, amely a munkavállaló foglalkoztatása szempontjából lényeges.

Eltérő megállapodás hiányában a kölcsönbeadó viseli az 51. § (2) bekezdésében foglaltak szerinti költségeket, így különösen a munkavállaló utazási költségeit és a munkavégzéshez szükséges alkalmassági vizsgálat díját. A kölcsönbeadó a kölcsönvevő kérésére köteles legkésőbb a munkavállaló munkába állásáig

- a) az adózás rendjét megállapító jogszabály szerint a munkáltató és a kifizető által foglalkoztatott személy adataira vonatkozó, a biztosítási jogviszony kezdetéről szóló, állami adóhatósághoz teljesített bejelentés, valamint
 - b) a külön jogszabály szerinti kölcsönbeadóként történt nyilvántartásba vételét igazoló okirat másolatát
- átadni.

A kölcsönvevő - eltérő megállapodás hiányában - köteles legkésőbb a tárgyhónapot követő hónap ötödik napjáig a kölcsönbeadóval közölni mindazokat az adatokat, amelyek a munkabér kifizetéséhez, valamint a munkaviszonnyal összefüggő, a munkáltatót terhelő

bevallási, adatszolgáltatási, fizetési kötelezettség teljesítéséhez szükséges. A kölcsönvevő az utolsó munkában töltött napot követő három munkanapon belül köteles a szükséges adatokat a kölcsönbeadóval közölni, ha a munkaviszony a hónap közben szűnik meg (Mt. 217. §).

A kölcsönzésre irányuló munkaviszony

A munkaszerződésben meg kell állapodni abban, hogy a munkaszerződés kölcsönzés céljából jön létre, továbbá meg kell határozni a munkavégzés jellegét és az alpbért.

A kölcsönbeadó a munkaszerződés megkötésekor az Mt. 46. §-ában foglaltakon túl tájékoztatja a munkavállalót nyilvántartásba vételi számáról.

A kölcsönbeadó írásban tájékoztatja a munkavállalót legkésőbb a kikölcsönzést megelőzően

- a) a kölcsönvevő azonosító adatairól,
- b) a kikölcsönzés kezdetéről,
- c) a munkavégzés helyéről,
- d) a kölcsönvevőnél irányadó munkarendről,
- e) a kölcsönvevő részéről a munkáltatói jogkört gyakorlóról,
- f) a munkába járás, a szállás és az étkezés feltételeiről. [Mt. 218. § (3) bek.]

A kikölcsönzés tartama alatt

- a) a munkavállaló munkavédelmével,
- b) a foglalkoztatás alapvető feltételeivel [Mt. 51. § (1) és (3)-(5) bek.], valamint
- c) a munkaidővel és pihenőidővel, ezek nyilvántartásával

kapcsolatos, a munkáltatót megillető jogokat és terhelő kötelezettségeket a kölcsönvevő gyakorolja és teljesíti

Az egyenlő bánásmód követelménye

A kikölcsönzés tartama alatt a munkavállaló számára biztosítani kell a kölcsönvevővel munkaviszonyban álló munkavállalókra irányadó alapvető munka- és foglalkoztatási feltételeket.

Az (1) bekezdésben foglalt alapvető munka- és foglalkoztatási feltételek különösen

- a) várandós és szoptató nők, valamint
- b) a fiatal munkavállalók védelmére,
- c) a munkabér összegére és védelmére, továbbá az egyéb juttatásokra,
- d) az egyenlő bánásmód követelményére vonatkozó rendelkezések.

A munkabér összegére, az egyéb juttatásokra az egyenlő bánásmód követelményére vonatkozó rendelkezéseket a kölcsönvevőnél történő foglalkoztatás száznyolcvannegyedik napjától kell alkalmazni arra a munkavállalóra, aki

- a) a kölcsönbeadóval munkaerő-kölcsönzés céljából létesített határozatlan idejű munkaviszonyban áll és kölcsönvevőnél történő foglalkoztatás hiányában is díjazásban részesül,
- b) a 2004. évi CXXIII. törvény 1. § (2) bekezdés 1. pontjában meghatározott munkaerőpiactól tartósan távollévő munkavállalónak minősül,
- c) a helyi önkormányzat többségi tulajdonában lévő gazdasági társaságnál vagy közhasznú szervezetnél, vagy nyilvántartásba vett közhasznú szervezetnél munkaerő-kölcsönzés keretében végez munkát.

A (3) bekezdés alkalmazásakor az azonos kölcsönvevőhöz történő ismételt kikölcsönzés esetén a napok számítása tekintetében az Mt. 214. § (2) bekezdésében foglaltakat kell megfelelően alkalmazni.

A munkaviszony megszüntetése

Az Mt. alapján a kölcsönbeadó működésével összefüggő oknak [Mt. 66. § (2) bek.] minősül a kikölcsönzés megszűnése.

A felmondási idő tizenöt nap.

A kölcsönbeadó felmondása esetén - eltérő megállapodás hiányában - a felmondási idő tartama alatt a munkavállaló mentesül a munkavégzési kötelezettsége alól.

A munkavállaló a munkaviszonyt azonnali hatályú felmondással akkor is megszüntetheti, ha az Mt. 78. § (1) bekezdésben foglalt köteleességszegést vagy magatartást a kölcsönvevő tanúsítja.

A kölcsönvevő a munkavállaló kötelezettségszegéséről a kölcsönbeadót a tudomás-szerzéstől számított öt munkanapon belül írásban tájékoztatja. Az Mt. 78. § (2) bekezdésében meghatározott 15 napos határidő a tájékoztatás közlésével kezdődik.

A munkavállaló a munkaviszony megszüntetésére irányuló jognyilatkozatot a kölcsönbeadóval közli. (Mt. 220. §)

A kártérítési felelősség

A munkavállaló károkozása esetén a kölcsönvevő a munkavállalóval szemben kártérítési igényét e törvény rendelkezései szerint érvényesítheti.

A kölcsönbeadó és a kölcsönvevő megállapodása alapján az (1) bekezdésben foglalt esetben az alkalmazott károkozásáért való felelősség polgári jogi szabályait kell alkalmazni.

Az alkalmazott károkozásáért való felelősség polgári jogi szabályainak alkalmazásában munkáltatónak - a kölcsönbeadó és a kölcsönvevő eltérő megállapodása hiányában - a kölcsönvevőt kell tekinteni.

A munkavállalónak a kikölcsönzés során okozott kárért a kölcsönvevő és a kölcsönbeadó egyetemlegesen felel.

A távmunka

A távmunka fogalma

A távmunka meghatározására számtalan és rendkívül eltérő megközelítésű definíció ismeretes a munkajogi irodalomban és még tarkább képet mutatnak a nem kifejezetten munkajogi fogalmak. Jól jellemzi a változatosságot, hogy önálló irodalma van a távmunka-definíciók osztályozásának, elemzésének is (Zaccaria-Kiss-Bankó 2020).

A távmunka szabályozása Magyarországon

A Munka Törvénykönyve úgy definiálja a távmunkavégzést, hogy a távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel (együtt: számítástechnikai eszköz) végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják [Mt. 196. § (1) bek.].

Az Mt. rögzíti a távmunkavégzésre irányuló munkaszerződés speciális tartalmát: a munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában.

A munkáltató – az Mt. 46. §-ban foglalt általánosan kötelező tájékoztatáson túlmenően - tájékoztatja a munkavállalót

- a) a munkáltató általi ellenőrzés,
- b) a számítástechnikai vagy elektronikus eszköz használata korlátozásának szabályairól, továbbá
- c) arról a szervezeti egységről, amelyhez a munkavállaló munkája kapcsolódik.

A távmunkát végzőkkel kapcsolatos egyenlő bánásmódra vonatkozó szabály az, mely szerint a munkáltató a távmunkát végző munkavállalónak minden olyan tájékoztatást köteles megadni, amelyet más munkavállalónak biztosít.

A munkáltató biztosítja, hogy a munkavállaló a területére beléphessen és más munkavállalóval kapcsolatot tartson.

Főszabály szerint a jogalkotó eltérést ad a feleknek, így akkor is, amikor azt rögzíti, hogy a munkáltató utasítási joga - eltérő megállapodás hiányában - kizárólag a munkavállaló által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki.

Ugyanilyen diszpozitív rendelkezés, amely szerint eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen. Hozzá kell azonban tenni, hogy még kötetlen munkarend esetében is csak a munkavállaló szabad, munkaidő-beosztási lehetőségét jelenti e szabály, nem pedig a munkaidőre vonatkozó kógens szabályok átlépésének lehetőségét.

A munkáltató előírhatja, hogy az általa biztosított számítástechnikai vagy elektronikus eszközt a munkavállaló kizárólag a munkavégzéshez használhatja.

A munkavégzés ellenőrzése során a munkáltató nem tekinthet be a munkavállalónak a munkavégzéshez használt számítástechnikai eszközön tárolt, nem a munkaviszonyból összefüggő adataiba.

Eltérő megállapodás hiányában a munkáltató állapítja meg az ellenőrzés módját és a munkavégzés helyeként szolgáló ingatlan területén történő ellenőrzés esetén annak bejelentése és megkezdése közötti legrövidebb tartamot. Az ellenőrzés nem jelenthet a munkavállaló, valamint a munkavégzés helyeként szolgáló ingatlant használó más személy számára aránytalan terhet.

Nagyban befolyásolja a hazai távmunka keretében történő foglalkoztatási hajlandóságot (az ilyen irányú munkaszerződések megkötését) a távmunkára alkalmazandó közjogi, nevezetesen munkavédelmi szabályrendszer. A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Mvt.) szerint a távmunkavégzés - a munkáltatóval kötött megállapodás alapján - a munkavállaló által biztosított munkaeszközzel is történhet. Az ilyen munkaeszköz használatát a munkáltató munkavédelmi szempontú előzetes vizsgálatot követően engedélyezi.

Távmunkavégzés csak a munkáltató által munkavédelmi szempontból előzetesen megfelelőnek minősített munkahelyen folytatható. A munkahelyen a munkavállaló csak a munkáltató hozzájárulása alapján változtathatja meg a munkavédelmi szempontból lényeges munkakörülményeket.

A munkáltató vagy megbízottja a szükséges munkavédelmi feladatok elvégzése, a munkavédelmi eljárások lefolytatása - így különösen az üzembe helyezés, kockázatértékelés, felülvizsgálat, balesetvizsgálat - céljából léphet be és tartózkodhat a munkavégzési helyként szolgáló ingatlan területén.

Az Mvt. szerint a munkáltató a munkavállalót tájékoztatja a munkahelyi munkavédelmi tanácskozási és érdekvédelmi lehetőségekről és gyakorlatról, továbbá az ezzel összefüggő feladatot ellátó felelős személyekről, elérhetőségük adatairól. A munkavégzési helyként szolgáló ingatlan területére a munkavédelmi képviselő a munkavállaló beleegyezésével léphet be és tartózkodhat.

Hatósági ellenőrzést a felügyelet kizárólag munkanapon, 8 és 20 óra között végezhet. A munkavédelmi hatóság a munkáltatót és a munkavállalót az ellenőrzés megkezdése előtt legalább 3 munkanappal erről tájékoztatja. A munkáltató az ilyen céllal a munkavégzési helyként szolgáló ingatlan területére történő belépéshez szükséges hozzájárulást a munkavállalótól legkésőbb az ellenőrzés megkezdéséig beszerzi.

Összességében a magyar szabályozásról annyi megállapítható, hogy az a távmunkára vonatkozó adekvát munkajogi kérdésekről rendelkezik, aggály csak a rendelkezések tény-

leges hatályosulása vonatkozásában említhető, ami felvetheti a távmunka nagyobb volumenű hazai terjedése esetén a távmunka speciális kérdéseinek más (polgári jogi) jogviszonyok keretében történő átgondolását is.

Home office és távmunka szabályok vészhelyzet idején

A járványügyi intézkedések nyomán sok esetben az addig csak lehetőségként felmerülő otthoni munkavégzés napjainkban sok esetben szükségszerűséggé vált. Számos kutatás, felmérés próbálta/próbálja azt megközelíteni, hogy a foglalkoztatottak hány százalékát és milyen módon érintette/érinti az otthoni foglalkoztatás hazánkban ezekben a hónapokban. A különböző aspektusú vizsgálatok annyiban mindenképpen egyöntetűek, hogy az otthoni munkavégzés szignifikáns növekedését mutatják. Az otthon történő munkavégzés ilyen mértékű alkalmazása élesen előhozta a magyar munkajogban már korábban is felmerülő kérdéseket. A hazai munkajogi irodalmában több szerző által elemzett kérdésként hangsúlyosan vetődik fel – mutatva a foglalkoztatási gyakorlat ezirányú növekvő igényeit – a távmunkára létrejött munkajogviszony és az úgynevezett „*home office*” munkavégzés egymástól való elhatárolásának kérdése. (Pál L. 2018, 59; Ferencz 2018, 73-83) Egyöntetűnek mondhatók a vélekedések abban a tekintetben, hogy a „*home office*”-t, vagyis az otthonról végzett munkát dogmatikailag el kell különítenünk egyes atipikus munkavégzési formáktól, különösen a távmunkától. (Pál L. 2018, 59) A tárgyban született írások definíciója szerint a „*home office*” jelenség alatt értjük azt a kivételesnek tekinthető helyzetet, amikor a hagyományos (teljes munkaidős, határozatlan idejű munkaszerződéssel) munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállaló számára ideiglenes, kivételes jelleggel a munkáltató engedélyezi az állandó munkavégzési helytől eltérő helyen való munkavégzést, amely jellemzően a munkavállaló lakóhelye. Az ilyen típusú munkavégzés tehát abban különbözik a távmunkától, hogy a távmunkaviszonyban foglalkoztatott eleve úgy köti a munkaszerződését, hogy számára nem választási lehetőség, hanem elvárás a munkáltató telephelyétől eltérő helyen való munkavégzés. (Ferencz 2018, 75)

Ezeknek a jogalkalmazási kérdéseknek a megválaszolása a jövő jogalkotását terhelik, azonban a jelenlegi veszélyhelyzetben speciális rendelkezések léptek hatályba, melyek nyilvánvalóan nem oldják meg véglegesen a felmerülő problémákat, hanem átmeneti szabályokkal írják felül a jogszabályi környezetet. A 487/2020. (XI. 11.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet) a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról címmel tartalmaz olyan rendelkezéseket, amelyek az otthoni munkavégzéssel kapcsolatosan a járványügyi korlátozások időtartamára kerültek megalkotásra.

A Munka törvénykönyvétől való eltérés lehetősége a veszélyhelyzet ideje alatt

A Korm. rendelet 3. § (3) bekezdése szerint a veszélyhelyzet ideje alatt a munkavállaló és a munkáltató a Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.) 196. §-ától megállapodásban eltérhetnek. Ezzel a rendelkezéssel kapcsolatosan a legfontosabb a gyakorlat számára, hogy az Mt. 196. § (2) bekezdése szerint a munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában. A Korm. rendelet szerint ez a szabály félre tehető, azaz nem kell a veszélyhelyzet idejére a felek között kifejezett munkaszerződéses megállapodás arra vonatkozóan, hogy a munkavállaló a munkáját távmunka keretében végzi (illetve, ahogy alább látható, ha a távmunkavégzés megvalósul, lényegesen leegyszerűsödnek a munkavédelmi rendelkezések). Azt azért hozzá kell tenni, hogy ennek a felhatalmazó szabálynak is megvannak a maga korlátai: valamiféle konszenzus a felek között mindenképpen szükséges az otthoni munkavégzéshez, amennyiben az infrastruktúrális, egészségügyi, stb. feltételek nem adottak, egyoldalú kötelezés a munkáltató részéről nem lehet rendeltetésszerű (az már más kérdés, hogy ha ezt a lehetőséget a felek nem tudják kiaknázni, milyen más lépések, lehetőségek jöhetnek szóba). Ha megvalósul az otthoni munkavégzés, szintén nem kell alkalmazni az Mt. 196. § (3) bekezdésében rögzített speciális tájékoztatási szabályokat. Ehhez képest annak már a gyakorlat szempontjából kisebb a jelentősége, hogy az Mt. 196. § más – egyébként is eltérést engedő rendelkezései – is félre tehetőek.

Munkavédelmi szabályok a veszélyhelyzet ideje alatt

A Korm. rendelet 1. § (1) bekezdése szerint a veszélyhelyzet ideje alatt a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (Mvt.) 86/A. §-át nem kell alkalmazni. A munkavédelmi törvény e speciális – veszélyhelyzet alatt nem alkalmazandó rendelkezései – kockázatterteléslésről, a munkaeszközök, a munkavégzés helyének ellenőrzéséről rendelkeznek. A kormányrendelet az Mvt. szabályai helyett csak azt rögzíti, hogy a távmunkavégzés esetén a munkáltató tájékoztatja a munkavállalót a munkavégzéshez szükséges, egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkakörülmények szabályairól, és a munkavállaló a munkavégzés helyét ezen munkakörülmények teljesülésére figyelemmel választja meg.

Az otthoni munkavégzés támogatása veszélyhelyzet ideje alatt

Sokszor felmerülő foglalkoztatáspolitikai kérdés – a járványhelyzettől függetlenül is – hogy az otthoni munkavégzés kedvezményekkel, támogatásokkal tehető vonzóbbá mind a munkavállalók mind a munkáltatók számára. A Korm. rendelet 2. §-a rendelkezik a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény rendelkezéseinek eltérő alkalmazásáról is. A veszélyhelyzet ideje alatt igazolás nélkül, költségként elszámolható tételnek minősül a munka törvénykönyvéről szóló törvény távmunkavégzésre vonatkozó rendelkezéseinek megfelelően, a munkaszerződésében foglaltak szerint távmunkavégzés keretében munkát

végző munkavállalónak, a távmunkavégzéssel összefüggésben költségtérítés címén fizetett összegből a felek által előzetesen meghatározott, de legfeljebb havonta az adóév első napján érvényes havi minimálbér 10 százalékának megfelelő összeg (ha a távmunkavégzés nem érinti az egész hónapot, a havi összegnek a távmunkavégzéssel érintett napokkal arányos része), feltéve, hogy a magánszemély a távmunkavégzéssel összefüggésben a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 3. számú melléklet I. Jellemzően előforduló költségek cím 24. pont c) és d) alpontja szerint más költséget nem számol el.

A bedolgozói munkaviszony

Az Mt. definíciója szerint bedolgozói munkaviszony olyan önállóan végezhető munkára létesíthető, amelyre a felek a munkabért kizárólag teljesítménybér formájában határozzák meg. A munkaszerződésben meg kell határozni a munkavállaló által végzett tevékenységet, a munkavégzés helyét, a költségtérítés módját és mértékét. Munkahely a munkavállaló lakóhelye vagy a felek által meghatározott más hely is lehet. (Mt. 198. §)

A munkáltató utasítási joga - eltérő megállapodás hiányában - a munkavállaló által alkalmazandó technika és a munkavégzés módjának meghatározására terjed ki.

A bedolgozói munkajogviszony egyik sajátossága, hogy a munkavállaló - eltérő megállapodás hiányában - feladatát a saját eszközeivel végzi.

A munkáltató - eltérő megállapodás hiányában - megállapítja az ellenőrzés módját és a munkavégzés helyeként szolgáló ingatlan területén történő ellenőrzés esetén annak bejelentése és megkezdése közötti legrövidebb tartamot. Az ellenőrzés nem jelenthet a munkavállaló, valamint a munkavégzés helyeként szolgáló ingatlant használó más személy számára aránytalan terhet.

A munkavállaló munkarendje - eltérő megállapodás hiányában - kötetlen.

A munkavállaló részére meg kell téríteni az általa viselt, a munkavégzés során ténylegesen felmerült költségét, vagy ha a tényleges költség nem állapítható meg, átalányt kell a munkavállaló részére fizetni.

Nem jár díjazás és költségtérítés, ha a teljesítés az előírt követelménynek a munkavállalónak felróható okból nem felel meg. Csökkentett díjazás és költségtérítés jár, ha a munkáltató a munka eredményét részben vagy egészben felhasználhatja.

Az Mt.-ben egymás mellett szereplő bedolgozói munkaviszony és távmunka keretében történő foglalkoztatás több hasonló vonásuk miatt felveti az elhatárolásuk kérdéskörét.

Már a távmunka alkalmazásának kezdeti időszakában felmerült az új élethelyzetre az otthoni munkavégzésre kialakított szabályok alkalmazhatóságának kérdése, ami egyben felveti a távmunka és az otthoni munkavégzés elhatárolási problematikáját is. A távmunka

elhatárolását az otthoni munkavégzéstől éppen a távmunka során végezhető munkák sokfélesége teszi nehezzé. Az egyszerűbb off-line távmunka hasonló karakterisztikájú, mint a hagyományos otthoni munkavégzés. Ha a távmunka során mechanikus, munkanorma szerint meghatározott a munkavégzés (mint például adatbevitel, gépírás, szövegszerkesztés), akkor tulajdonképpen csak a munkavégzés eszköze tér el, a bedolgozói jogviszonnyal kapcsolatosan felmerülő problémák merülnek fel. A bedolgozói jogviszonyra vonatkozó szabályok alkalmazása tehát nagymértékben függ a távmunka jellegétől, különösen azt kell figyelembe venni, hogy a munkát on-line végzik (a direkt felügyelet lehetőségével) vagy off-line (mint például az otthoni szövegszerkesztés).

A távmunka végezhető otthon is – ez az a kapcsolódási pont, mellyel a távmunka a bedolgozáshoz kapcsolódik, valamint sok esetben a kétfajta munkavégzés hasonló jogi problémákat vet fel. Nem jelent azonban megoldást az, ha kiterjesztjük a bedolgozókra vonatkozó szabályozást a távmunka által felvetett speciális problémákra is, főleg azért, mert a bedolgozókra vonatkozó szabályok a legtöbb tagállamban egyértelműen a manuális munkákra lettek kidolgozva, így gyakran időszerűtlenek is. Ami szükséges – a jogi környezettől függően – a speciális szabályok kialakítása vagy kollektív szerződéses, vagy jogszabályi szinten két irányban: a távmunkás ugyanolyan jogokban részesüljön, mint a munkavállalók, illetve szükség van a munkajogi szabályok adaptálására is e speciális jogviszony tekintetében.

A távmunka alapvetően különbözik a bedolgozói tevékenységtől: az előbbi ugyanis immateriális javakat hoz létre. E javak értéke nagyon különböző: az egyszerű adatrögzítéstől a bonyolult programok elkészítéséig terjedhet. Minél inkább alkotó jellegű feladatot végez a telemunkás, annál nehezebb tevékenységét a bedolgozóéval egy kategória alá szorítani. A bedolgozó tevékenysége ugyanis az általa előállított termékek megszámlálása útján mérhető, javadalmazása is ezen alapszik, ami értelemszerűen nem alkalmazható a telemunkás esetében.

A távmunka keretében történő igen sokféle tevékenység miatt tehát csak differenciáltan adható válasz arra a kérdésre, hogy a korábban a bedolgozókra alkotott szabályok adekvátak lehetnek-e a távmunka keretében történő foglalkoztatásra. A fentiek alapján megállapítható, hogy amíg a mechanikus számítógéppel végzett tevékenységek esetében (adatbevitel, szövegszerkesztés) ez a tulajdonképpen aggálytalanul elképzelhető, addig a nagyobb önállósággal párosuló feladatok, az on-line munkavégzés, a mobil-munkavégzés stb. esetében már olyan különbségek vannak a hagyományos bedolgozói tevékenységhez képest, hogy ezekre vonatkozó szabályok alkalmazása csak nehezen elképzelhető és nem ad választ az eltérő élethelyzetre.

A több munkáltató által létesített munkaviszony

Az új Mt. szabályai között szerepel 2012 óta a több munkáltató által létesített munkaviszony, a jogintézmény jogszabályban való rögzítését a gyakorlatban felmerült igénnyel támasztotta alá a jogalkotás. Ezt támasztja alá a kodifikáció fogadtatása a hazai kommentáriumokban: a jogszabályi keretek kialakítását megelőzően nemcsak hogy igény volt a több munkáltatói alanyú munkaviszonyok szabályozásának kialakítására, de a gyakorlatban alkalmazott is volt.

Több munkáltató által létesített munkajogviszony esetében egy munkajogviszonyról van szó, azaz a munkavállaló a több munkáltatóval nem külön-külön köt munkaszerződést, illetve létesít munkajogviszonyt. Ez a lényeges sajátosság egyben utal a munkáltatók kapcsolatára is. A munkáltatók ugyanis az esetek döntő többségében egy adott vállalatcsoport tagjai, számos esetben nemcsak üzleti kapcsolatban állnak egymással, hanem tulajdonosi kapcsolatok is kimutathatóak. Ezek a vállalkozások együttesen valósítanak meg valamilyen gazdasági célkitűzést, munkájukat magas szinten koordinálják. Mint ahogyan a vállalkozáscsoport felső vezetői szintjén is célszerű és ésszerű egymás ellenőrzése, úgy – többek között a hatékonyság növelése érdekében – meghatározott feladatok közös ellátása is lehetséges, adott esetben egy, közös munkavállaló által.

A több munkáltató által létesített munkajogviszony azáltal is sajátos, hogy meglehetősen szigorú előfeltételek meglétét kívánja meg, tényleges funkcionálásához nem elegendő több tetszőleges munkáltató és egy munkavállaló jelenléte. A jogalkotó az Mt. 195. §-ban nem akarta részleteiben szabályozni ezt a jogviszonyt, ugyanis ez is alapvetően a felek megállapodásán nyugszik. Az Mt. ezért az ilyen jellegű jogviszony legfontosabb jellemzőit emelte ki és részesítette szabályozásban. A jogviszony kodifikált fő jellemzői az alábbiak:

Több munkáltató és a munkavállaló a munkaszerződésben egy munkakörbe tartozó feladatok ellátásában állapodhatnak meg. A munkaszerződésben meg kell határozni, hogy a munkabér-fizetési kötelezettséget melyik munkáltató teljesíti. A munkáltatók a munkavállaló munkajogi igényével kapcsolatban egyetemlegesen felelnek. A munkaviszonyt - eltérő megállapodás hiányában - bármely munkáltató vagy a munkavállaló jognyilatkozata megszünteti. A munkaviszony az Mt. 63. § (1) bekezdés *b)* pontjában meghatározott okból megszűnik, ha a munkáltatók száma egyre csökken. (Mt. 195. §)

A több munkáltató általi alkalmazás felveti a versengő juttatások kérdését, vagyis azt a helyzetet, amikor az egyik munkáltatónál lényegesen magasabb a munkavállalók juttatásainak mértéke, és természetbeni juttatásokat is tartalmaz, míg a másik munkáltatónál ilyen eszközök nem biztosítottak a munkavállalók részére. Előállhat egyrészt az a helyzet, hogy a közösen foglalkoztatott munkavállalónak a kedvezőtlenebb munkáltató végzi a bérszámfejtését, így fel sem merül a másik munkáltatónál elérhető juttatások kifizetése. Ebben a

helyzetben azonban a közösen foglalkoztatott munkavállaló hátrányos helyzetbe kerül a másik (számára nem közvetlenül bért fizető) munkáltató munkavállalóihoz képest, hiszen ő lesz az egyetlen, aki a kiegészítő juttatásokban nem részesül. A másik előforduló eset ennek éppen fordítottja: ha a kedvezőbb bérstruktúrával rendelkező munkáltató a munkavállaló számára kifizeti a „szokásos” munkabért, a másik foglalkoztatónál kerül a többi munkavállalónál kedvezőbb helyzetbe, így mindkét eset diszkriminációhoz vezethet, vagy legalábbis feszültséget okozhat a munkaszervezetben belül.

A munkakör megosztása

A munkáltató és több munkavállaló a munkaszerződésben egy munkakörbe tartozó feladatok közös ellátásában állapodhatnak meg. Valamely munkavállaló akadályoztatása esetén a szerződést kötő más munkavállaló köteles a munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítésére.

A munkaidő beosztására a kötetlen munkarendre vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni.

A munkabér a munkavállalókat - eltérő megállapodás hiányában - egyenlő arányban illeti meg.

A munkaviszony megszűnik, ha a munkavállalók száma e foglalkoztatási formában egy főre csökken. Ebben az esetben a munkáltató köteles annyi időre járó távolléti díjat a munkavállalónak megfizetni, amennyi a munkáltató felmondása esetén járna, továbbá megfelelően alkalmazni kell a végkielégítés szabályait is. (Mt. 194. §)

A behívás alapján történő munkavégzés

A legfeljebb napi hat óra tartamú részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló munkaszerződés alapján a munkakörébe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva teljesíti munkavégzési kötelezettségét. Ebben az esetben a munkaidőkeret tartama a négy hónapot nem haladhatja meg.

A munkáltatónak a munkavégzés időpontját legalább három nappal előre közölnie kell a munkavállalóval. (Mt. 193. §)

A behívás alapján történő munkavégzés számos problémát vet fel a tipikus munkaviszony szabályainak megfelelő alkalmazása tekintetében. Ilyen lehet például a munkabér kiszámításának módja, mértéke, amellyel összefüggésben vitára adhat okot, hogy munkabér munkavégzés hiányában is jár-e a munkavállalónak, részére ebben az esetben állásidő fizetendő-e. Mivel az Mt. e jogviszonyt is meglehetősen szűkszavúan tárgyalja, azaz a szabályozás csak keretet ad a foglalkoztatásnak, annak tartalommal való megtöltése a munkaviszony alanyaira vár.

A munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás lehetőségei – a foglalkoztatás rugalmasítása munkáltatói utasításokkal

A munkáltató joga kiterjed a munkaszerződéstől eltérő munkakörben, munkahelyen vagy akár más munkáltatónál történő munkavégzés elrendelésére. Mivel a munkajogviszony a felek közötti tartós kapcsolat, a munkavégzés során bekövetkezhetnek olyan körülmények, amelyeket a felek a munkaszerződés megkötésekor előre nem láthattak. Ilyen esetekre biztosítja a törvény a munkáltatónak azt a jogát, hogy a szerződésben rögzített feltételektől eltérő munkavégzésre utasítsa a munkavállalót. Ebben a körben a munkahelytől, munkakörtől és munkáltatónál történő munkavégzés elrendelésének van jelentősége, de idetartozhat még a rendes munkaidőtől való eltérés jogintézménye is. A BH2009. 306. esetben a rögzítésre került, hogy a munkakörbe tartozó feladatokon kívül jelentős mértékben más munkaköri feladatok huzamos időn keresztül a munkavállaló szóbeli beleegyezésével történő ellátása nem átirányításnak, hanem a munkaszerződés módosításának minősül. A BH2009. 281. ítélet pontosítja az átirányítás és szerződésmódosítás kapcsolatát. Eszerint a munkakör „egyoldalú módosítása” nem szólhat határozatlan időre és az „egyoldalú szerződésmódosítás megtagadása” ezért nem jelent rendkívüli felmondást megalapozó kötelelességhez.

A szerződéstől eltérő foglalkoztatás jogalapja tekintetében az nem rögzít semmilyen speciális feltételt. Nem szükséges tehát a munkáltató oldalán különös körülménynek fennállnia ahhoz, hogy a munkáltató az utasítási jogával élve a munkaszerződésben meghatározott feltételeket átmeneti jelleggel megváltoztassa. A szerződéstől eltérő foglalkoztatás célja éppen az, hogy a foglalkoztatás körülményeit rugalmasan igazíthassa a változó piaci körülményekhez anélkül, hogy a felek ennek érdekében a szerződés módosítására kényszerüljenek. A szerződéstől eltérő foglalkoztatás csak az általános munkajogi alapelvek keretei között valósulhat meg, ezért nem lehet rendeltetésellenes, visszaélésszerű joggyakorlás eredménye. Ez a követelmény azt is magában foglalja, hogy az eltérő foglalkoztatásra csak a munkáltató működésével összefüggő okból kerülhet sor.

A munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás időtartama naptári évenként összesen a 44 beosztás szerinti munkanapot vagy háromszázötvenkét órát nem haladhatja meg. A különböző módon megvalósított munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatások időtartamát egybe kell számítani. egy naptári éven belül a több alkalommal elrendelt szerződéstől eltérő munkahelyen, munkakörben vagy munkáltatónál történő foglalkoztatás időtartama tehát összességében nem haladhatja meg az előírt időtartamot. Ez a szabály több szempontból is változást jelent a korábbi szabályozáshoz képest.

A munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás egyik megjelenése a munkakörtől való eltérésre vonatkozó utasítás. A szerződéses munkakörtől való eltérés azért is kényes probléma, mert a munkakörben való megállapodás a munkaszerződés egyik szükséges tartalmi eleme. A munkakör számos más tényezőt is meghatároz, vagy legalábbis befolyásol. A munka díjazásán kívül a munkakörbe tartozó feladatok jellege meghatározza a munkavállalónak a munkáltató szervezeti hierarchiájában elfoglalt helyét, presztízsét, egy adott munkakörhöz a munka díjazásán kívül számos kiegészítő díjazás is kapcsolódhat stb. Éppen ezért a szerződéstől eltérő munkavégzésre történő utasítás csak korlátok között érvényesülhet. A hatályos szabályozás nem differenciál a szerződéses munkakörtől eltérő foglalkoztatás egyes fajtái között, csupán azt rögzíti, hogy a munkáltató jogosult ilyen tartalmú utasítás kiadására.

Amennyiben a felek a munkaszerződésben az „állandó” munkavégzési helyet rögzítik, akkor az attól eltérő hely fogalmát viszonylag egyszerű értelmezni. Felhívjuk a figyelmet, hogy a szerződésben rögzített munkahelyen belüli munkavégzési hely kijelölése nem igényli a szerződés módosítását. A munkavállaló munkahelyének a munkáltató szervezetén belüli változtatása ugyanis a munkáltató mérlegelési jogkörébe tartozik. Az üzemen belüli szervezeti változtatás, másik osztályra, részlegre helyezés tekintetében a munkáltatónak teljes szabadsága van. Így a BH1998. 52. döntés szerint nincs szükség a munkaszerződés módosítására a munkavállaló más szervezeti egységbe történő beosztásához, ha ez nem jár a munkakör módosításával. A munkáltató egyoldalú utasítással beoszthatja a munkavállalót más szervezeti egységbe, ha ez a végzendő munka jellegét lényegesen nem változtatja meg. Jogszerű például az, ha a faipari osztály helyett a műszaki osztályba osztja be a munkavállalót – minőségében azonos munkakörben.

A foglalkoztatási akadályok és az állásidő

A magyar munkajog hagyományosan állásidőnek nevezi a munkaidőnek azt az időszakát, amelyben a munkáltató a foglalkoztatási kötelezettségét nem teljesíti. Az állásidő fogalma mögött ugyanakkor az a tényállási elem is meghúzódik, hogy a munkavállaló oldalán ebben az időszakban teljesítési hiba nem merül fel: a munkavállaló a munkaidőben kész, és képes a rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettségének teljesítésére, illetve a munkáltató által meghatározott időben a munkahelyen – megfelelő állapotban – rendelkezésre áll és kész a munkavégzési kötelezettség teljesítésére.

Az állásidő intézményének, illetve az állásidőre járó díjazás szabályainak a háttérben a munkajog sajátos kockázattelepítési szemlélete húzódik meg. A hagyományos munkajogi felfogás szerint a munka-jogviszonybeli alá-fölérendeltségnek az a következménye, hogy a munkavállaló a munkáltatói működés kockázatát nem viseli, azaz, ha a teljesítés nem a munkavállaló oldalán felmerült okból lehetetlenül, úgy a munkavállaló – teljesítés hiányában

is – díjazásra jogosult. Számos európai ország munkajoga ezt a kérdéskört – eltérően a magyar munkajogi szóhasználatától – az üzemi (gazdálkodási) kockázat tanának nevezi.

Amennyiben a munkáltatói kötelességszegésre az Mt. 6. § (1) bekezdésében rögzített általános magatartási követelmény sérelmével kerül sor, azaz a munkáltatótól a foglalkoztatás egyébként – általános megítélés szerint – elvárható volna, úgy a munkáltatói magatartás jogellenes. E körülmény megalapozza a munkáltatói kártérítési felelősség szabályainak alkalmazását (Mt. 166. §), amelyek alapján a munkavállaló – főszabály szerint – teljes kártérítésre, azaz nem csupán az alpbérére jogosult (Mt. 167. §).

b) Amennyiben a munkáltatói kötelességszegésre annak ellenére került sor, hogy a munkáltató az Mt. 6. § (1) bekezdésében meghatározott általános magatartási követelmények szerint járt el, a munkavállaló díjazásra, mégpedig az alpbérére jogosult. Ebben az esetben a jogalkotó a munkáltatói működésből, illetve gazdálkodásból folyó kockázatot a munkáltatóra telepíti. A munkáltatói működés körébe tartozó körülmények körében irányadónak tekinthetők az MK 29. számú állásfoglalás II. pontjában kifejtettek, azaz – általában – a munkáltató működésének körébe tartoznak a tevékenységével összefüggő személyi magatartásokból (azaz lényegében a munkaszervezésből) a használt anyag, felszerelés, berendezés, energia állapotából, mozgatásából, működéséből eredő okok.

Különös problémát okozhat annak a megítélése, hogy a foglalkoztatási kötelezettség megszegésére mely esetben kerül sor elháríthatatlan külső okból, hiszen ebben a tényállásban a munkavállaló nem jogosult díjazásra.

A PÁLYÁZATBA BEVONT SZERVEZETEK BEMUTATÁSA

GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.

Szervezet létrejöttének, történetének rövid áttekintése

A GYSEV ZRT. története a 19. században, a vasútépítés fénykorában kezdődött. A Sopron és Győr közti területre pénzügyi befektetésként Viktor Erlanger báró bankár kérelmezte a vasútépítést 1872-ben. Az első, Győr és Sopron közötti 84,5 kilométeres szakaszt 1876. január 2-án nyitották meg. A Sopron–Ebenfurt vonalon 1879. október 28-án indult meg a vasúti közlekedés, amely elsődlegesen a Kisalföld gabonájának az ebenfurt-i malomba szállítását végezte.

A GYSEV forgalma gyorsan nőtt. Az első világháborút követő békeszerződések, a vasútvonallal államhatárral történő kettévágása, azonban alapjaiban rázták meg a vasúttársaságot. A tulajdonos gazdasági érdekeit védve elérte, hogy a békeszerződés garantálja az egységes üzemeltetést és így a társaság jövője nem pecsételődött meg úgy, mint a többi hasonló sorsú magán vasúttársaság Magyarországon. A működés fenntartása érdekében az Osztrák Állam 1923-ban belépett a tulajdonosok közé és a társaság azóta két állam területén üzemel.

Jelenleg a Magyar Állam (66%) tulajdoni hányada mellett, az Osztrák Állam (28%) és a Strabag SE (6%) tulajdoni résszel bír a vasúttársaságban.

A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium 2010 végén jóváhagyta a GYSEV Zrt. fejlesztési stratégiáját, amelynek központi eleme öt nyugat-dunántúli vasúti vonalszakasz vagyonkezelésbe vétele volt. A döntéssel a GYSEV Zrt. a meglévő vasútvonalához 214 kilométernyi pályaszakaszt vett át a működtetéséhez szükséges infrastruktúrával együtt 2011 végéig. A GYSEV az új elemekkel bővülő hálózatán versenyképes észak-déli alternatív vasúti tranzitfolyosót épít ki.

A vonalátvételekkel párhuzamosan kialakították, az ütemes és jó színvonalú elővárosi személyszállítási szolgáltatáshoz szükséges eszközrendszert, korszerű személyszállító vonatok üzembe helyezésével. A vasút, együttműködve a helyi Volán társasággal versenyképes alternatívát kíván nyújtani az egyéni közlekedés mellett, ezért közös vasúti és autóbusz állomásokat hoztak létre. Megújították az utas kiszolgáló és utas tájékoztató létesítményeket, felmérték az utas áramlatokat, összehangolták a térségi közlekedésfejlesztési elképzeléseket.

Mindez országosan is mintaként szolgálhat egy hatékony, minden résztvevő számára előnyös innovatív közlekedési rendszer kialakításához.

A GYSEV Zrt. szervezeti felépítése 2018. szeptembere óta: A társaság élén a vezérigazgató áll. A társaság üzletágakra, üzletági szintű szervezetekre tagolódik, melyek integráltan működnek: Stratégiai Műszaki Fejlesztés, Humán Erőforrás, Pályavasúti üzletág, Személyszállítási üzletág, Gépészeti üzletág, Szolgáltatás Menedzsment üzletág, Társasági Pénzügyek. A vasúti közlekedés biztonságával közvetlenül összefüggő munkaköröket betöltő munkavállalók a Pályavasúti, a Személyszállítási és a Gépészeti üzletághoz tartoznak. A többi szervezet háttérszervezet, e három, előbb említett szervezet támogatását, kiszolgálását végzik. Míg a Pályavasúthoz tartozó munkavállalók a vasúti pályahálózat karbantartásáért és az azon való közlekedés biztosításáért, biztonságáért felelősek, addig a Személyszállítási üzletág adja az állomások személypénztárosait, a vonatkísérő személyzetet és gondoskodik a vasúti személyszállító kocsik tisztaságáról. A Gépészeti üzletág biztosítja a vasúti szerelvények megfelelő műszaki állapotát és végzi a szerelvények továbbítását.

Küldetésük: A GYSEV Zrt. dinamikusan fejlődő, korszerű vasútvállalatként magas színvonalon biztosít komplex közösségi közlekedési szolgáltatást a működési területén, a Nyugat-Dunántúli és a Kelet-Ausztriai régióban. Pályavasúti és gépészeti szolgáltatóként, a meglévő know-how-t felhasználva és fejlesztve jelenik meg a vasútszakmai és a járműkarbantartási piacon.

A GYSEV CARGO Zrt. és a RAABERBAHN CARGO GmbH az észak-déli és a keletnyugati árufuvarozási korridor üzemeltetőjeként kínál korszerű és versenyképes árufuvarozási és logisztikai szolgáltatásokat.

A szervezet gazdasági helyzetének bemutatása

A GYSEV Zrt. 2 ország területén működő, integrált vasúti társaság. Magyarországon és Ausztriában közszolgáltatói feladatokat lát el pályavasút, illetve vasúti személyszállítás területén, emellett gépészeti tevékenység, a háttérszolgáltatások és a központi irányítás is a cégen belüli tevékenység közt szerepelnek.

A társaság magyar üzeme közszolgáltatási feladatokat a Magyar Állammal – illetve az azt képviselő Minisztériumokkal – kötött közszolgáltatási szerződések alapján végzi.

Az érvényes közszolgáltatási szerződések értelmében az állam megtéríti a közszolgáltatói feladatok ellátása esetén a bevételekkel nem fedezett költségeket, így ezek a tevékenységek nem jelenthetnek veszteséget a cég számára. Emellett bizonyos feltételek teljesülése esetén megengedett, illetve észszerű nyereségekre is jogosult a közszolgáltatási feladatokat ellátó üzletág. Ez, illetve az egyéb területek hatékony gazdálkodása teszi lehetővé évek óta eredményes működést.

A költségtérítések folyósítása az év folyamán egyenletes, és év elején sem csúszik márciusnál későbbre, így évek óta nem volt szükség a rendelkezésre álló folyószámla-hitel felvételére, likviditási helyzetük stabil.

A két hosszú lejáratú, beruházási hitel közül az egyik a 2017. évben felvett, 9 db Vectron mozdony beszerzéséhez felvett 34 millió euró, 25 év futamidejű EIB hitel, melynek törlesztését 2019. III. negyedévben kezdték meg. Emellett 2016. évben összesen 3,1 milliárd forint értékben vettünk fel hitel használt IC kocsik beszerzéséhez és felújításához. A hitel futamideje 8 év, a negyedévente esedékes kamatfizetéseket és törlesztéseket határidőre teljesítik.

Az előző években a megengedett és észszerű nyereségek a lezárt évet követő 3. évben kerültek pénzügyi rendezésre, így akkor kerültek az eredménybe. 2020. évben viszont az összes, eddig le nem zárt év nyeresége záradékba és kifizetésre kerül, így az eredmény várhatóan az eddigieknél magasabb lesz, és a folyósításnak köszönhetően a pandémia ellenére stabil pénzügyi helyzetet teremt a 2021. évre.

Az előző évek eredményei, mérlegfőösszege és létszáma így alakultak:

GYSEV Zrt. Magyar üzem	2018.12.31	2019.12.31	2020.12.31 (várható)
üzemi eredmény (ezer Ft)	619 463	444 227	1 523 330
adózás előtti eredmény (ezer Ft)	615 648	351 624	1 461 517
adózott eredmény (ezer Ft)	531 434	269 050	1 329 980
mérlegfőösszeg (ezer Ft)	176 301 750	188 189 344	188 723 656
létszám (fő)	1 878	1 871	1 907

A szervezet új munkavállalóira vonatkozó belépési irányelvek (képzés, beillesztés) általános ismertetése

A Humán stratégia egyik legfontosabb célja a *minőségi munkaerő megszerzése*. A rövid távú toborzás-kiválasztás mellett a hosszú távú, pályaorientációs és komplex, duális tudást biztosító képzésekben való aktív részvétel. A kitűzött célok elérésének kritikus tényezői:

Tanulók biztosításának nehézsége: A demográfiai tendenciák és a tanulók előző évekbeli iskolaválasztási gyakorlata alapján megállapítható, hogy a GYSEV számára releváns képzésekben egyre csökken a tanulói létszám. A kétkezi munkának, szakmunkának és ezzel együtt a vasutas szakmáknak alacsony a presztízse, társadalmi megítélése.

Szakterületi elköteleződés, együttműködés: A megfelelő számú és minőségű munkavállaló biztosítását a szakterületek nagyon gyakran kizárólag humán feladatnak tekintik.

Szakmai oktatók meglétének, elkötelezettségének biztosítása: Egyre kevesebb a megfelelő szakmai tudással és oktatási képességgel rendelkező szakmai oktató.

Az új, minőségi munkaerő megszerzése érdekében tett őbb intézkedések, irányelvek:

Új karrierportál bevezetése. Az orientációs nap bevezetése, amelynek célja, hogy új kollégáink átfogó képet kapjanak rólunk már a belépés napján. A munkavállalói ajánlási rendszerünkön keresztül több, mint 115 dolgozói ajánlás érkezett, közülük 45 új kollégával bővült vállalatunk létszáma. Ösztöndíj rendszerünknek köszönhetően 5 új kollégát köszöntöttünk.

Januárban vezettük be az Onboarding – vagyis az új belépőket integráló rendszerünket. Az új munkavállalóink a legnagyobb számban próbaidő alatt és az első munkaéven belül hagyják el a szervezetünket, valamint ez a szakasz alapozza meg a leendő munkavállaló viszonyulását a munkáltatója felé, így fontos, hogy a próbaidő érzékeny szakaszában és a betanítás alatt minél hamarabb és minél mélyebben elkötelezni újfelveteles munkatársainkat a GYSEV Csoport felé.

Ennek érdekében kerül bevezetésre egy egységes, vállalat szintű beillesztési rendszer, majd középtávon a szakmai területekkel együttműködve terveznek kidolgozni, egy ehhez szorosan kapcsolódó mentorrendszert és szakmai betanítási programokat is.

A beillesztési rendszer kiépítésének célja:

- 1. Fluktuáció csökkentése: a munkavállalók minél hamarabb megtalálják a helyüket, annál biztosabb, hogy hosszú távon a GYSEV csoport munkavállalói maradnak!
- 2. Teljesítménynövelés: Minél előbb megértik a feladataikat, és megtudják, hogyan végezhetik, annál előbb képesek a hatékony munkavégzésre.
- 3. Elkötelezettség erősítése: Ha az érzékeny szakaszukban a cégtől segítséget és támogatást kapnak, erősebb lesz a GYSEV tudat kialakulása.
- 4. Információgyűjtés: A berögzült, sztereotípiáktól mentes, külső szemektől kaphatunk képet a működésről, még az integráció előtt.

Ahhoz, hogy a kitűzött célok teljesüljenek rövidtávon az egységes beillesztési rendszer alábbi elemeit vezetik be:

1. Orientációs nap 2020.01.13-tól

Az orientációs napon az új kollégákat egységes szerkezetű napon, a megfelelő módon üdvözljük és látjuk el a beilleszkedéshez szükséges információkkal. Az ilyenkor szükséges adminisztráció és tájékoztatás mellett a munkavállalókat megismertetjük a GYSEV Csoport felépítésével, kultúrájával, értékeivel. Az új dolgozó emellett kap egy tájékoztató csomagot is, amely tartalmazza a szervezettel kapcsolatos információkat, juttatásokat, GYSEV-es eseményeket. Ezen a napon a kötelező oktatások és a munkaruha felvétele után a saját szakterülete fogadja a kollégát, a területtel egyeztetett szakterületi képviselővel.

2. Az adatbekérés, tájékoztatás, beléptetés és a munkavállaló fogadásának újragondolása

Megreformálták és egységesítették a belépéshez szükséges adatbekérés és kommunikáció rendjét, annak érdekében, hogy a munkavállaló bizonytalanságát csökkenték és munkavállaló barát szolgáltatást nyújthassanak. Ez számos háttérfolyamat egyszerűsítése és újragondolása mellett az alábbi változásokkal jár:

- A leendő munkavállaló megerősítő emailt kap a felajánlott munkaköréről és annak feltételeiről.
- A szakterület időben értesítést kap a belépőről, hiszen a humán szakmai feladatok mellett az ő részvételükre is szükség van. Az új munkakörnyezetben elengedhetetlen segítség a beilleszkedéshez, így biztosítani kell az új kolléga számára:
 - a közvetlen kollégák, vezetők bemutatását
 - a munkakörnyezet és a munkavégzés megismerését
 - tájékoztatást a szakterületre jellemző szokásokról és szabályokról
 - a megfelelő munkaeszközöket és munkakörülményeket

3. Új belépők intranetes rovatban:

„Köszöntjük a GYSEV csoporthoz a héten csatlakozó új munkatársainkat! Sok sikert kívánunk munkájukhoz!” – az Intraneten, minden hétfőn megismerhetjük a GYSEV Csoport újfelveleles kollégáit.

4. Az 1. és 3. hónapos beszélgetések bevezetése 2020.02.24-től

A rendszeres próbaidős beszélgetések során számtalan hasznos és mérhető információhoz juthatunk a beilleszkedést segítő és akadályozó tényezőkről. A kapott adatokat strukturáljuk és riportokat készítünk belőle, ezzel is információt szolgáltatva a szakterületek felé. Így láthatóvá válik, hogy mi az, ami jól működik és mi az, amit fejleszteni szükséges az új kolléga beillesztése során.

Az 1. hónapos beszélgetés személyes interjú a terület Business Partnere és az új belépő között, melynek célja az információgyűjtés a beilleszkedést segítő és akadályozó tényezőkről, esetleges kilépési szándékról. Lehetőséget ad, hogy a problémákat időben kezeljük, a segítő mechanizmusokat pedig erősítsük.

A 3. hónapos, bevalásértékelő beszélgetés már a közvetlen szakmai vezető részvételével történik, a Business Partner itt már moderáló, facilitáló szerepet tölt be. A cél a kölcsönös meggyőződés a beillesztés sikeréről, a bevalásról, valamint jövőbeni tervek, szakmai fejlődési irány és elvárások tisztázása.

A szervezet humánerőforrás gazdálkodásának meghatározó kihívásai

1) A 0-5 éves szolgálati idővel rendelkezők fluktuációja igen magas. A szám adatok tükrében elmondhatjuk, hogy az utóbbi években a GYSEV Zrt.-ben a fluktuáció 8% körül mozgott, amely a magyarországi nagyvállalatok hasonló adatainak tükrében átlagosnak mondható. Ez azonban egyáltalán nem megnyugtató hír, tekintve, hogy a cégtől távozók több, mint fele a 0-5 éves szolgálati idővel rendelkezők köréből kerül ki. Azaz, míg az 5 év fölötti szolgálati idővel rendelkező munkavállalók esetén a GYSEV továbbra is alacsony fluktuációval rendelkezik, addig az 5 év alattiaknál a hazai átlagnál lényegesen magasabbal. Ennek jelentőségét tovább fokozza a GYSEV előregedő munkavállalói összetétele, amelyet később még részletesebben tárgyalunk. A GYSEV Cargo esetén a kilépők alacsony száma miatt ugyanezt nem fogalmazhatjuk meg teljes biztonsággal.

A kilépés legfőbb okaiként a távozó munkavállalók az alábbiakat jelölték meg:

- jobb kereseti lehetőséget találtak,
- korlátozottak voltak az előrelépési lehetőségeik,
- a feladataik nem a képzettségüknek megfelelőek voltak,
- nem ismerték el a munkájukat.

2) A GYSEV munkavállalói összetétele erősen öregedő tendenciát mutat, a távozó munkavállalók utánpótlása nem biztosított. A GYSEV Zrt.-nél és a GYSEV Cargo Zrt.-nél is 46 év az átlagéletkor, ami igen magasnak mondható. Ideális esetben a korfa alsó szakaszában lévő utánpótlás mértéke legalábbis megközelíti a felső szakaszban lévő, nyugdíjhoz közelítő munkavállalókat. Itt érdemes ismét visszagondolni arra a tényre, hogy a cégtől távozók több, mint felét éppen a 0-5 éves szolgálati idővel rendelkező (és körülbelül fele arányban fiatal) munkavállalók alkotják.

Az előregedő tendenciát jól szemlélteti az egyes generációk jelenléte a szervezetben. A táblázat bal oldalán az egyes generációk részvételét láthatjuk a magyar munkaerőpiacon, míg jobb oldalon a GYSEV összetételét. A különbségek szembeötlőek

MUNKAERŐPIAC		GYSEV
BABYBOOM:	16,9%	24,2%
X:	42,5%	49,6%
Y:	33,6%	23,0%
Z:	7%	3,2%

A táblázat magyarázat nélkül is jól szemlélteti a problémát, hiszen egy ekkora vállalatnak már közelítőleg pontosan kellene a munkaerő-piaci megoszlást tükröznie.

2025-ig körülbelül 235 dolgozó fog nyugdíjba vonulni. Több mint 80%-uk szakmai képzettséget és tapasztalatot – a szakma működképessége szempontjából kulcskompetenciákat – igénylő (kritikus) munkakörökből kerül ki. A fentiek tükrében pedig már az is jól látható, hogy jelenleg a nyugdíjba vonulók utánpótlása darabszámban sem megoldható, nem

említve a minőséget és tudást. Így tehát az évről évre történő tudásvesztés a továbbiakban a működést fenyegető tényezővé válhat.

A Nyugat-magyarországi régió sajátossága, hogy a külső és belső munkaerőpiacon a folyamatosan emelkedő kereslet mellett egy minőségében és mennyiségében folyamatosan csökkenő kínálat mutatkozik. Az utánpótlás-nevelés kapcsán fontos megjegyezni, hogy a jelentkezők minőségében is romlás tapasztalható az elmúlt években, ami szintén nehezíti a helyzetet, jelentősen felértékelve a már meglévő munkaerő megtartásának, fejlesztésének és motiválásának szükségességét.

A munkaerő megtartás érdekében a Társaság fokozatosan szeretné kiterjeszteni a teljesítményösztönző juttatási rendszert – a már meglévőkön felül – további munkakörökre, munkaköri csoportokra. A vállalat stratégiájában szereplő hosszú távú munkaerő megtartás céljából továbbra is működtetjük a Hatósági képzésben érintett munkavállalók vizsgaösztönző juttatását.

A Munkavállalói ajánlás rendszere továbbra is hatékonyan működtethető, valamint a közép-felsőfokú, és felnőttképzésre is kiterjesztett ösztöndíjrendszer népszerűsítése tovább folytatódik.

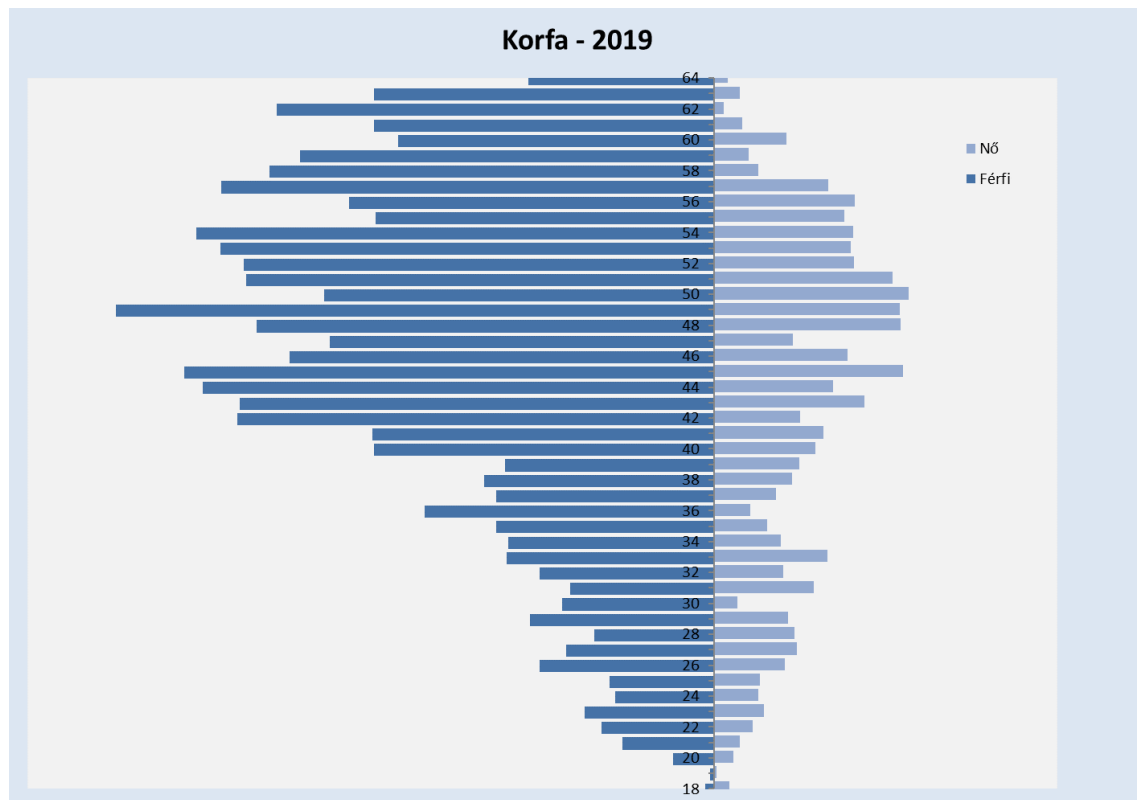
Az idei évtől a GYSEV mint duális gyakorlati képzőhely a felsőoktatási duális képzésbe is bekapcsolódott, új lehetséges csatornáját nyitva meg a minőségi munkaerő megszerzésének.

Mind a meglévő munkaerő megtartásában, mind a potenciális munkaerő megszerzése kapcsán fontos szerep hárul a különböző irányítási szinteket betöltő kollégákra, vezetőkre, ezért a vezetők soft készségeinek fejlesztésére is egyre nagyobb hangsúlyt helyezünk.

Vállalatot és munkaköröket népszerűsítő kisfilmek készültek, illetve megújult a Karrierportál, mely felhasználóbaráttá vált, mobilon is elérhető, lényegesen lerövidíti a kiválasztási/válaszadási folyamatot.

Rendszeresen részt vesznek állásbörzéken, pályaorientációs napokon, valamint együttműködésben állnak Egyetemekkel és Műszaki Szakképzési Centrumokkal is.

Az alábbi ábra a GYSEV Zrt. lombos fára hasonlító, erősen fejnehéz korfáját mutatja:



A pandémiás helyzet hatása a szervezet foglalkoztatási gyakorlatára.

A vészhelyzet bejelentését követően a társaság vezetése igyekezett minél előbb megtenni a szükséges intézkedéseket, valamint mind a munkavállalók, mind pedig a munkáltatók számára válaszokat adni a felmerülő kérdésekre. A GYSEV csoport munkavállalói közül egyre többen kerülnek hatósági karanténba, illetve az aktív COVID fertőzöttek száma is emelkedik. A tervezett létszámfeltöltéseket a járványügyi helyzet a megszokotthoz képest lassítja.

A GYSEV Zrt-t is befolyásoló negatív környezeti és gazdasági hatások a belső működés felülvizsgálatát tették szükségessé, a munkáltató az alábbi intézkedések végrehajtásáról döntött:

A járvány első hulláma során azon munkakörökben, ahol az otthoni munkavégzés értelmezhető, egyoldalú munkáltatói intézkedéssel a Home Office elrendelésre került, júliustól pedig vezérigazgató utasítás rendelkezik az otthoni munkavégzés részleteiről. A veszélyhelyzet fokozódása miatt átmenetileg újra nagyobb mértékben merül fel az otthoni munkavégzés.

A veszélyhelyzet legelőször a Vendéglátás üzletágot érintette, a Hotel Sopronban március 28-tól üzemszünetet kellett elrendelni, a dolgozók egy részét átmenetileg létszámhiányos, betöltetlen pozíciókban helyezték el, vagy 65 év feletti, nyugdíj mellett munkát végzőket váltottak ki velük, továbbá idegenfeles szolgáltatás igénybevételének a csökkentésé-

vel felszabaduló munkák elvégzésével bízták meg Őket. A munkavállalók egy kisebb hányadát a veszélyhelyzet ideje alatt részmunkaidőben foglalkoztatták és a munkavállalókkal együtt a munkaerő megtartás érdekében, a rendeletben foglalt támogatást igényelték. Az intézkedések egy része a mai napig érvényben van és várhatóan hatályban is marad mindaddig, amíg a normál üzemmenet nem áll vissza.

A GYSEV infrastruktúra üzemeltetés teljes területén, továbbá a személyszállítás személypénztári és vezetői jegyvizsgáló munkakörben foglalkoztatott munkavállalóinál a rugalmasabb foglalkoztatás- és a feladatok megnyugtatóbb ellátásához szükséges munkaerő biztosítása érdekében, 2 ill. 4 havi munkaidőkeret lépett hatályba, a Gépészet műhelyeiben és az infrastruktúra Felsővezeték szervezetnél pedig az egy helyen és időben tartózkodó munkavállalók számának csökkentése érdekében ideiglenesen többműszakos munkarend került bevezetésre a korábbi egyműszakos munkarend helyett.

A szerelvények pandémiás (fertőtlenítő) takarításában részt vevő munkavállalók részére veszélyességi pótlék és alkalmankénti takarítási pótlék került megállapításra.

A Személyszállítás pénztáraiban október végétől az esetleges átfertőzések elkerülése és a kontakt esetek minimalizálása érdekében I. fokozatú korlátozás és munkarend módosítás került bevezetésre.

A veszélyhelyzet miatt a kontakt képzések, oktatások megvalósulása, indulása március hónapban felfüggesztésre került. Kis hányadban képzés, konferencia online vagy távoktatásos módon történő megvalósulására volt lehetőség, vasúti hatósági képzések esetében a képzők szinten tartó órákat tartottak távoktatásos formában.

A pandémiás helyzet miatt a márciustól elmaradt időszakos vizsgák megszervezése a helyzet változásával egyidejűleg megtörtént, ezek június hónap folyamán lezajlottak.

A szeptemberi időszakos oktatások során a hatósági munkakörök időszakos oktatásán a távoktatásban történő megvalósítás tesztelése vállalaton belül is megtörtént, november hónaptól pedig már ebben a formában zajlanak az oktatások, melynek alkalmazását a hatósági munkakört betöltő munkavállalók időszakos oktatásán túl 2021. év elején a kötelező védelmi oktatásokon a vasútbiztonsággal nem összefüggő munkakört betöltők esetében is folytatunk

A Pandémiás Vezetői Csoport rendszeresen ülésezik, itt döntenek a szükségesnek vélt intézkedésekről, amelyeket a munkahelyen kell alkalmazni, illetve betartani. Ezekről a társaság rendszeresen tájékoztatja a munkavállalókat. A szabályozás kitér a maszkviseléssel kapcsolatos tudnivalókra, részletezi az utazással és vendégek fogadásával kapcsolatos feltételeket, kitér a képzések/oktatások lebonyolításának módjára és arra is, hogy mi a teendő abban az esetben, ha a munkavállaló magán vagy közvetlen környezetében észleli a COVID-19 tüneteit.

Bevezetésre került a munkahelyen a testhőmérséklet mérése, mely a gyanús esetek kiszűrését könnyíti meg. Az épületek nyilvános tereiben automata, érintésmentes kézfertőtlenítőket helyeztek el, illetve a mellékhelyiségekben vírusölő szappan áll rendelkezésre. Az irodákat rendszeresen fertőtlenítik, szellőztetik.

A vállalat szerződést kötött COVID szűrésre, melynek keretében lehetőség van a munkavállalók tesztelésére, amennyiben ez indokolt.

A veszélyhelyzet miatt idén csapatépítő tréningek, céges rendezvények megtartására nem volt lehetőség.

Rail Cargo Hungaria Zrt.

A szervezet létrejöttének, történetének rövid áttekintése

A Rail Cargo Group az osztrák állami vasúttársaság, az ÖBB árufuvarozási üzletága, amely Európa egyik vezető vasútlogisztikai cégcsoportjaként leányvállalataival kiemelkedő szolgáltatásokat nyújt ügyfeleinek.

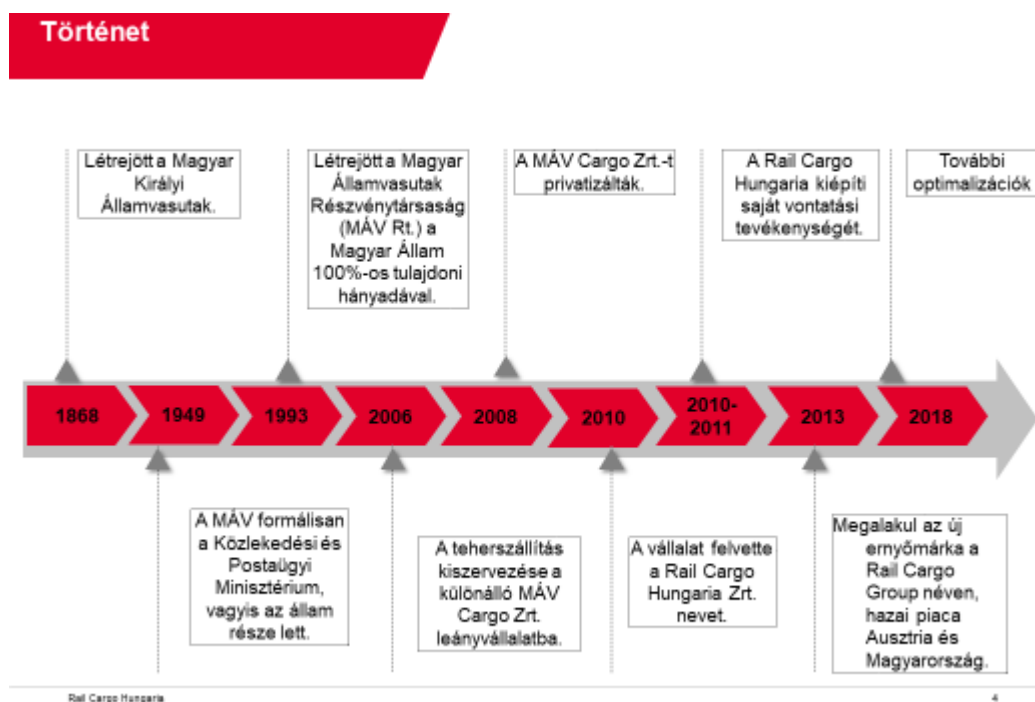
A Rail Cargo Hungaria a Rail Cargo Group magyarországi vasúti árufuvarozó leányvállalata, amely piacvezető szerepet tölt be az országban. A magyarországi átfogó jelenlét és a saját üzemeltetési hálózat biztosítja a magas minőségű vasútlogisztikai szolgáltatásokat Ausztriában, Magyarországon, valamint a teljes közép- és délkelet-európai térségben.

A társaság a Magyar Államvasutak Zrt. szervezetéből történő kiválása után, 2006-ban MÁV Cargo Árufuvarozási Zrt.-ként kezdte meg önálló működését. A 2008-as privatizációt követően – miután a Rail Cargo Austria megvásárolta a részvények 99,9%-át – új néven, Rail Cargo Hungaria Zrt.-ként folytatta tevékenységét. Az RCH mára egyet jelent a minőségi, megbízható és biztonságos vasúti árufuvarozással. Innovatív megoldásokat kínál ügyfeleinek, jövőbe mutató digitális megoldásokkal automatizálja üzemeltetési és kereskedelmi folyamatait, valamint Magyarországon egyedüli szolgáltatóként biztosítja az egész ország területét lefedő, átfogó egyes kocsifuvározást. Évente mintegy 30 millió tonna árut továbbít az ügyfelek megbízásából, amely forgalom körülbelül 70 százalékát 45 saját, modern Taurus mozdonnyal, valamint minden árunem fuvarozására alkalmas teherkocsiparkkal teljesíti. Az országos lefedettségnek köszönhetően a vállalat Magyarország egész területén folyamatosan ügyfelei rendelkezésére áll, legyen szó akár egyes kocsirakományokról, akár irányvonatokról.

Az RCH környezettudatos fuvarozási alternatívaként minden egyes vasúton elfuvarozott tonnával hozzájárul a környezet megóvásához. Vontatási feladatainak közel felét kiváló hatásfokú villanymozdonyokkal teljesíti, amelyek lokális szén-dioxid-kibocsátása nulla, továbbá fékezés során a vonat mozgási energiáját villamos energiává alakítják és azt a hálózatba visszatáplálják.

A Rail Cargo Hungaria a Rail Cargo Group hazai leányvállalataival együttműködve komplex és sokrétű szolgáltatásokat nyújt. A Rail Cargo Logistics - Hungaria Kft. a Rail Cargo Group magyarországi vasúti szállítmányozó leányvállalata, amely a vasúti árufuvarozás mellett közúti elő- és utófuvarozást is bonyolít. A Rail Cargo Operator - Hungaria Kft. rendszeres intermodális vasúti összeköttetéseket (TransFER) biztosít az európai gazdasági régiók és kikötők között. A Rail Cargo Terminal - BILK konténerterminál nemcsak Magyarország legnagyobb intermodális terminálja, hanem a kíséretlen kombinált fuvarozási egységek átrakó központja is egyben. A budapesti székhelyű Rail Cargo Carrier Kft. a Rail

Cargo Group leányvállalataként nemzetközi vontatási szolgáltatásokat biztosít, hálózata összeköti többek között az Északi-tenger ipari központjait az Adriai- és a Fekete-tengerrel.



A szervezet gazdasági helyzetének bemutatása

A Rail Cargo Hungaria Zrt. Magyarország vezető vasúti áru fuvarozó vállalata, melynek piaci részesedése 52%-os, ezzel Magyarország elsőszámú vasútlogisztikai vállalatoként évente megközelítőleg 30 millió tonna árut továbbít ügyfelei megbízásából.

A cég humán erőforrás állománya megközelíti a 2000 főt, eszközparkja modern.

A korszerű mozdonyflottának kulcsszerepe van a cég megrendelőinek folyamatos, megbízható, magas színvonalú kiszolgálásában, ezért a vontatási kapacitások bővítése, illetve a saját vontatás arányának növelése a vállalat számára stratégiai érdek. Ennek eredményeként 45 Taurus és 3 Vectron mozdony áll partnereink rendelkezésére. 9000 saját teherkocsival rendelkezik az RCH, mellyel alaptevékenységét, a vasúti áru fuvarozást lebonyolítja 660 kiszolgálási helyen, teljesítve 6050 millió árutonna-kilométert, illetve 9220 millió vonatkilométert. Az RCH az egyetlen, országos szintű egyes kocsis hálózatot üzemeltető vasúttársaság Magyarországon, kiszolgálva ezáltal 660 kis- és közép vállalatot. A társaság több mint 1300 ügyfél és partner kiszolgálást végzi az alábbi területeken:

Ásványolaj, gáz- és vegyipar – Ásványolajok, gáz- és vegyipari áruk fuvarozásával a vállalat hozzájárul az ügyfelek sikeres működéséhez nemzeti és nemzetközi szinten.

Agrár – Az RCH évente 2 millió tonna gabona, cukorrépa, cukor, élelmiszer, olajos magok, növényi olajok belföldi és nemzetközi fuvarozását végzi.

Építőipar – A vállalat teherkocsi parkjával nagy mennyiségben fuvaroz építőipari termékeket, követ és kavicsot. Nagy volumenű projektberuházások (autópálya-építés, vasúti pályafelújítás) esetén az ügyfelek igényei szerint alakítja ki szolgáltatását, valamint az áruk ki- és berakását is megszervezik.

Faipar – Az RCH csapata egy kézből nyújt és szervez meg jól átgondolt, komplett megoldásokat a faipari fuvarok számára. Az erdőgazdálkodások, valamint a fa- és papíripar megbízható partnereként és Magyarország legnagyobb fafuvarozójaként nagy hangsúlyt fektet a környezettudatos fuvarozásra.

Fogyasztási cikkek – A vállalat biztosítja a fogyasztási cikkek biztonságos fuvarozását. A termékek állagmegőrzésére ágazatspecifikus technológiát biztosítanak, amely olyan nagy rakterű, megfelelő tisztaságú vasúti kocsikat foglal magában, amelyekben optimálisan helyezhetők el az ügyfelek termékei.

Az évi több millió tonna kiváló minőségű acél- és vastermék fuvarozása során kiemelt figyelmet fordít a cég a maximális biztonságra, illetve a technológiailag bevált logisztikai megoldások kompetens kezelésére és tervezésére. Kereskedelmi útvonalakat köt össze Európában és azon túl, egészen Ázsiáig.

A társaság nagy volumenben végez autószállítást. A szegmens megbízható partnere, hatékonyan szolgálja ki a magyarországi autóipart nyersanyagokkal, félkész és késztermékekkel.

A vállalat biztosítja a vasérc, a szén és az egyéb nyersanyagok fuvarozását, akár közvetlenül a bányászatokból. Rugalmas logisztikai megoldásai és innovatív fuvarozási technológiái igazodnak a nyersanyag ipar dinamikus működéséhez.

A kombinált fuvarozás az Európai Unió által is kiemelt nemzetgazdasági fontosságú, környezetkímélő árutovábbítási mód. Ez a fuvarozási mód egy homogén szállítási láncban egyesíti a vasút megbízhatóságát, a közút rugalmasságával, a hajók nemzetközi szállítást kínáló lehetőségeivel, valamint a repülőgépek gyorsaságával.

Legyen szó konténerről, félpótkocsiról vagy csereszekrényről, a Rail Cargo Hungaria több évtizedes tapasztalattal rendelkezik a vasúti kombináltfuvarozás területén, és biztosítja az intermodális küldemények környezetkímélő módon történő továbbítását a tengerentúlon és Európában is.

Külön ki kell emelni a záhonyi vasútlogisztikai régiót, mely a keleti határnál: 84 km²-t jelent. A vasúti pálya hossza: 157 km széles nyomtáv (1520 mm) 320 km normál nyomtáv (1435 mm).

A szervezet új munkavállalóira vonatkozó belépési irányelvek

A piaci környezethez történő alkalmazkodás érdekében felértékelődött feladat a megfelelő üzleti szemlélettel és szaktudással rendelkező, folyamatosan magas teljesítményre

képes, a változásokat kezelni tudó munkavállalói állomány megszerzése, megtartása. Ennek megvalósítása nagymértékben függ attól, hogy az adott pozícióra a legmegfelelőbb munkatársakat azonosítani tudjuk.

Az RCH toborzás-kiválasztási rendszere a már alkalmazott többi humán rendszerrel integráltan működik, egységes elveket alkalmaz a munkavállalói jelentkezések kezelésekor.

Az RCH-nál a toborzási és a kiválasztási folyamat során érvényesülnie kell az alábbi alapelveknek:

Az adatvédelem elve: Az RCH a toborzás-kiválasztási rendszer kialakítása, működtetése során az információs önrendelkezési jogról szóló hatályos jogszabályok, a hatósági gyakorlat és a vállalat mindenkor hatályos adatvédelmi szabályzatában foglaltak szerint jár el. Amennyiben a pályázatok megőrzési ideje alatt a HR Gazdálkodás és partner szervezet úgy ítéli meg, hogy a pályázó alkalmas lehet az RCH cégcsoportján belüli más társaságnál meghirdetett pozícióra is, a pályázó kifejezett, írásbeli hozzájárulása mellett továbbítja a pályázó személyes adatait a társaság részére.

A szakmaiság elve: A toborzás-kiválasztási folyamat során a betölteni kívánt munkakör szempontjából releváns adatok kérhetők, releváns vizsgálatok végezhetők el a jelöltekkel, mint az alábbiak:

- humán interjú, panel interjú, szakmai interjú,
- összeférhetetlenségi vizsgálat,
- orvosi alkalmassági vizsgálat,
- a kiválasztási eljárás során ellenőrizni kell a végzettséget, képzettséget igazoló dokumentumokat,
- a kiválasztásnál a törvényi, illetve a Kollektív Szerződésben meghatározott prioritásokat figyelembe kell venni.

Az egyenlő bánásmód és a diszkrimináció mentesség elve: Az RCH a megüresedő illetve betöltendő pozíciókba történő kiválasztásánál maximálisan betartja a Munka törvénykönyve, a Kollektív Szerződés előírásait és az eljárás teljes menetét diszkriminációmentesen bonyolítja le.

A korrekt tájékoztatás elve: A folyamat működtetésében részt vevő humánpolitikai munkatárs a pályázat alakulásáról, a várható befejezési időpontról, elutasítás esetén ennek tényéről, igény esetén okáról tájékoztatja a potenciális jelölteket, amennyiben szükséges a munkáltatói jogkör gyakorlóját.

Egységes arculat elve: Az állásajánlatoknak egységes formában kell megjeleníteniük az RCH vállalati arculatával.

Az önkéntesség elve: Csak az a jelölt vehető figyelembe a toborzás során jelentkezőként, aki írásban (levél, e-mail) jelentkezett, és hozzájárult személyes adatainak nyilvántartásához.

A belső munkaerő mozgás támogatásának elve: Az RCH-nál törekedni kell arra, hogy a betöltendő pozíciókat lehetőség szerint belső forrásokból lehessen kielégíteni.

Utánpótlás: Az RCH munkavállalóinak átlagos életkora az 50 év felé közelít, ezért alapvető feladat az utánpótlás biztosítása. Ennek több formája van, egyrészt a kulcs munkakörök utánpótlása érdekében több sikeres mozdonyvezetői tanfolyamot indított a társaság. Ez jelenleg is évenként egy- két tanfolyammal folyamatosan működik. Külön energiát fordít a vállalat a kocsivizsgáló, tolatásvezető tanfolyamokra is, melyeket esetenként más vasútvállalatokkal együtt, külső képző bevonásával bonyolít le.

A szakértői utánpótlás biztosítása érdekében, több felsőoktatási intézménnyel együttműködve az RCH részt vesz a felsőfokú duális képzésben, mint gyakorlati képző intézmény, így a leendő új kollégák beillesztése már az egyetemi képzés ideje alatt lebonyolódik. Az egyetemi évek alatt nem csak a gyakorlati képzés folytatódik a vállalatnál, hanem a munkahelyi szocializációra is nagy hangsúlyt fektet a cég, így a munkahelyi szocializáció is meg tud történni, hogy ezen kollégák munkahelyi beillesztése biztosított legyen.

Az RCH részt vesz a középfokú duális képzésben is, mint gyakorlati képző intézmény. Ennek során évek óta folyamatos kapcsolatot tart különböző középfokú szakképzési intézményekkel, a középfokú végzettséget igénylő munkakörök utánpótlásának biztosítása érdekében.

A szervezet humánerőforrás gazdálkodásának meghatározó kihívásai.

Általánosságban megállapítható, hogy a RCH HR szervezete igen nagy mértékben eltérő kihívásokkal küzd az alábbi szempontok tekintetében:

- tevékenységek – toborzás, kiválasztás, oktatás, megtartás;
- munkakörök – mozdonyvezető, fizikai állomány (kocsivizsgálók), szakértők, mérnökök;
- földrajzi régiók.

A mozdonyvezetők toborzása és felvétele nem okoz nehézséget, ez a pálya a mai napig vonzó mind a munkafeltételek, mind kereseti lehetőségek szempontjából.

Szakértői területre már nehezebb jelentkezőket találni, mivel sajnos az elmúlt évtizedekben a vasút, mint szolgáltató és mint munkaadó is rengeteget veszített arculati téren. Kritikus a helyzet az egyetemi végzettséget igénylő munkakörökkel, így a közlekedés- és gépészmérnöki pozíciókkal. Ezeknél az ország nyugati területein, az ott jelenlévő autóiipari munkaadók elszívó hatása miatt szinte alig található alkalmas munkaerő.

A legnehezebb a fizikai munkakörök, elsősorban a kocsivizsgálók, tolatásvezetők utánpótlásának biztosítása. A nehézséget nem a toborzás jelenti, hanem az, hogy az általában ilyen munkakörökbe jelentkezők szellemi potenciálja és a velük szemben – a hatóságok által – megkövetelt képzési és vizsgatételi elvárások messze nincsenek összhangban. Mindezt súlyosbítja, hogy aki mégis megfelel a követelményeknek, az már legtöbb esetben nem hajlandó tartósan dolgozni az ebben a munkakörben adott fizikai munkakörülmények között.

A kritikus terület az oktatás és a vizsgáztatás, ezek fő problémái:

- A tananyag szerteágazó, nem munkahely specifikus és nem veszi figyelembe a vasúti technológiák fejlődését.
- Az oktatás módszertana nem támogatja a korszerű tanulást, az oktatási anyagok elavultak, szövegezésük nem naprakész.
- A vizsgáztatás módszere, menete nem a gyakorlati tudás megítélését szolgálja, bizonyos elemei nem elvárhatók ilyen szinten.
- Az oktatói és vizsgabiztosi gárda kiöregedik, fogyatkozik.

Az előre lépéshez rendszer szintű, sok területet érintő (oktatás, vizsgáztatás, ösztönző rendszer, eszközök fejlesztése, stb.) és rövid, közép, hosszú távra is kiterjedő stratégiára és intézkedésekre van szükség.

A pandémiás helyzet hatása a szervezet foglalkoztatási gyakorlatára

A pandémia kialakulása teljesen új helyzet elé állította a cég menedzsmentjét. A márciusban kihirdetett vészhelyzet után az RCH-ban megalakult a pandémiás bizottság, mely rendszeres, heti üléseken értékelte/értékeli a kialakult helyzetet és meghozta a foglalkoztatással kapcsolatban a szükséges intézkedéseket.

A tavaszi időszakban a veszélyhelyzet kihirdetése után a menedzsment az egységes, RCH-s protokoll megalkotásával egyidőben, többféle, a munkakörök jellegéből adódó intézkedéseket fogantatosított a szakértői illetve a végrehajtási munkakörökben dolgozó munkavállalók esetében. Mindez a munka jellegéből, a személyes jelenlét szükségességének a mértékéből következett.

A cél az volt, hogy ahol a tevékenység ezt megengedte, ott a munkavállalók 80%-a home office-ban végezze a munkáját. 20 %-os mértékben a munkavállalók végezhettek irodai munkát, de csak rotációban, úgy, hogy a lehető legkisebb mértékben kerüljenek személyes kontaktusba a kollégák.

Ezzel egyidőben megtörténtek az egyéb szükséges intézkedések, fertőtlenítés, maszkok kiosztása, a takarítási rend szigorítása.

A menedzsment ezzel együtt módosította a Kollektív szerződés egyes pontjait, és bizonyos utasításokat. Például az érvényben lévő munkába járási utasítást felülbíráva engedélyezte a gépkocsival történő munkába járást minden kollégának, aki ezzel élni kívánt, hogy a tömegközlekedésben fennálló esetleges fertőzésveszélyt csökkentse.

A nyár után, az őszi második hullámban hasonló intézkedések meghozatalára került sor, illetve a nyári időszakhoz képest novemberben ismét a szigorú home office szabályok léptek életbe.

A járványhelyzet alatt többféle, eddig nem használt jó gyakorlatot vezetett be a cég, mint például a videokonferenciák, teams értekezletek elterjesztése, az oktatásban az e-learning fokozott alkalmazása.

Sajnos megnehezítette az életet az új helyzethez alkalmazkodó jogszabályi módosítások késlekedő megjelenése, így legfőképpen az oktatások terén alakult ki nehéz helyzet. A menedzsment védve a munkavállalók egészségét preferálta a kontakt oktatások mellőzését, míg erre a jogszabályok tavasszal kicsit késlekedve, az őszi időszakban pedig egyáltalán nem adtak lehetőséget.

A társág számára fontos a megfelelő egyensúly megteremtése, hiszen a szektor jellegéből adódóan nem minden munkakörben lehetett megoldani a home office-ban történő munkavégzést. A végrehajtásban dolgozó munkavállalók csak a munkavégzési helyükön tudták /tudják ellátni a feladataikat. Így megfelelő kommunikációval kezelni kellett azt a helyzetet, hogy a home office-ban és a végrehajtásban a munkavégzési helyükön munkát teljesítő munkavállalók ne kerüljenek ellentétbe, illetve a kölcsönös megbecsülésük minden oldalról megmaradjon.

A home office nagyarányú alkalmazása miatt a vezetésnek újra kellett gondolnia a munkafolyamatokat, a feladatok lebonyolítását, a szükséges aláírások pótlását, annak hiányával kapcsolatos megoldási módszereket.

Összeségében elmondható, hogy a kényszer szülte megoldások sok esetben az eddigi folyamatok egyszerűsítését eredményezték, amelyek a továbbiakban is megtarthatóak, azonban vannak olyan folyamatok, feladatok, amelyek továbbfejlesztése feltétlenül szükségessé válik annak érdekében, hogy a gördülékeny, hatékony céges működés a továbbiakban is lehetővé váljon.

Volánbusz Zrt.

Szervezet létrejöttének, történetének rövid áttekintése

A VOLÁNBUSZ (továbbiakban: Társaság) egy több mint 90 éves, hamarosan a centenáriumához közeledő személyszállító társaság, amely rendkívül sokszínű és tartalmas múlttal rendelkezik.

A Társaság múltja 1927-ig nyúlik vissza, amikor a MÁV létrehozta Magyar Vasutak Autóközlekedési Részvénytársaságot (MAVART), amely főleg a vasúttársaságot és később a postát támogatta autóbuszaival, és ezzel a '30-as évek közepére már a legnagyobb közúti közlekedési vállalattá vált. 1935-ben a Társaság a Magyar Államvasutak Közúti Gépkocsi Üzemévé (MÁVAUT) alakult át rendelkezve ekkor már több száz autóbuszvonalal. A második világháború nem tett jót a Társaság kihasználtságának, azonban azt követően újult erővel megkezdődött a közúti autóbusz-közlekedés részletesebb kialakítása, azzal, hogy 1949-ben létrejött a MÁVAUT Autóközlekedési Nemzeti Vállalat és a Teherfuvarozási Nemzeti Vállalat (TEFU NV). Ezek később a Kádár-korszakban átalakultak a neves „AKÖV-ökké” (Autóközlekedési Vállalatok), amelyek idővel megyei szintű berendezkedésre álltak át.

A „VOLÁN” elnevezést az 1970-es évektől kezdve használták, amikortól is a VOLÁN vállalatokat 1-től 24-ig számozták. A rendszerváltás előtt ezen vállalatok folyamatosan apórozódtak, és a rendszerváltást követően társasági formáik a részvénytársaságok lettek. 2015-ben a sok kisebb vállalat 6 regionális központba integrálódott (Dél-alföldi Közlekedési Központ, Dél-dunántúli Közlekedési Központ, Észak-magyarországi Közlekedési Központ, ÉNYKK Északnyugat-magyarországi Közlekedési Központ, KMKK Középkélet-magyarországi Közlekedési Központ, KNYKK Középnugat-magyarországi Közlekedési Központ) és természetesen a VOLÁNBUSZ Zrt. megmaradt önállóan.

2018 év végén megkezdődtek az előkészületek a közlekedési központok és a VOLÁNBUSZ szorosabb együttműködésére. 2019 nyaratól megkezdődnek az integrációs előkészületek, és ezzel újabb integráció következett be 2019. október 1-jén, ekkor azonban már kizárólag egy társaságról, a VOLÁNBUSZ Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaságról beszélhetünk.

A 6 regionális közlekedési központ a tavalyi év őszén beolvadt VOLÁNBUSZ Közlekedési Zrt.-be. Ezzel a Társaság egy kb. 19.000 főt foglalkoztató munkáltatóként Magyarország egyik legnagyobb foglalkoztatójává vált, biztosítva ezzel az országos szintre kiterjedő helyi, helyközi és távolsági autóbusz-közlekedési szolgáltatás nap mint nap.

A Társaság életében egy újabb fontos változás még 2020 nyarának idusán következett be, amikor is július 15-i naptól fogva a Társaság feletti tulajdonosi jogokat a MÁV Magyar

Államvasutak Zrt. gyakorolja. A Társaság tehát inentől fogva nem kizárólag a közúti közlekedésben nyújt asszisztenciát, hanem összefogva más közlekedési társaságokkal biztosítani kívánja a tarifaközösségen és az integrált gondolkodáson alapuló tömegközlekedést az állampolgárok számára.

A szervezet gazdasági helyzetének bemutatása

A Társaság egy köztulajdonban álló gazdasági társaság, amely a hazai vállalatok egyik legnagyobb munkáltatója is egyben. Az államot megillető tulajdonosi jogokat és kötelezettségeket egészen 2018. augusztus 1-től 2020. július 15-ig a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter gyakorolta, majd 2020. július 15-től a MÁV Magyar Államvasutak Zártkörűen Működő Részvénytársaság gyakorolja.

Ahogy az a fentiekben is megemlítsük, a Társaság sok kisebb közlekedési központból egy nagy vállalattá alakult át, amely immáron egy budapesti székhellyel, öt telephellyel és közel kétszázötven fiókteleppel rendelkezik. A Társaság a városi, elővárosi szárazföldi személyszállítási főtevékenysége mellett közel kétszáz melléktevékenységet is ellát. Mindemellett több gazdasági társaságban részesedése is van, továbbá egyes civil szervezetekben (így például az Emberért Alapítványban) is többségi tulajdonos.

A Társaság a gazdálkodására vonatkozóan több közérdekű adatot is nyilvánosságra hoz jogszabályi kötelezettségéből fakadóan a lentiek szerint.

Figyelembe véve a 2019. évi beszámolót – kerekített értékeket figyelembe véve – az értékesítés árbevétele 48,6 milliárd forint, míg az egyéb bevételek összesen 58,1 milliárd forint volt. Kiadási oldalt figyelembe véve viszont a Társaság a tavalyi évben 51,9 milliárdot költött anyagjellegű ráfordításra, továbbá 46,7 milliárd forintot személyi jellegű ráfordításra.

2020-ra vonatkozó adatokról nem lehet beszélni az év vége előtt, azonban az nyilvánvaló, hogy lehetnek eltérések az idei év jellegéből fakadóan. Egyrészt árbevétel szempontjából is lehetnek különbségek a tavalyi évhez képest a kijárási korlátozásokból, tilalmakból fakadóan. Másik oldalról viszont kiemelendő, hogy a szervezet mindent megtett annak érdekében, hogy a pandémiás helyzet alatt is megtartsa a munkavállalóit, sőt új munkavállalók beléptetésén is fáradozott, amelynek támaszát az is jelentette, hogy a 2020. évi bérmegállapodások, béregységesítések a Társaság megfelelő gazdálkodásának is köszönhető.

Az egyes fent megjelölt elemek, természetesen több alköltségből állnak, azonban figyelembe veendő az, hogy az adott év aktualitása természetesen befolyásolhatja azt, hogy előre tudjanak számolni a költségekkel. Így például a Társaságnak rendkívül magas költségekkel kellett számolnia a járványkezelésből fakadóan. A korábban felmerülő takarítási és

higiéniai költségeken felül további összegeket kellett költeni egyéb anyagköltségekre (tisztítószeres, védőeszközök, fertőtlenítők), külső szolgáltatók által végzett mosásra, takarításra, valamint felmerültek saját erőforrással végzett többlettakarítási költségek is.

Természetesen minden cég életében vannak kihívások, azonban a gazdasági életüket jól jellemzi az, hogy az idei megpróbáltatások ellenére is nemcsak biztonságos munkahelyet alakítottak ki munkavállalók számára, de megőrizték és megerősítették piacvezetői szereplői minőségüket autóbussz közlekedési társaságként.

A szervezet új munkavállalóira vonatkozó belépési irányelvek (képzés, beillesztés) általános ismertetése

A Társaság kiemelt figyelmet fordít mind az új, mind a korábban csatlakozó munkavállalók képzésére és Társaságba történő integrációjára. A humánerőforráshoz tartozó szervezeti egységeken belül az illetékes humánpartnerek a munkaviszony kezdetétől fogva segítséget nyújtanak az érintett munkavállaló számára (beléptetés, munkavállaló Társaság felé támasztott igényeik megválaszolása stb.), míg a Szervezet- és Személyzetfejlesztési Igazgatóság képzési területe folyamatosan egyeztet az érintett munkavállalók munkáltatói jogkörgyakorlóival annak érdekében, hogy milyen képzési igények merülnek fel akár már a munkaviszony elejétől fogva.

A Társaság mind a szellemi, mind a fizikai munkavállalók képzéseit támogatja, utóbbi személyek esetében a fő kapcsolattartó az Oktatási Centrum, ami a – főleg – autóbussz-vezetők oktatásában szerepet kapó különböző vállalkozásokkal kapcsolatot tart fenn.

Az autóbussz-vezetői hiány enyhítése érdekében belső és külső kapacitásokat egyaránt latba vetve D-kategóriás járművezető képzést végeznek, így is biztosítva az alaposan kiképezett autóbussz-vezetői utánpótlást. A friss vezetői engedéllyel rendelkező kollégákat saját oktatók által végzett szaktanfolyami alapképzésben részesítik, majd a foglalkoztató forgalmi üzemmel együttműködve minden olyan elméleti és gyakorlati ismeretet átadnak, amire a napi munkájukban szükségük lehet. A 2020. évben megjelenő pandémia lassítása érdekében az új belépő autóbussz-vezetők elméleti képzését e-learning felületen végeztük, és csak a gyakorlati oktatás történt egyéni, vagy kis csoportos foglalkozásokon. A magas színvonalú szolgáltatás biztosítása érdekében autóbussz-vezetőiket éves képzésben részesítik, ahol a tűz- munka-, és környezetvédelmi tananyagok oktatása mellett a minőségirányítás, a kommunikáció, és a fogyatékkal élők segítésének fontosságára is felhívják kollégáik figyelmét.

Nagy hangsúlyt fektetnek az egységes, országos szervezési folyamatok kialakítására, valamint a szakterületekkel, partnerekkel való együttműködés folyamatos erősítésére, fenntartására. Továbbá kiemelt fontossággal kezelik, hogy saját telephelyeken minél kevesebb

munkaidő kieséssel és utazással költséghatékonyabban tudják a képzések lebonyolítását megvalósítani.

A Társaságnál jelenleg is kiemelt jelentőséget kap az ipari tanulók képzése, fontosnak tartják a fenntarthatóság és a jövő nemzedékének kinevelése kapcsán a felelősségüket. Egyrészt az ipari tanulók oktatásának fejlesztése céljából a Társaság kiemelt figyelmet fordít a tanműhelyek és az oktatási módszerek korszerűsítésére, hogy a tanulók piacképes és hatékony gyakorlati tudást szerezhessenek az iskolai tanulmányaik mellett. Az oktatási színvonal hatékonyságának növelése érdekében kollektív erejű megállapodás keretén belül egységes oktatói pótlékokat biztosítanak a tanulók kijelölt oktatói részére.

A munkavállalókkal tanulmányi szerződéseket kötnek, amellyel azt is szorgalmazzák, hogy az elméleti és gyakorlati tudásaikat a Társaságnál minél jobban elmélyítsék a jövőben. Hosszabb tanulmányok mellett természetesen jelen vannak a kisebb konferenciák, képzések is, amellyel a már szakképzett munkavállalóink tudását igyekeznek minél jobban kibővíteni.

A szervezet humánerőforrás gazdálkodásának meghatározó kihívásai.

A Szervezeti- és Működési Szabályzat alapján a Társaság humánerőforrás-gazdálkodással a Humánerőforrás-gazdálkodási Igazgatóság, és azon belül is két szervezeti egység, a Humánerőforrás-kontrolling és a Munkaerő-gazdálkodás gondoskodik. Előbbiben országos szinten központi és vidéki kollégák dolgoznak, utóbbiban a VOLÁNBUSZ központban dolgoznak munkatársaik.

Az említett igazgatóság számára egyre több feladat és kihívás hárul, tekintettel arra, hogy a pandémiás helyzet teljes mértékben átalakította munkaerőpiacot, továbbá a Társaság foglalkoztatáspolitikáját is. Szerencsére a humánerőforrás-gazdálkodás már az integrációt követően kiemelt figyelmet fordított arra, hogy mihamarabb megtörténjen egy minél előbbi egységesítés a Társaságnál alkalmazott bérrendszerekben. A bérrendszer-egységesítés legnagyobb mérföldköve az volt, amikor sikerült megállapodni a szakszervezetekkel egy mind a fizikai dolgozókra, mind a szellemi munkavállalókra kiterjedő béremelésben, amellyel munkavállalók bére átlagosan körülbelül 10%-kal nőtt az idei évben. A béremelés egyben azt is magával hozta, hogy a temérdek – főleg fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra vonatkozó – pótlék helyett kevesebb, azonban sokkal kiszámíthatóbb, és a munkavállalók számára is transzparenssebb pótlékok kerültek meghatározásra. Ezzel összességében a munkavállalók túlnyomórészt jelenleg egy olyan egységes bérrendszer vonatkozik, amely magasabb fizetéssel is jár számukra.

A munkabéreken felül a munkavállalók a cafeteria-támogatásra is jogosultak, amelynek skálája rendkívül színes, tekintettel arra, hogy a választható juttatások között megtalálhatók akár az adómentes kulturális, bölcsődei, óvodai, sport támogatások, de akár a SZÉP-

kártya összes alszámlájára vonatkozó juttatások is. Az idei évben a humánerőforrás-gazdálkodás erőfeszítésének köszönhetően kialakult egy egységes segélyezési és munkabérelőleg-igénylési rendszer, továbbá a Társaság támogatja a munkavállalók önkéntes nyugdíjpénztárságát azzal, hogy a munkavállalói hozzájárulásán (munkabér 1%) felül egy ehhez viszonyított, 3,5-szeres összeggel kívánja elősegíteni a munkavállalók időskori egzisztenciáját. A juttatásokra vonatkozóan azonban az idei évben érdekes – azonban a járványhelyzetből fakadóan magától értetődő – tendencia figyelhető meg. Míg év elején a munkavállalók kimagasló része kért adómentes (ld. fentiek alapján pl. kulturális) juttatásokat, addig év végén megszorodott azon munkavállalói kérelmek száma, amelyben az érintett munkatársak azt igényelték, hogy az előbb említett juttatásaik inkább a SZÉP-kártya alszámlákra kerüljenek.

A jelenlegi járványhelyzet azonban további kihívásokat is támasztott a humánerőforrás-gazdálkodás felé. Egyrészt a keresőképtelenek létszáma jelen körülmények között egyes telephelyeken megnőtt, így gondoskodni kellett arról, hogy egyes munkavállalókat munkaszerződésüktől eltérően foglalkoztatva, jogszabályi keretek között „pótolják” ideiglenesen a kieső munkavállalókat. Emellett a munka fenntartása érdekében egyes munkavállalókkal határozott idejű munkaszerződéseket kötnek a fentiek okán.

Összességében elmondható, hogy a Társaság az integrációt követően egy rendkívül gyors tempójú fejlődésen ment keresztül a humánerőforrás-gazdálkodás – kiemelt módon a bérrendszer-egységesítés – terén. Igaz, hogy a jelen, világot is érintő helyzet befolyásolja a Társaság működését is, azonban folytatni kívánják azt a bérrendezési folyamatot, amelyet elkezdtek, és céluk az, hogy a Társaság lehető legtöbb munkavállalójára egy egységes bérrendszer terjedjen ki.

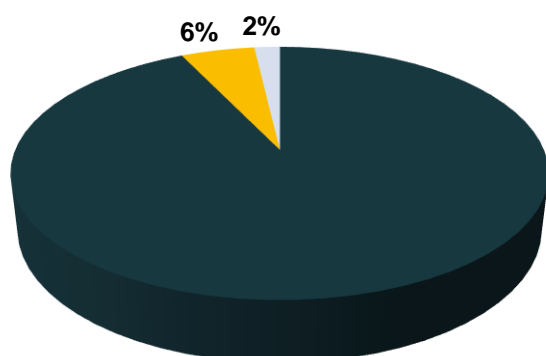
A pandémiás helyzet hatása a szervezet foglalkoztatási gyakorlatára

A kialakult járványhelyzet egyik legfontosabb következménye az lett, hogy a Társaság is megvalósította a digitális átállást a többi piaci szereplőhöz hasonlóan azokon a területeken, ahol ez lehetséges volt. Három fő területen valósult meg ilyen jellegű átalakítás. Egyrészt a HR ügyfélszolgálati irodák kialakításával az elektronikus ügyintézés lehetősége kibővült. Másrészt, a munkavállalók képzése és oktatása annyiban megváltozott, hogy az e-learning tananyagok nagyobb szerepet kaptak. Végül, de nem utolsósorban a pandémiás helyzet kardinális változást hozott a foglalkoztatásra.

Kiemelt figyelmet fordítanak a rugalmas munkavégzési feltételek támogatása jegyében az otthoni munkavégzés lehetőségére. 2020. októberi adatok alapján a Társaság 358 munkakörben biztosítja az otthoni munkavégzést, továbbá összesen 1604 fő végezheti otthonról munkáját az otthoni munkavégzés szabályairól szóló utasításban meghatározott mun-

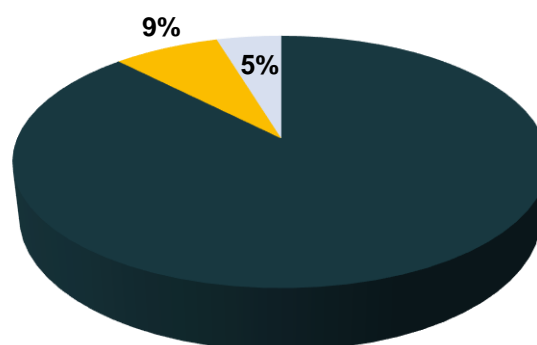
kakörökben és egyedi engedélyek alapján, amelyet a szakterületek igényei alapján folyamatosan felülvizsgálunk és aktualizálunk. Többek között ennek köszönhetően, illetve a járványhelyzet fokozódására tekintettel is – a 2020. szeptemberi-októberi adatokat összehasonlítva – egy hónap alatt is jelentősen nőtt az otthoni munkavégzéshez kapcsolódó megállapodások száma, így egyre több munkavállaló végzi munkáját home office keretén belül. A 2020. szeptemberi és októberi adatokat szemlélteti a következő két diagram.

Home office adatok a teljes létszám arányában (%) - 2020. szeptember



- Teljes létszám
- Home office utasítás alapján otthonról végezheti munkáját
- Megállapodás alapján jelenleg otthonról végzi munkáját

Home office adatok a teljes létszám arányában (%) - 2020. október



- Teljes létszám
- Home office utasítás alapján otthonról végezheti munkáját
- Megállapodás alapján jelenleg otthonról végzi munkáját

Összefoglalóan, jól látható tehát, hogy a vírushelyzet a legnagyobb változást a szellemi munkakörben dolgozó munkavállalókra hozott, azonban a fizikai munkavállalók esetében is átalakult a munkaerőpiac. Míg korábban autóbusszvezetőkre vonatkozóan jellemzően munkaerőhiány volt a jellemző, addig ez a jelen piaci körülmények között – több versenyszektorban dolgozó autóbusszvezető Társasághoz történő visszatérése is csökkentette ezt – leginkább csökkent, viszont továbbra is maradtak olyan területek, ahol szükség van munkaerőpótlásra. Utóbbiak közé tartoznak a főleg javító-szerelő munkálatokat végző személyek (pl. autószerelők, karbantartók, szervizmesterek).

ADATSZOLGÁLTATÁS EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE

Az alább bemutatott eredmények az egyes szervezetek önkéntes adatszolgáltatásából nyert adatok strukturált feldolgozása. Az adatokat két időpont metszetében bocsátották a rendelkezésünkre: 2019. december 31-ei és 2020 június 30-ai adatállapot. Az adatokat az érintett szervezetek SAP rendszerből, valamint további belső rendszerekből nyerték ki. Az adatok az alábbi változókat tartalmazták az egyes munkavállaló vonatkozásában:

- megye,
- szervezeti egység,
- munkakör,
- nem,
- iskolai végzettség,
- lakhely,
- életkor sáv,
- munkaviszony kezdete,
- napi munkaidő (teljes vagy rész),
- home office megállapodással rendelkezik-e,
- home office munkavégzés ideje,
- szakszervezeti tagság,
- besorolási alaplábér,
- belépési dátum,
- kilépési dátum,
- meghirdetett belső képzések száma,
- hozzáférhető online tananyagok száma.

Az adatok feldolgozására két lépésben került sor. Első sorban az egyes változók leíró elemzését végeztük, melyeket szövegszerűen, ahol szükséges táblázatokkal kiegészítve ismertetünk. Ezt követték az egyes változók közötti összefüggések elemzései, valamint az adatokból nyert információk összefoglalása. Alább vállalatonként közöljük az adatszolgáltatásból nyert eredményeket.

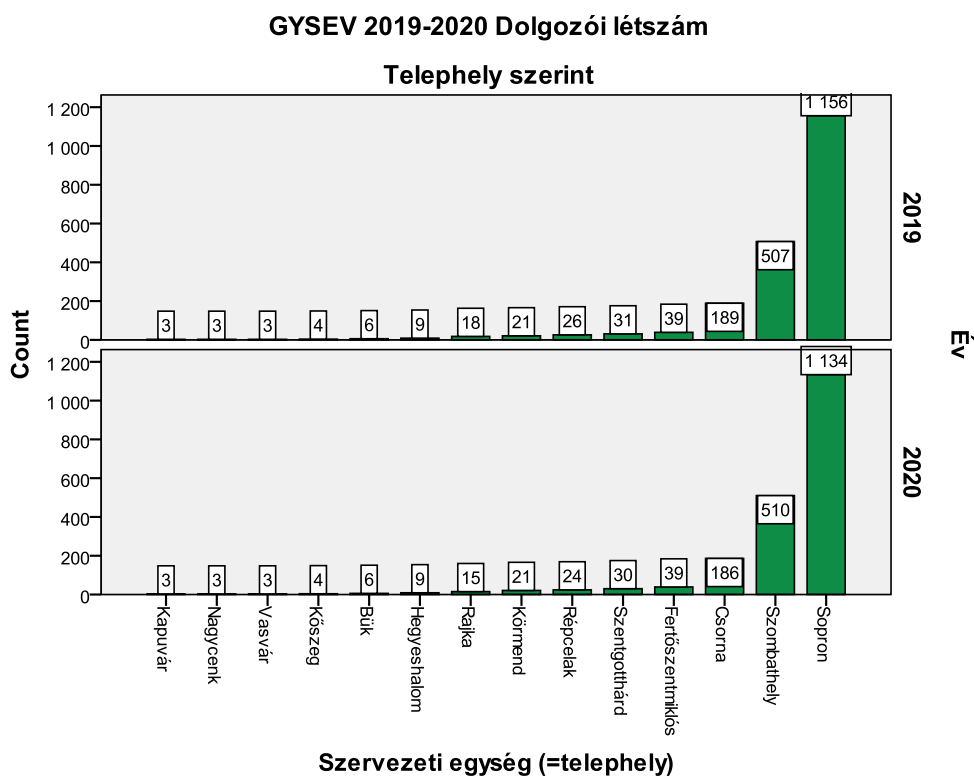
GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.

Egyváltozós, leíró elemzések

A GYSEV munkaügyi rendszerében a 2020-as állapot szerint 1987 dolgozó adatai vannak rögzítve. Az utolsó félévben 28 fővel csökkent a nyilvántartott dolgozói állomány. Ez a 2019-es bázisadatot tekintve 1,34%-os létszámcsökkenés jelent. A vállalat honlapján (www2.gysev.hu/kozadatok) a 2020 évi II. negyedéves foglalkoztatási adatok szerint a foglalkoztatottak száma 1837 fő. 2019 IV. negyedéves ugyanezen adatok 1850 fő.

A vállalat magyarországi telephelyei két dunántúli megyében találhatóak. A vállalat felépítésének, a szervezeti egységek földrajzi elhelyezkedésének megfelelően a dolgozók közel 70%-a Győr-Moson-Sopron megyei munkahelyen dolgozik. A korábban említett létszámcsökkenés az elmúlt félévben úgy tűnik, elsősorban a Győr-Moson-Sopron megyében dolgozókat érintette. A vállalat 28-fős létszámcsökkentése itt jelentkezik. A tavaly (2019-es) év végi bázisadatokat tekintve majdnem két (1,98) %-os a csökkenés. Addig Vas megyében a belépések kompenzálták a kilépéseket.

A vállalat szerkezeti felépítését és tevékenységét tükrözi a dolgozók telephely szerinti eloszlása. A társaság dolgozóinak több mint fele (57%) Sopronban dolgozik, legalább is szervezeti egysége ide van rendelve. Valamivel több, mint negyede (25,7%) dolgozik Szombathelyen, míg nem egészen egy tizede (9,4%) Csornán. A többi telephely dolgozói elsősorban a GYSEV által üzemeltetett vasút állomások személyzetét alkotják.



A soproni székhelyű szervezeti egységekhez tartozó munkavállalók létszáma csökkent körülbelül két százalékkal (22 fő, 1,9%). Rajkán az alacsonyabb bázislétszámhoz (18 fő) képest a 3 fős csökkenés is jelentős (16,7%). Répcelakon a 2 fős csökkenés 7,7%-kal kevesebb létszámot jelent.

Az adatbázisban (2020) összesen 84 különböző munkaköri elnevezés szerepelt. A legnagyobb létszámmal rendelkező munkaköri csoportok: mozdonyvezetők (8,7%), vezető jegyvizsgálók (5,2%), műszerészek (4,7%), járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%).

Számos munkakört tölt be viszonylag kevés ember (2-3 fő), főleg gépészeti területeken. Érdekes ezekkel a munkakörökkel kapcsolatos munkaerő gazdálkodást átgondolni, a helyettesíthetőségük kérdésének szempontjából; elegendő létszámmal szerepelnek-e az állományban.

A nemek aránya 78,2%: 21,8% a férfiak javára. Ez az arány kissé tovább nőtt az utolsó félévben. A férfiak által betöltött állásokban a létszám csökkenése 0,7%-os, míg a nők által betöltött állásokban 3,7%-os.

A dolgozók zöme (71,6%) középfokú végzettségű (szakmunkás, érettségizett). Felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 16%, a csak alacsonyfokú végzettségűeké 12,7%.

Az alacsonyfokú képesítéssel rendelkezőknél a létszámcsökkenés 10 fő, 3,8%, míg a középfokon iskolázottaké 21 fő (1,5%). A diplomásoknál 3-fős, egy százalékos nem megvalósuló, létszámbővülés történt.

A foglalkoztatottak zöme természetes módon a vállalat telephelyeinek otthont adó településeken, vagy annak közelében laknak. Érdekes azonban felhívni a figyelmet arra, hogy néhány dolgozó állandó lakhelye igen távoli. Számosan dolgoznak a vállalatnál Duna-Tisza közti, vagy éppen tiszántúli megyékből:

- Budapest – 8 fő
- Békéscsaba – 2 fő
- Balassagyarmat -2 fő
- Debrecen -2 fő
- Miskolc 2 fő
- Záhony – 2 fő

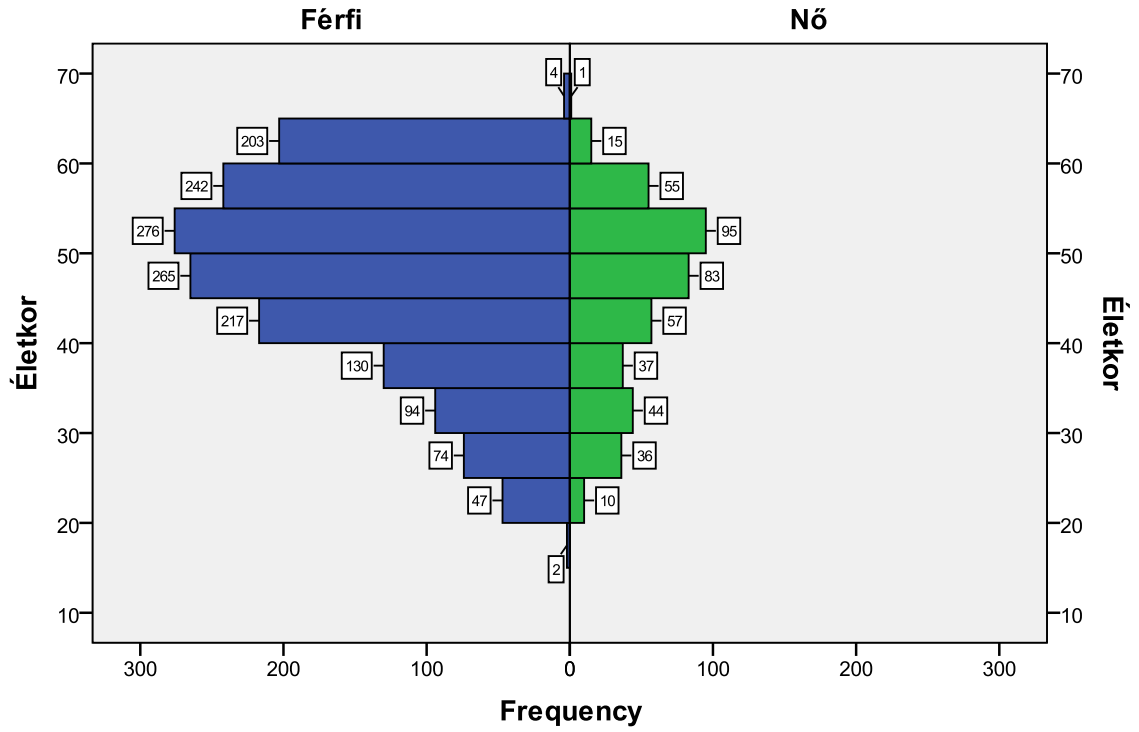
Vannak munkavállalók az alábbi távolabbi településekről is: Abaújszántó, Hatvan, Kiskunfélegyháza, Kisvárd, Kiskunfélegyháza, Ózd, Szolnok, Törökszentmiklós

A következő diagramon a dolgozók életkori eloszlását látjuk a nemek szerint. A dolgozók többsége 45 év feletti (a medián, 50%-os középvérték) 48 év. A férfiak és nők koreloszlása nagyon hasonló. A férfiak 13%-a (203 fő) van a nyugdíj előtti 5 éves sávban, a nőknél ez csak 15 fő (3,5%), esetükben az utánpótlásukra kell majd felkészülni.

GYSEV életkori eloszlás

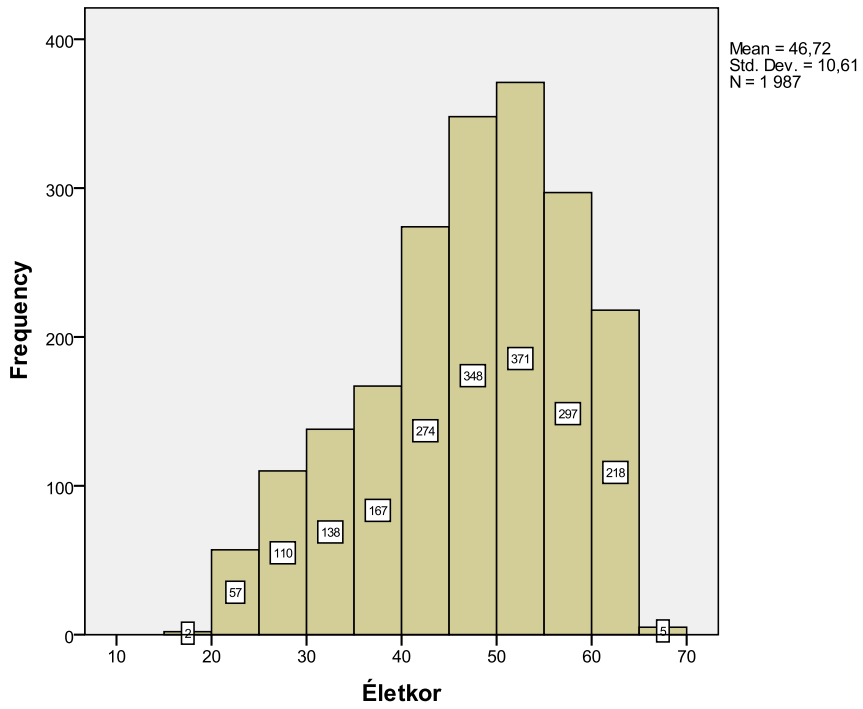
5 éves sávok

Nemkulcs (1-férfi, 2-nő)



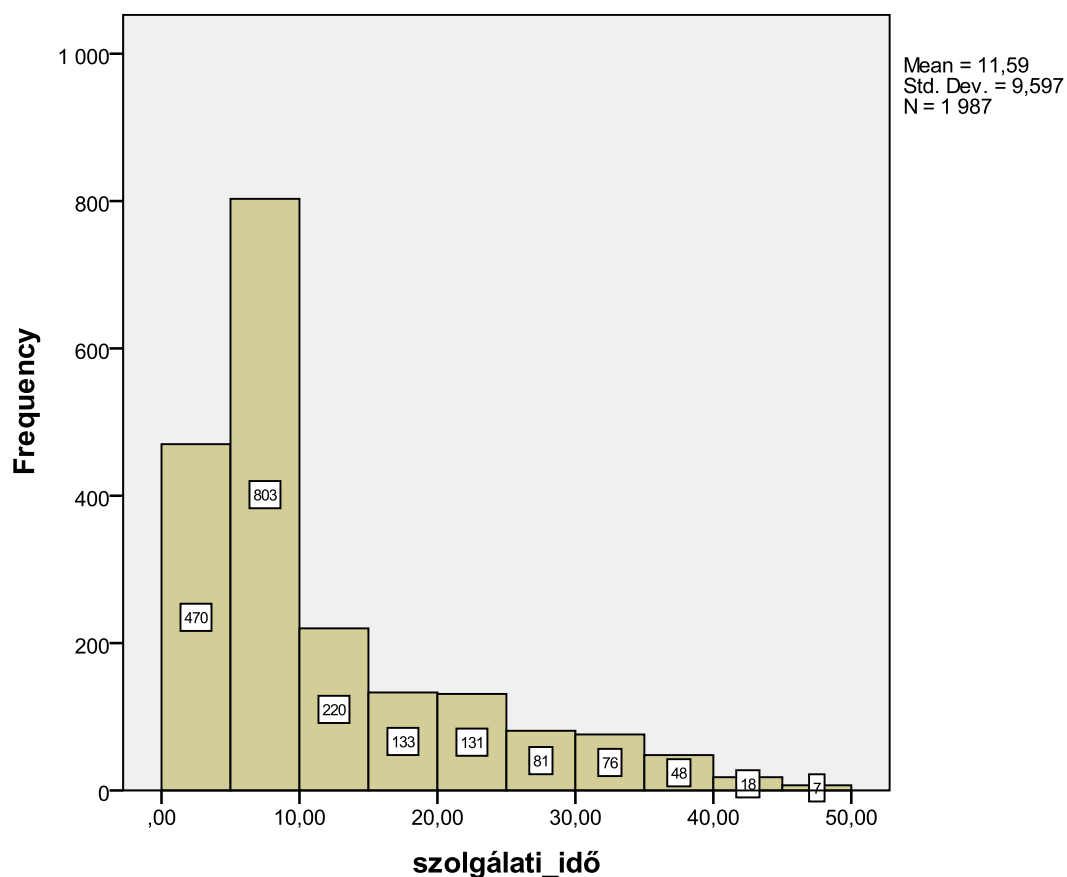
GYSEV 2020 életkor

5 éves életkori sávok



A munkavállalók szolgálati idő eloszlását ábrázolja a következő diagram, azaz a belépéstől eltelt idő hosszának eloszlását. 1273 fő (64%) kevesebb, mint 10 éve dolgozója a vállalatnak. 803 fő (41%) az 2010 és 2015 között kezdte munkáját. Mivel az életkori eloszlásban az láttuk, hogy az a 45–55 évesek között tetőzik, feltételezhető, hogy azok aránya, akik pályakezdőként kezdtek itt dolgozni, viszonylag alacsony a jelenlegi állományban.

GYSEV 2020



A munkavállalók túlnyomó többsége (98,3%) jellemzően teljes munkaidőben van foglalkoztatva (2020). A korábbi, 2019 év végi adat 99% volt, de a változás alapvetően nem jelentős. Az új munkaügyi helyzet (a COVID 19 korlátozásai) nem kényszerítette ki a foglalkoztatás formájának alapvető megváltoztatását. A határozott idejű munkaszerződések valószínűsíthetően a próbaidős, vagyis új munkába álló dolgozókat érintik. A határozott idejű szerződéssel foglalkoztatottak aránya jelenleg 1,9%, nem változott alapvetően az utolsó félévben.

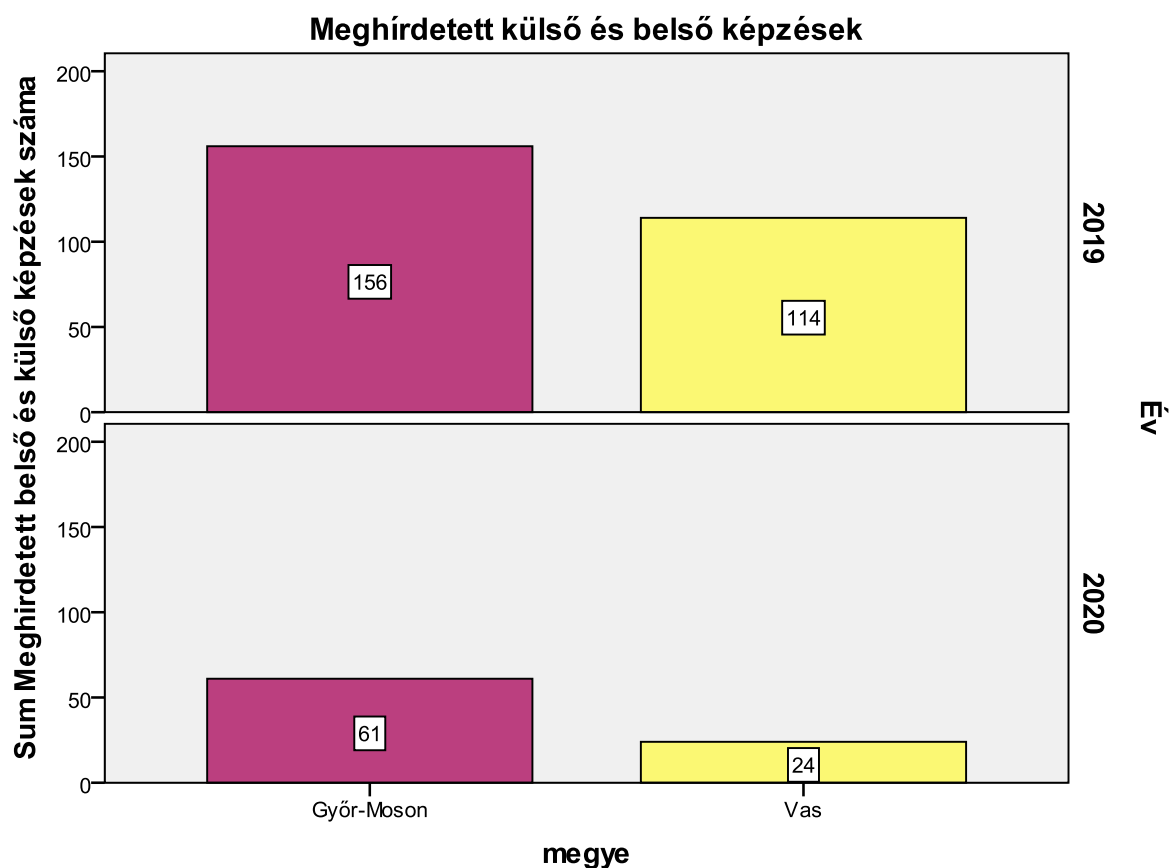
A dolgozók valamivel több mint fele (51,1%) tagja valamelyik szakszervezetnek. Ez az arány sem változott jelentősen a 2019-es adathoz képest (51,2%).

Összesen 48 ember lépett be új munkavállalóként a vállalathoz. Legnagyobb számban a pályamunkások (kisgépezézők). Ők hasonló számban léptek is ki, tehát érdemben számuk nem változott.

70 fő lépett ki az utolsó félévben. Legnagyobb számban mozdonyvezető gyakornokok (8 fő). 2 új mozdonyvezető gyakornok volt a belépők között, így nettó 6 fővel kevesebb jelenleg a mozdonyvezető gyakornokok száma. Nem volt a belépők között rakodómunkás, így jelenleg 6 fővel kevesebb dolgozik most a vállalatnál belőlük. A kilépő pályamunkásokat (5 fő) azonos számú belépő pótolta.

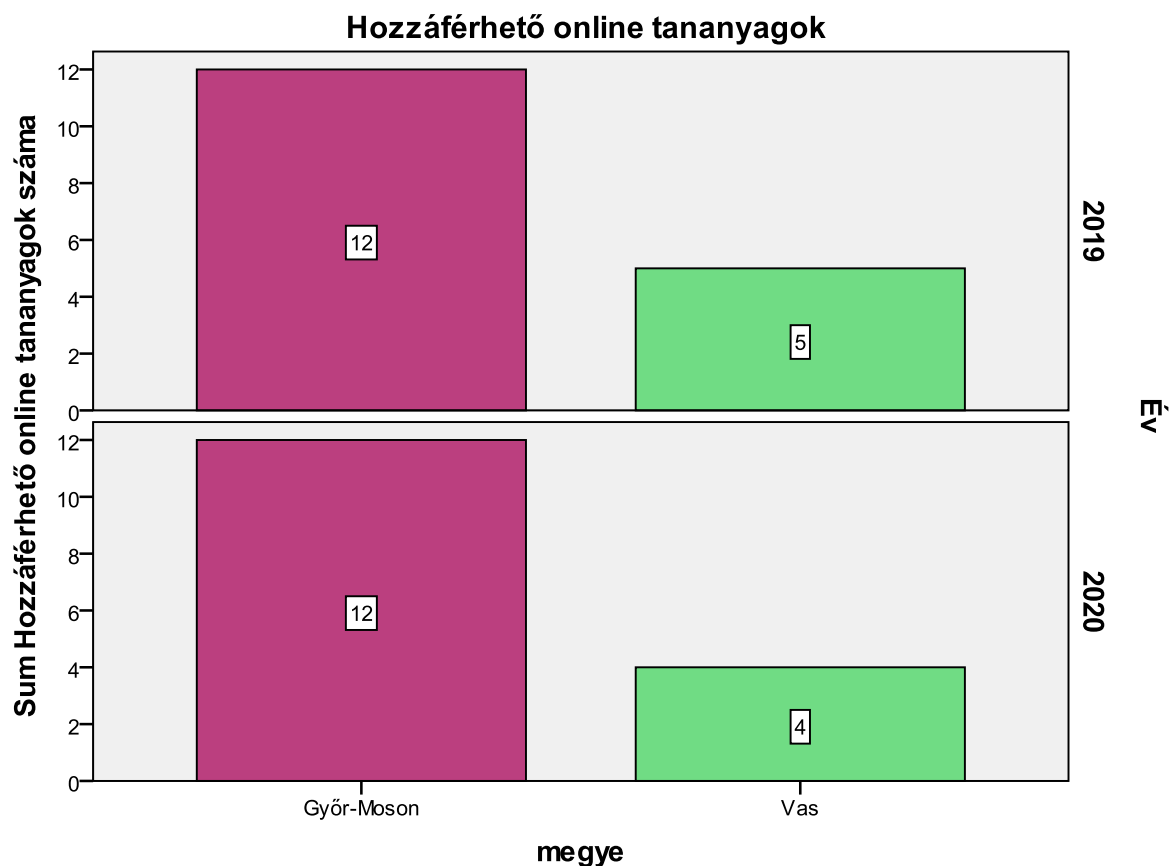
A következő ábra a tavalyi évben, illetve az idei első félévben meghirdetett képzések számát mutatja be. Arányaiban a tavalyi évhez képest kevesebb képzés lett meghirdetve, különösen Vas megyében, bizonyára a COVID 19 járványügyi korlátozások következtében.

GYSEV 2019 -2020



A hozzáférhető tananyagok száma Győr-Moson-Sopron megyében nem változott, Vas megyében számuk csökkent 1-gyel.

GYSEV 2019 -2020



Többváltozós elemzések

Létszámváltozások és munkakörök

A következő táblázat tartalmazza az összes munkaköri létszámváltozást az utóbbi fél-évben. A táblázatban a félkövérrel szedett értékek jelzik a nagyobb értéket. Tehát ha az az első oszlopban van, akkor ott létszámcsökkenés következett be.

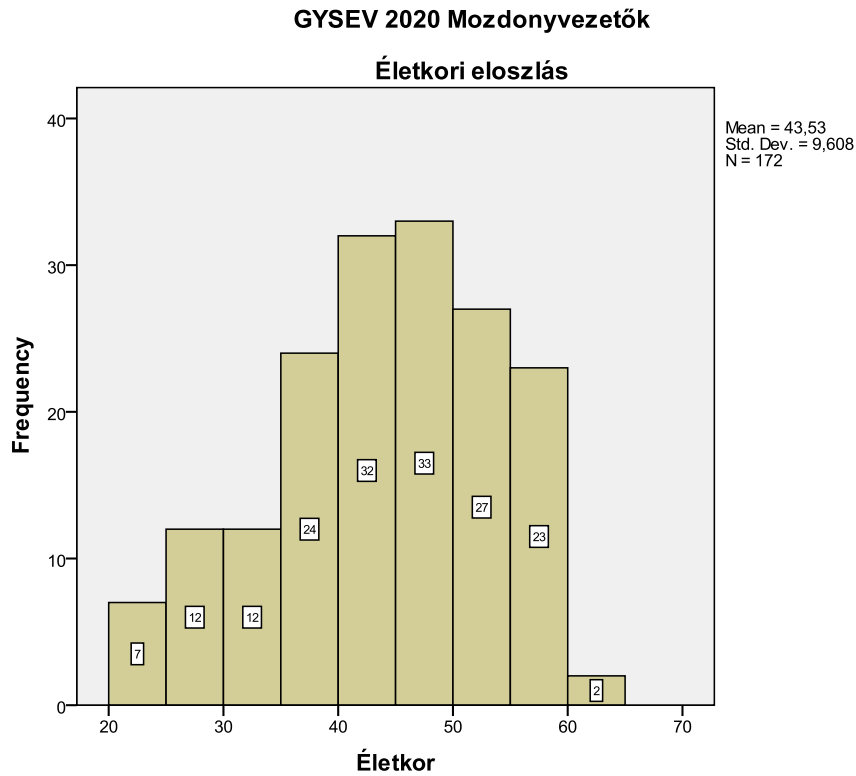
Jelentősebb létszámcsökkenések: egyéb szakmunkás (8 fő, 28,6%), gyakornok (20 fő, 37%), háttérszolgáltatás szakelőadó (7 fő, 20%), infrastruktúra technikus (1 fő, 20%)

Jelentős létszámnövekedés: háttérszolgáltatás kiemelt szakértő (2 fő, 25%), hidász szakmunkás (2 fő, 33%), pályavasút szakmunkás (2 fő, 33%), rendelkező forgalmi szolgálattevő (75%), segéd mozdonyfelvigyázó (1 fő, 20%), segédvezénylő (1 fő, 20%). Létszám-ban viszonylat nagy számmal (7 fő) bővültek a takarítók is.

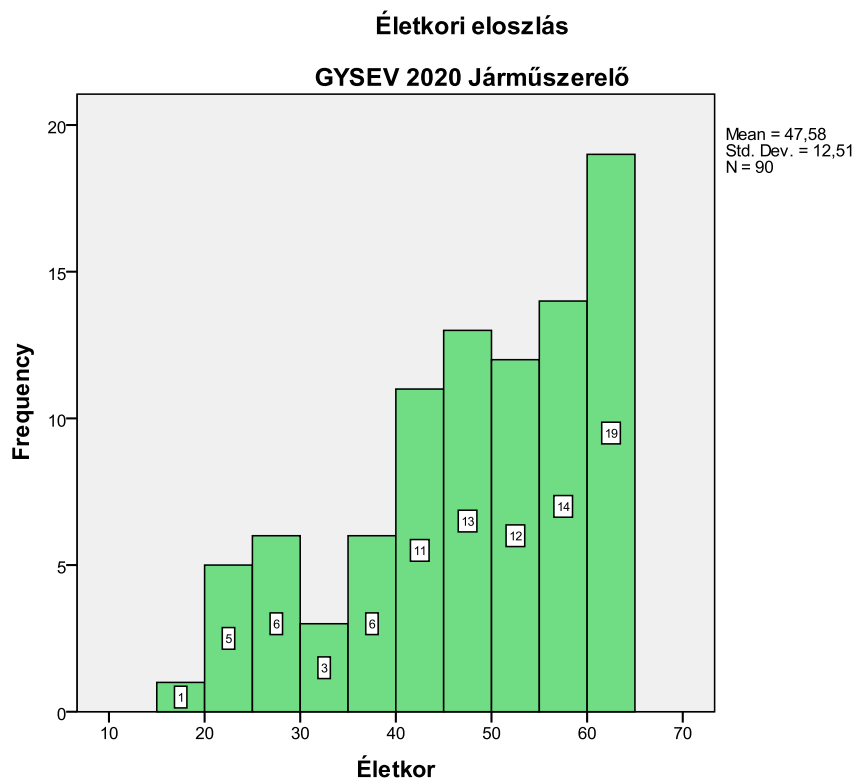
	Év	
	2019	2020
	Count	Count
	11	13
Egyéb betanított munkás	24	23
Egyéb segédmunkás	19	16
Egyéb szakmunkás	28	20
Építészeti művezető	7	8
Felsővezeték szerelő	29	28
Forgalmi szolgálattevő	37	34
Forgalomirányító	59	57
Főrendelkező forgalmi szolgálattevő	26	28
Gépészet szakmunkás egyéb	4	3
Gépészeti művezető	2	3
Gépészeti szakelőadó	1	2
Gyakornok	54	34
Háttér szolgáltatás előadó	28	26
Háttér szolgáltatás kiemelt szakértő	28	29
Háttér szolgáltatás szakelőadó	35	28
Háttér szolgáltatás szakértő	40	41
Háttér szolgáltatás kiemelt szakértő	8	10
Hidász szakmunkás	6	8
Infrastruktúra munkavezető	25	24
Infrastruktúra művezető	20	19
Infrastruktúra technikus	5	4
Járműszerelő	87	90
Kereskedelmi munkatárs	33	34
Kereskedelmi, áru fuvarozási szakértő	16	17
Kereskedelmi, áru fuvarozási kiemelt szakértő	19	20
Kereskedelmi, áru fuvarozási koordinátor	14	12
Kereskedelmi, áru fuvarozási szakelőadó	26	28
Kocsirendező	21	22
Kocsitakarító-gépkezelő/csoportvezető	13	12
Mozdonyvezető	171	172
Műszerész	95	93
Műszerész	95	93
Pályamunkás /kisgépkezelő	59	58
Pályavasút szakmunkás egyéb	6	8
Pályavasúti előadó- egyéb	26	30
Pályavasúti koordinátor	22	21
Pályavasúti szakelőadó	17	16
Rendelkező forgalmi szolgálattevő	4	7
Segéd mozdonyfelvigyázó	5	6
Segédvezénylő	5	6
Szállító-, rakodómunkás	26	23
Takarító	77	84
Tolatásvezető	22	20
Ügyintéző	27	29
Váltókezelő	31	29
Vonalgondozó	23	22
Vonali tolatásvezető	63	60
Vontatási csoportvezető	10	9

Néhány munkakör életkori eloszlása

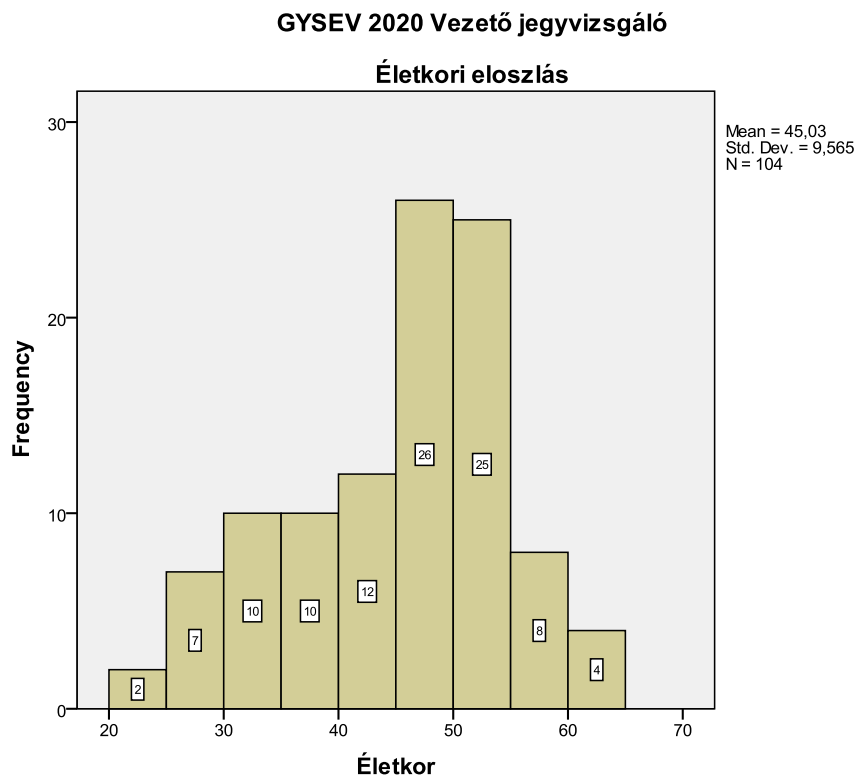
Mozdonyvezetők: Összesen 172 mozdonyvezető van a vállalatnál. A fiatalok aránya viszonylag alacsony. Az esetleges karkedvezménnyel nyugdíjba vonulók utánpótlására a következő években érdemes felkészülni.



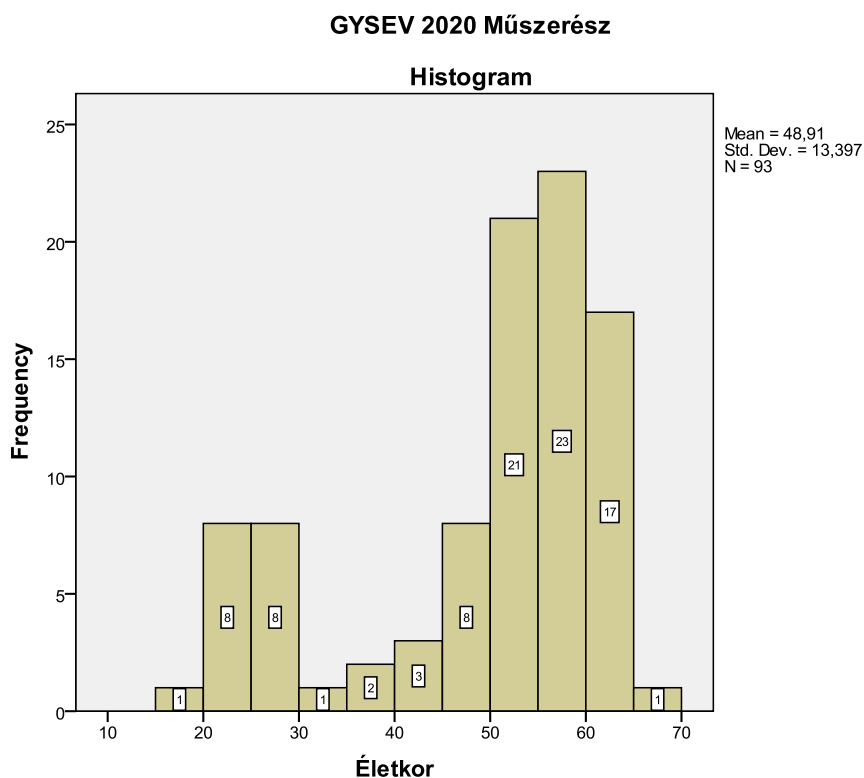
Járműszerelők: Összesen 90 járműszerelő dolgozik a vállalatnál, meglepően kevés fiatal. 19-en várhatóan a következő 5 évben nyugállományba vonultak. Pótlásukra érdemes felkészülni.



Vezető jegyvizsgálók: Viszonylag nagy számú (104) alkalmazott dolgozik vezető jegyvizsgáló munkakörben. A „derékhad” 45–55 év közötti, tömeges nyugdíjba vonulásukra nem lehet számítani a következő 10 évben. Viszonylag kis számú fiatal (30 év alatti) van.



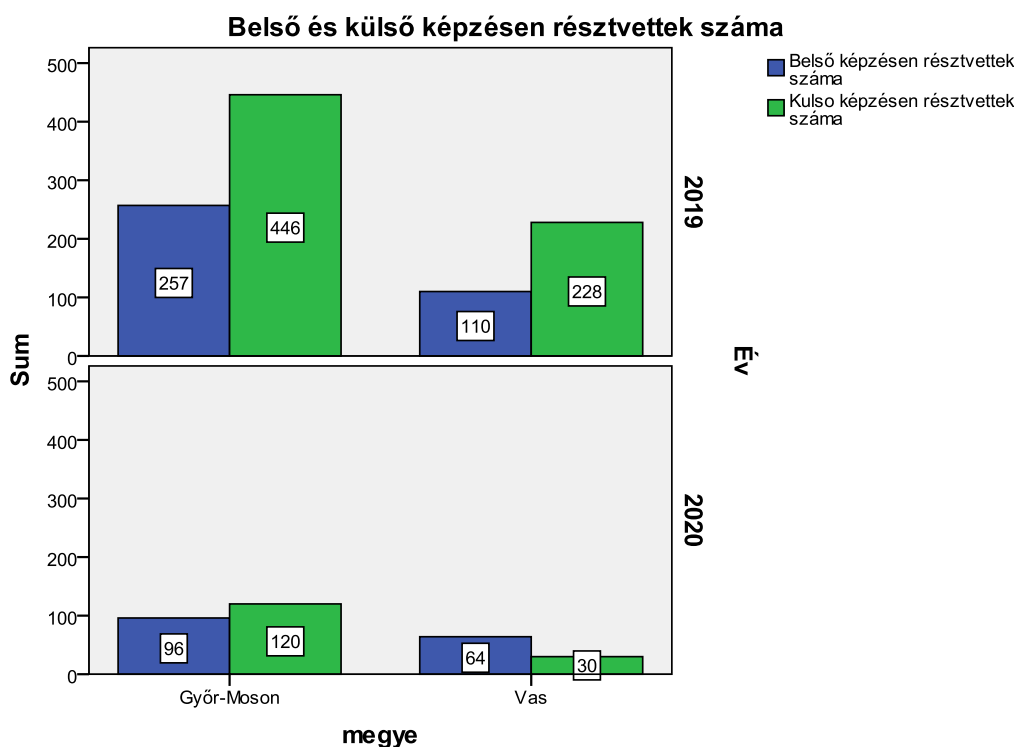
Műszerész: 93 műszerész dolgozik a vállalatnál. Az ebben a munkakörben dolgozók életkori eloszlása két csúcsú. Van egy 20 és 30 év közötti népesebb korosztály, és egy nagyobb 50 feletti csoportja. Ez utóbbiak egy nagyobb csoportja (17 fő) a következő években nyugdíjazás előtt áll, utánpótlásukra érdemes készülni.



Képzéseken résztvevők száma

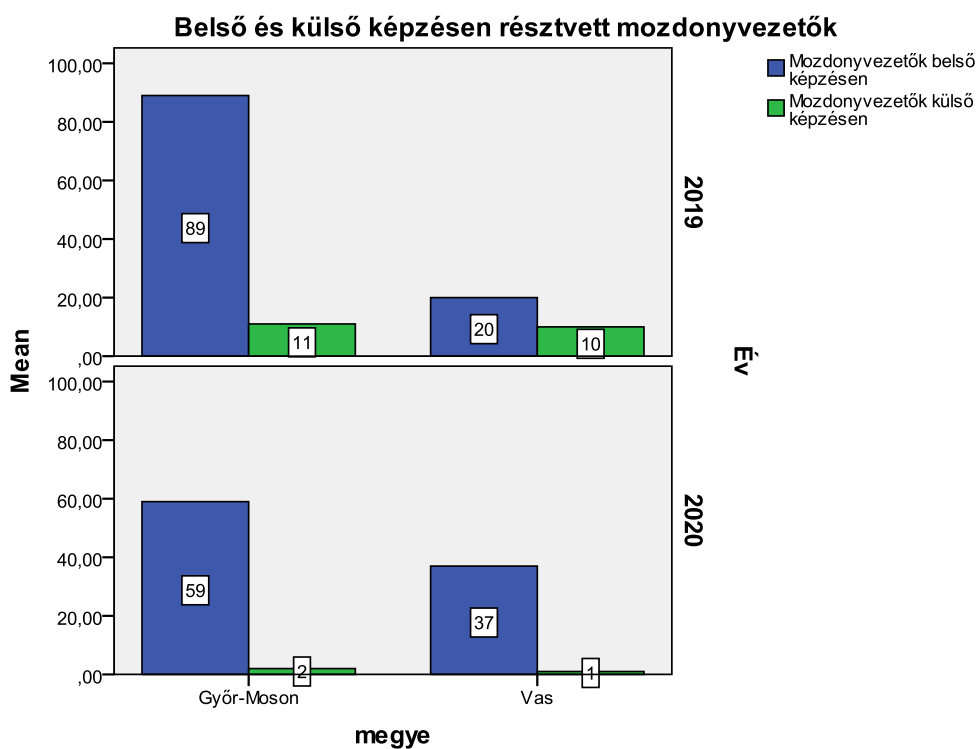
Mindkét megyében érzékelhetően csökkent a képzéseken résztvevők száma időarányosan. A külső képzések esetén nagyobb a visszaesés. Mindezt bizonyára a COVID 19 járványügyi korlátozásokra lehet visszavezetni.

GYSEV 2019 - 2020



A vállalat állományából a vezetőket, mint a legnagyobb foglalkoztatási csoport tagjai, vesznek legnagyobb részt képzéseken. Időarányosan elsősorban a külső képzések száma esett vissza, feltehetőleg a COVID 19 járványügyi intézkedések következtében.

GYSEV 2019 - 2020



Összegzés

2020 június végén a GYSEV állományában 1987 fő volt, az előző félévhez képest a létszám 1,34%-al csökkent. A vállalat munkavállalói két megyében, Vas és Győr-Moson-Sopron megyei szervezeti egységekben dolgoznak, ez utóbbiban a dolgozók kb. 70%-a. A két megyei központban, Sopronban és Szombathelyen dolgozik a dolgozók többsége (57 és 25,7%).

Az adatbázis 84 különböző munkakört tartalmaz. A legnagyobb foglalkoztatási csoportok: mozdonyvezetők (8,7%), vezető jegyvizsgálók (5,2%), műszerészek (4,7%), járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%). Számos olyan munkakör van, amit csak 2-3 személy tölt be, ezeknél a helyettesíthetőséggel esetenként probléma lehet.

A dolgozók 78%-a férfi, a létszámcsökkenés a nők által betöltött munkahelyeket jobban érintette (3,7%). A dolgozók zöme (71,6%) középfokú végzettségű (szakmunkás, érettségizett). Felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 16%, a csak alacsonyfokú végzettségűeké 12,7%. Az utolsó félévben a diplomások száma emelkedett minimális mértékben, a másik két kategória esetén némi létszámcsökkenés kimutatható.

A dolgozók lakóhelye túlnyomórészt a két megyében van, de kisszámú munkavállaló meglehetősen távoli tiszántúli állandó lakóhellyel rendelkezik.

A munkavállalók átlagéletkora 46,7, mediánja 48 év, módusza 50 év. A férfiak esetén a 60 év felettek aránya 13%, a nyugdíjba vonulásuk esetén az utánpótlás biztosítására fel kell készülni. Különösen két szakma, a *járműszerelők* és *műszerészek* esetén várható viszonylag nagyszámú kilépés ez okból a következő években.

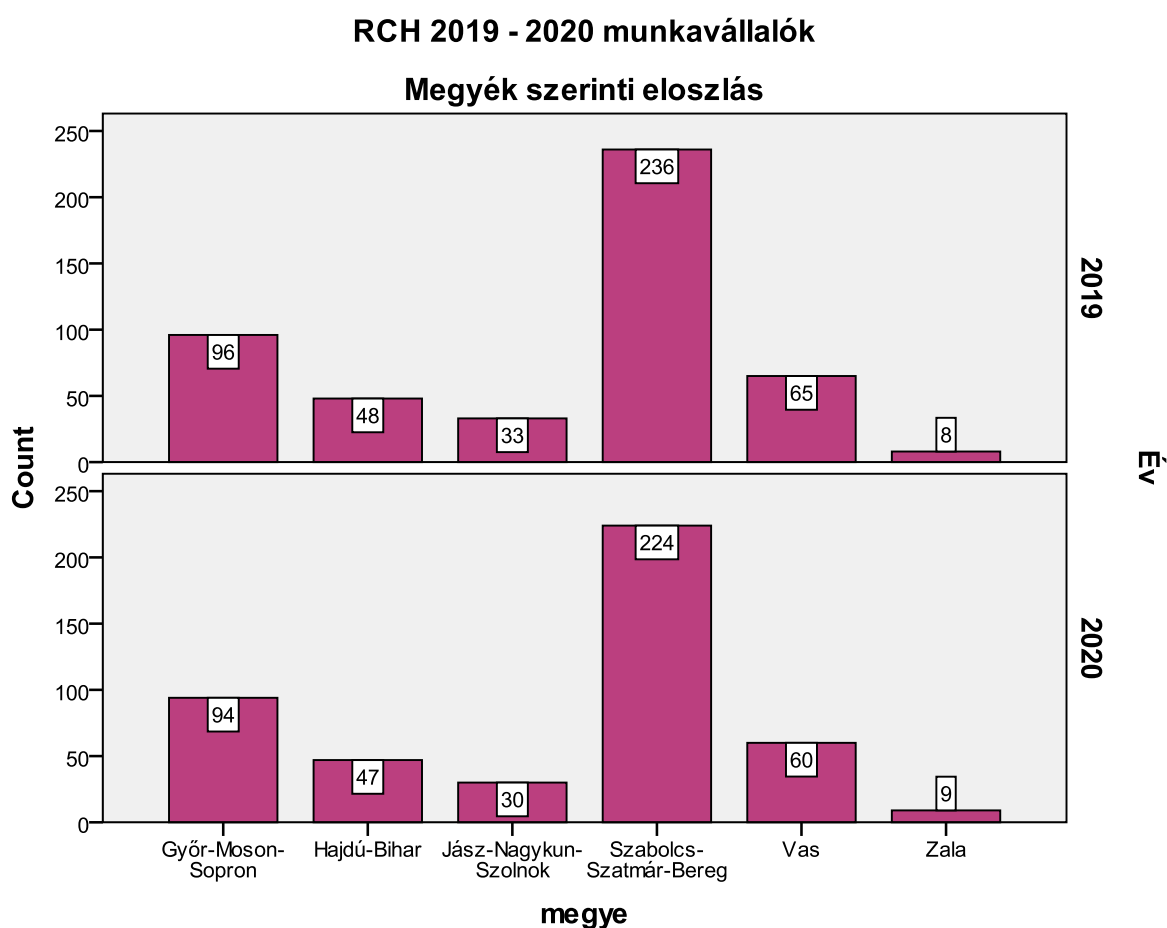
Az átlagos szolgálati idő 11 év, a dolgozók 64%-a 10 vagy kevesebb éve lépett be a vállalathoz. Szinte a teljes (98,3%) állomány teljes munkaidőben van foglalkoztatva, és a határozott idejű munkaszerződéssel rendelkezők aránya is hasonló. A szakszervezeti szervezethez 51%-os a dolgozók körében.

A meghirdetett külső és belső képzések száma 2020 első félévében 85. Ha az előző teljes év számaihoz arányosítunk, akkor a képzések száma csökkent. Feltehetően a személyes jelenléttel járó képzések meghirdetése maradt el a COVID 19 járványügyi intézkedések hatására. A hozzáférhető online tananyagok száma 16 a két megyében, a tavalyi számhoz képest nincs változás. Legnagyobb arányban a mozdonyvezetők vesznek részt képzéseken.

Rail Cargo Hungaria Zrt.

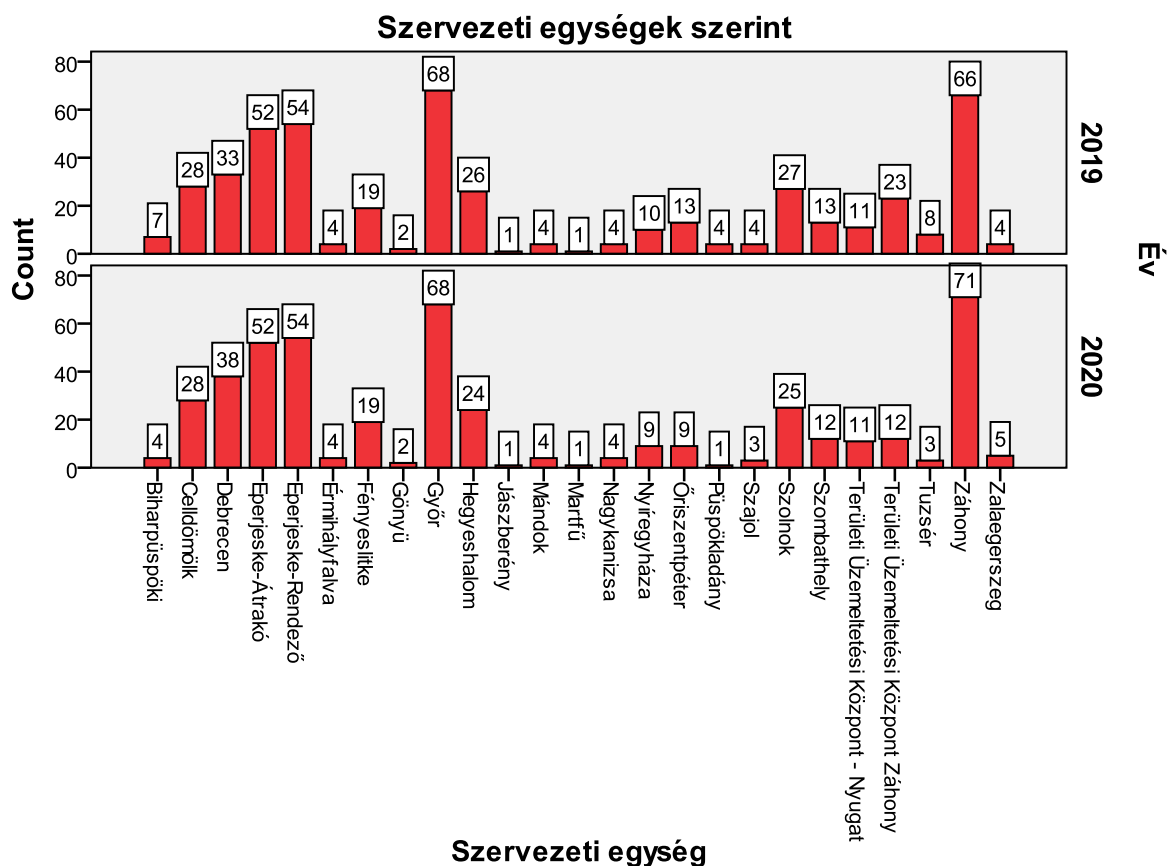
Egyváltozós, leíró elemzések

2020 I. félévének végén 464 munkavállaló dolgozott az RCH Zrt.-nél. Az előző félévégi (2019. dec. 31.) állapothoz képest az állomány 22 fővel csökkent. Az RCH Zrt.-nek 6 megyében vannak szervezeti egységei. Legnagyobb létszámban az állomány (közel a létszám fele) Szabolcs-Szatmár megyében dolgozik. Zala megyét kivéve a többi megyében csökkent a foglalkoztatottak létszáma. A bázis létszámhoz képest a relatív csökkenés Jász-Nagykun-Szolnok megyében volt (9,1%).



A két legnagyobb szervezeti egység a győri és a záhonyi. A 2019 év végi állapothoz képest jelentős létszámcsökkenés történt: Biharpüspöki (3 fő, 42%), Óriszentpéter (3 fő, 30,8%), Püspökladány (3 fő, 75%), Tuzsér (5 fő, 62,5%) és a záhonyi Területi Üzemeltetési Központ (11 fő, 47,9%) szervezeti egységeknél. A legnagyobb relatív létszám növekedés Debrecenben történt (5 fő, 14,3%). A záhonyi szervezeti egységnél is 5 (7,6%) fővel dolgoztak többen 2020 I. félév végén.

RCH 2019 - 2020 munkavállalók



Az adatbázis 42 különböző munkakört tartalmazott. A három legnagyobb létszámban betöltött munkakör az árukezelő kocsivizsgáló, az árufuvarozási operátor és az állomási operatív koordinátor; ezek alkotják az állománynak több mint a felét (55,4%). 12 munkakör esetén csökkentek, 4 foglalkozás esetén növekedtek a létszámok (a félkövéren szedett szám a magasabb érték). Jelentősen csökkent az árufuvarozási gyakornokok száma (6 fő, 60%), és a területi üzemirányító munkakör gyakorlatilag megszűnt (5 fő, 100%). Jelentősen nőtt viszont a komplex árufuvarozási előadók száma (5 fő, 41,7%), a vonatkezelő 1-es kategória az előző év végén még betöltetlen volt, ebben a félévben 6 új munkavállalót alkalmaztak ennek ellátására.

2020-ban számos munkakört csak egyetlen személy tölt be. Pl. kocsirendező, árufuvarozási szakelőadó, fuvarlevél fordító ügyintéző, szállító-rakodó munkás, műszaki szakelőadó, gazdálkodási szakelőadó. Esetleges kiesésük esetén helyettesíthetőségük problémát jelenthet. A munkakörök eloszlását szemlélteti a következő táblázat.

Munkakörök	Év	
	2019	2020
	Count	Count
árukezelő kocsivizsgáló	129	122
árufuvarozási operátor	80	77
állomási operatív koordinátor i.	61	58
raktárnok	28	24
árufuvarozási szervező	25	24
vámkezelési szállítmányozási előadó	22	22
kocsivizsgáló	23	20
komplex árufuvarozási előadó	12	17
áruátadó-átvevő	9	9
vonatkezelési szakelőadó	8	8
árufuvarozási gyakornok	10	4
általános ügyviteli előadó	7	7
rendeléskezelési szakelőadó	6	6
művezető ii.	6	6
művezető i.	6	6
vonat fel- és átvevő	6	4
kirendeltségvezető	5	5
oktató	4	4
vonatkezelő ii.	3	3
vonatkezelő i.	0	6
járműszerelő	3	3
gazdálkodási szakelőadó ii.	3	3
területi üzemirányító	5	0
vizsgabiztos	2	2
területi üzemeltetési központ vezető	2	2
területi gazdálkodási koordinátor	2	2
területi árufuvarozási szakértő	2	2
műszaki szakelőadó i.	2	2
műszaki operátor	2	2
döntéselőkészítő szakértő	2	2
döntéselőkészítő szakelőadó	2	2
vonali tolatásvezető	0	2
szállító-rakodómunkás	1	1
műszaki szakértő (tük)	1	1
műszaki szakelőadó ii.	1	1
kocsivizsgáló gyakornok	1	1
gazdálkodási szakelőadó i.	1	1
fuvarlevél fordító ügyintéző	1	1
árufuvarozási szakelőadó ii.	1	1
üzemviteli logisztika szakértő	1	0
tolatástervező i.	1	0
Kocsirendező	0	1

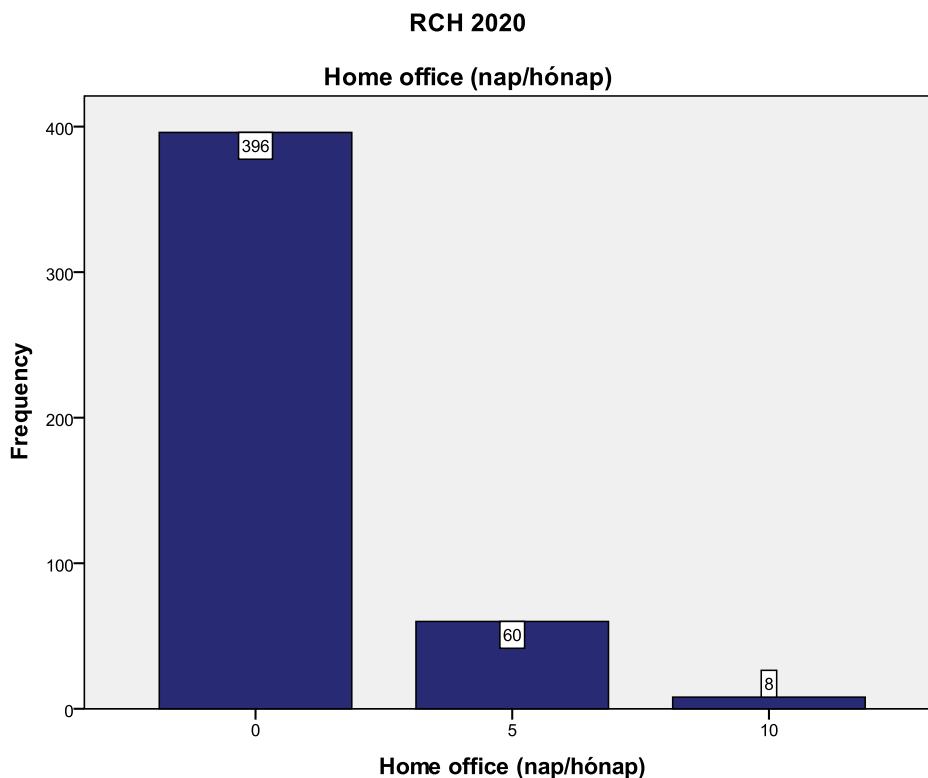
2020-ban a nemek aránya 55,9% : 44,1%. 2019 év végén a férfiak aránya 56,2% volt. Lényegesen nem változott az állomány nem szerinti összetétele, de arányaiban egy kicsit több férfi munkatárs távozott. Legnagyobb számban érettségivel, mint legmagasabb iskolai végzettséggel dolgoznak a vállalatnál (61%). Az előző év végi létszámhoz képest a felsőfokú képzettséggel rendelkezők esetén a legjelentősebb a csökkenés (6 fő, 11,5%). Egyedül az általános iskolai végzettségű dolgozók vannak többen 1 fővel (16,7%).

A dolgozók zöme az 50 és 60 év közötti korosztályhoz tartozik (55,6%). Őket gyakorlatilag nem érintette a létszámcsökkenés. Az előttük lévő életkori sáv, a 45 és 50 közötti munkavállalók esetén viszont 12 fővel (13,2%) kevesebben dolgoznak most, mint egy fél évvel korábban. A 40 év alatti dolgozók aránya viszonylag alacsony (40 fő, 8,6%): A hosszú

távú munkaerőgazdálkodás tervezéshez érdemes a „fiatalítás” lehetőségeit is átgondolni. A nyugdíjazást megelőző sávban (60+) a kollégák valamennyivel több mint 10%-a van, az általuk betöltött munkakörök utánpótlása már inkább rövid távú feladat lesz.

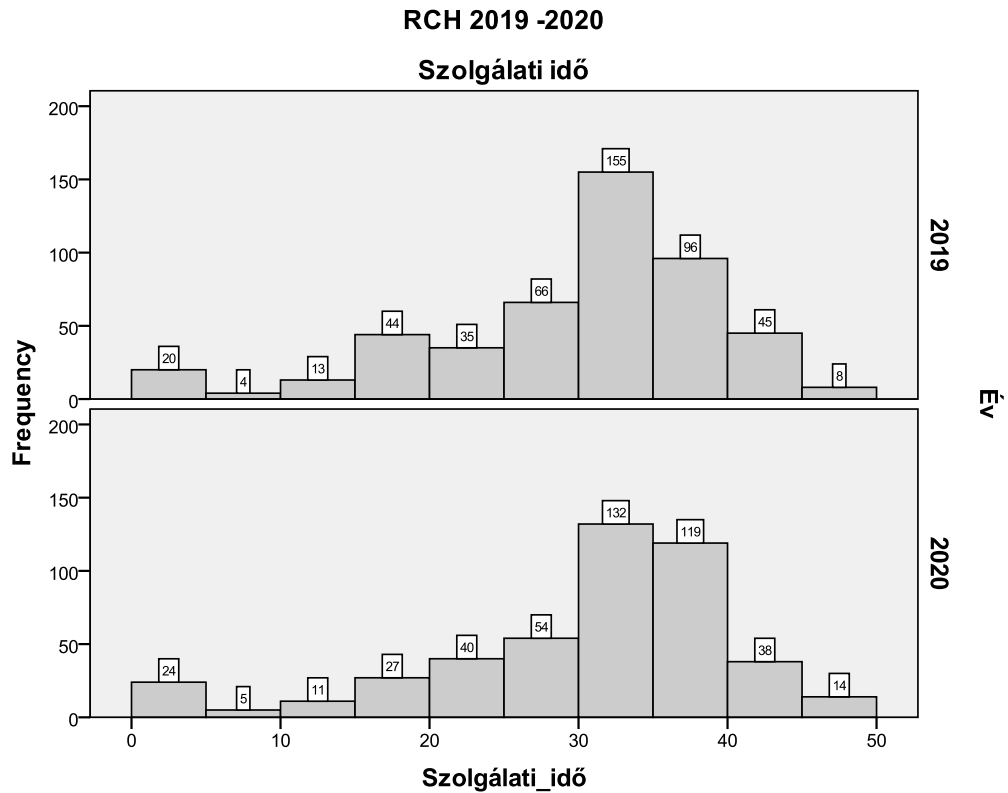
Az RCH Zrt. dolgozói a vállalat telephelyeinek, szervezeti egységeinek helyet adó településeken (Záhony, Győr stb.) és azok környékén laknak.

A munkatársak többsége (91%) napi 7 órás beosztás szerint dolgozik. A vizsgált két időpont között ez az arány nem változott. 2019-ben a RCH-nál még nem létezett a home office munkavégzés. Lehetőséget az otthoni munkavégzésre nyilvánvalóan a COVID 19 járványügyi intézkedések teremtették meg, elsősorban az irodákban dolgozók számára. A dolgozók 14,7%-nak van megállapodása otthoni munkavégzésre. A home office megállapodással rendelkező dolgozók többsége (88%) esetén havonta 5 nap otthoni munkavégzésre van lehetőség (kb. hetente 1 nap), míg az érintett többieknek 10 nap.



2020-ban a vállalat dolgozóinak 80,4%-a szakszervezeti tag. Az ágazatra jellemzően magas szervezethez tartozás utal. Az előző év végén 79,4%-uk volt tagja valamelyik szakszervezetnek.

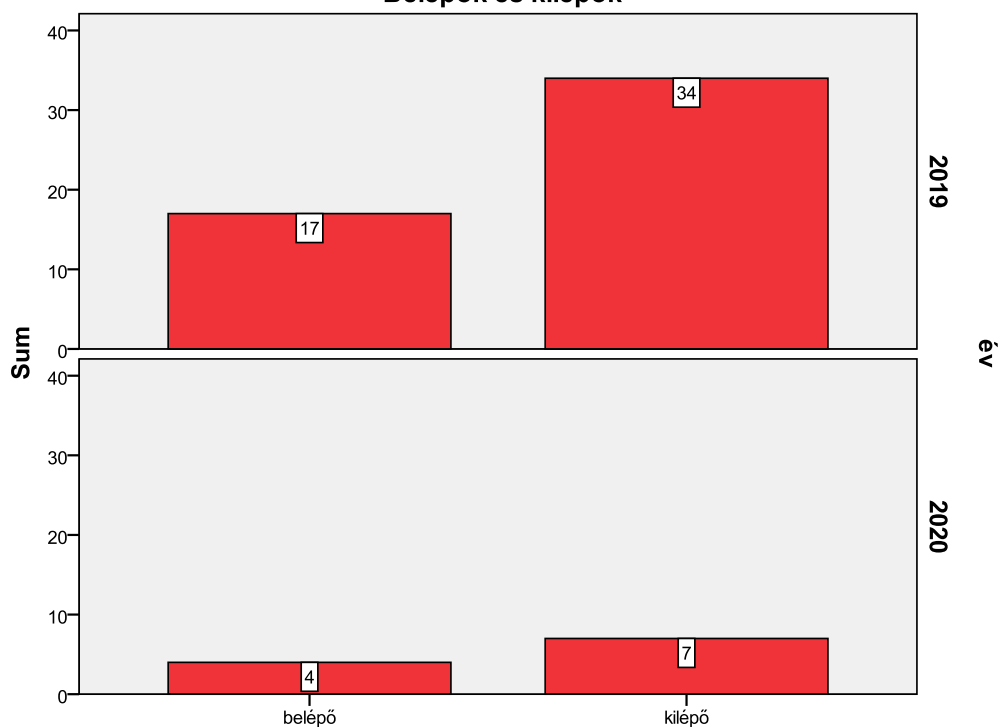
Igen jelentős a „törzsgárda”. A dolgozók 65,3%-a már több mint 30 éve dolgozik az RCH-nál, vagy annak jogelődjénél.



2019-ban a kilépők száma kétszerese volt a belépőknek, így abban az évben is nettó létszámcsökkenés történt. 2020 első félévében is magasabb a kilépők száma, így a vállalat dolgozói létszáma tovább csökkent.

RCH 2019 - 2020

Belépők és kilépők



Többváltozós elemzések

Létszámváltozások és munkakörök

Az elmúlt másfél évben (2019 december – 2020 június) 12 munkakörből történt kiléptetés és 8-ban beléptetés. Ennek következtében csökkent az áru fuvarozási operátorok (7 fő), a raktárnokok (3 fő), állomás operatív koordinátorok (5 fő), árukezelő átvizsgálók (9 fő), a művezetők (1 fő), raktárnokok (3 fő), a területi üzemeltetési koordinátorok (1 fő), a vonat fel- és átvevők és vonatkezelési szakelődök száma.

Növekedett az állományban a gazdálkodási szakelőd (1 fő), a komplex áru fuvarozási elődök (3 fő), vonali tolatásvezetők (4 fő) száma.

Valószínűleg strukturális átalakítás, esetleg racionalizáció történik a vállalatnál.

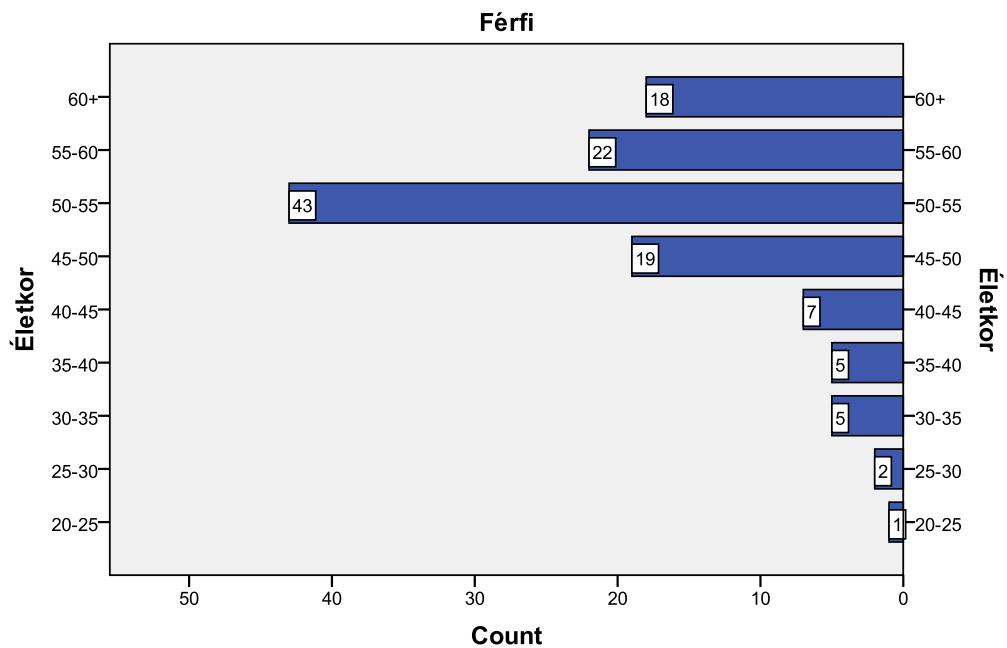
RCH 2019 - 2020			
Belépők			
		év	
		2019	2020
		Count	Count
Munkakör	áru fuvarozási gyakornok	1	0
	áru fuvarozási operátor	7	0
	gazdálkodási szakelőd I.	1	0
	Kocsivizsgáló	1	0
	Komplex áru fuvarozási előd	4	0
	Raktárnok	2	0
	Vonali tolatásvezető	0	4
	Vonat fel- és átvevő	1	0

RCH 2019 - 2020 Kilépők			
		év	
		2019	2020
		Count	Count
Munkakör	állomási operatív koordinátor I.	5	0
	Áruátadó-átvevő	1	0
	áru fuvarozási gyakornok	1	0
	áru fuvarozási operátor	11	3
	árukezelő kocsivizsgáló	7	2
	Kocsivizsgáló	1	0
	Komplex áru fuvarozási előadó	1	0
	Művezető I.	1	0
	Raktárnok	4	1
	Területi üzemeltetési koordinátor	1	0
	Vonat fel- és átvevő	0	1
	Vonatkezelési szakelőadó	1	0

Néhány munkakör életkori eloszlása

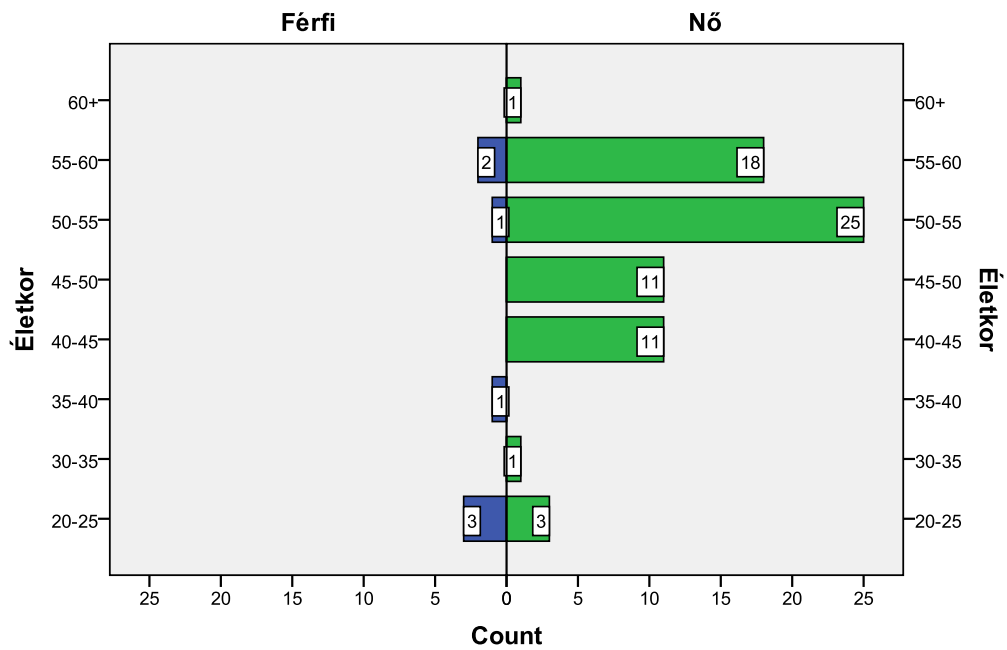
Árukezelő kocsivizsgáló: Összesen 122 fő. Az árukezelők korfájából kiderül, hogy csak férfiak dolgoznak ebben a munkakörben. Az eloszlás móduszát az 50 és 50 év közöttiek alkotják. 45 év alatt kevesen (16,4%) töltik be ezt a pozíciót. Majdnem ugyanennyien vannak a nyugdíj előtt álló 60+ életkori sávban is. Hosszú távon (10 éven belül) bizonyosan nagyobb arányú utánpótlásra kell majd felkészülni és fiatalabb korosztályokból is munkaerőt toborozni.

RCH 2020 Korfa
árukezelő kocsivizsgáló
Nemkulcs



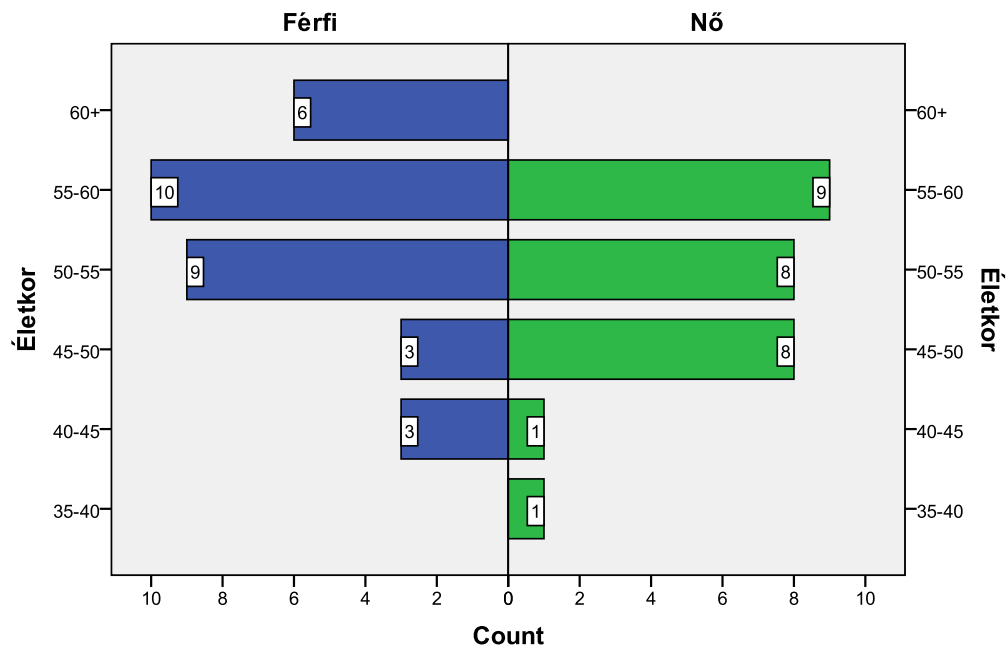
Árufuvarozási operátor: Összesen 77 fő. Túlnyomó többségben (90,1%) hölgyek töltik be ezt az állást. 40 év alattiak (fiatalok) szinte teljesen hiányoznak e munkakörből. A következő években csak egy személynek esedékes a nyugállományba vonulás, de középtávon (10-15 év) tömeges utánpótlásra kell majd készülni.

RCH 2020 Korfa
áru fuvarozási operátor
Nemkulcs



Állomási operatív koordinátor. 2020-ban 58 fő. 31 férfi, 27 nő dolgozó. A közeljövőben 6 férfi kolléga nyugdíjba vonulása várható. Ebben a munkakörben is a 45 év felettek alkotják az állomány meghatározó hányadát, ezen belül is az 50-60 év közöttiek aránya a legnagyobb.

RCH 2020 Korfa
Állomási operatív koordinátor
Nemkulcs

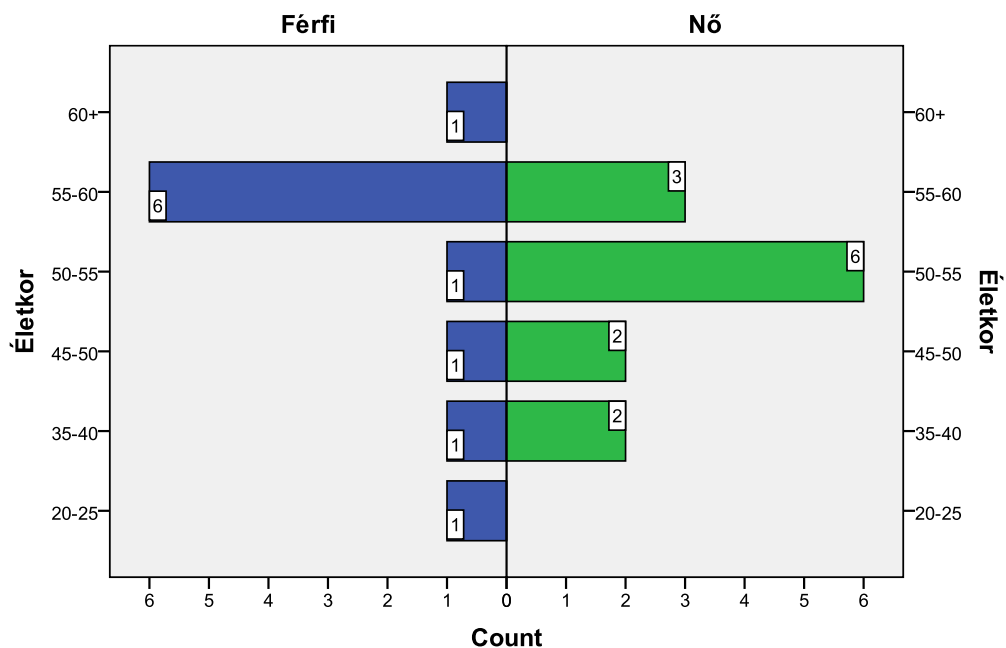


Raktárnok: Összesen 24 fő, kiegyenlített nemi arányokkal. A férfiak zöme a 60. életév előtti sávban helyezkedik el, a hölgyeknél a leggyakoribb sáv 5 évvel korábbi. A fiatalabb korosztályok azonban kisebb számban alkotják ezt a munkakört is. Pl. nincs dolgozó a 30-35 közötti korosztályban.

RCH 2020 Korfa

Raktárnok

Nemkulcs

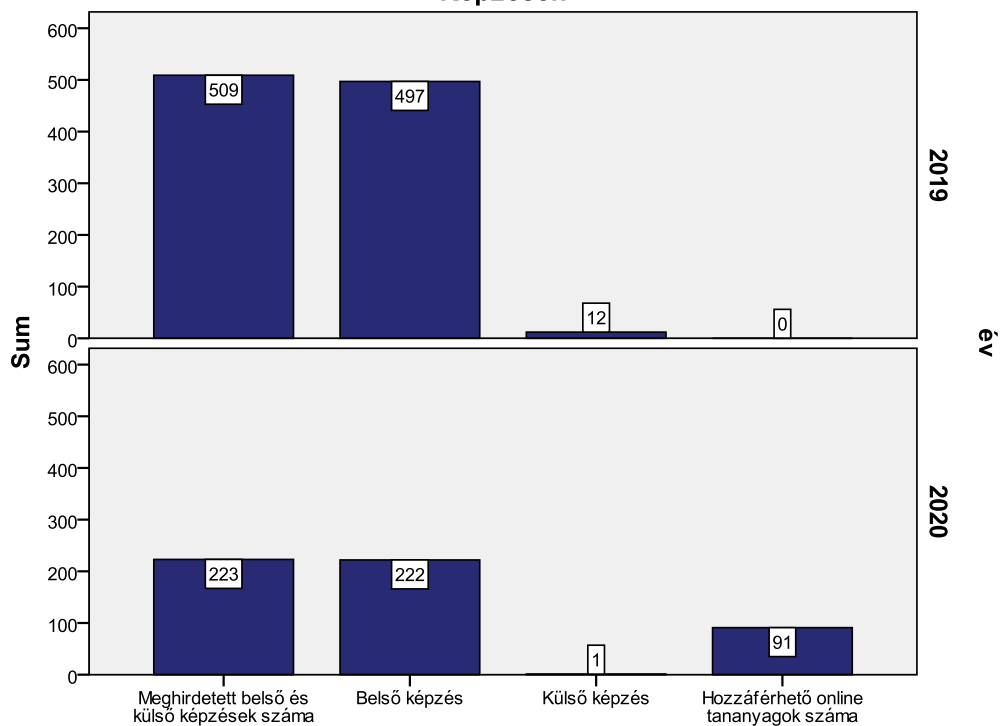


Képzéseken résztvevők száma

A vállalat képzéseit elsősorban belső oktatások útján oldja meg. 2020-ban online tananyagok is hozzáférhetővé váltak a képzésben résztvevők számára.

RCH 2019 - 2020

Képzések



Összegzés

A Rail Cargo Hungary állománya 2020 június végén az adatbázis szerint 464 fő. Az elmúlt félévben 22 fővel csökkent a létszáma. Az RCH 6 megyében van jelen, legnagyobb létszámmal Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. A legnagyobb létszámú szervezeti egységei Záhonyban és Győrben vannak. Az állományban a legnagyobb létszámú munkakörök: árukezelő kocsivizsgáló, árufuvarozási operátor, állomási operatív koordinátor.

A nemek aránya 56:44 a férfiak javára. Legnagyobb arányban (61%) érettségivel dolgoznak a vállalatnál. Őket követik a szakmunkások és a diplomások. Minden iskolázottsági kategóriában csökkent a foglalkoztatottak száma; az egyetlen kivétel az általános iskolai végzettséggel rendelkezők csoportja. Több a női érettségizett és diplomás dolgozó, míg a szakmunkások főleg férfiak.

A dolgozók elsősorban a vállalat telephelyein és azok környékén laknak. A legnagyobb Cargo „kolónia” Záhonyban él. A munkavállalók jellemzően 40 év feletti, a legtöbben 50 és 60 év közöttiek. A munkavállalók 10%-a van a nyugdíjba vonulást megelőző életkori övezetben. Ők főleg férfiak. Például az árukezelő kocsivizsgáló és az állomási operatív koordinátor munkakörök esetén. Pótlásukról hamarosan gondoskodni kell.

A munkavállalók 91%-a napi hét órát dolgozik, körülbelül egy tizedük 8 órás. Home office megállapodást 2020 első felében kötöttek dolgozókkal (kb. 15%). Főleg 5 nap/hó időtartamra.

A dolgozók kb 80%-a szakszervezi tag.

A dolgozók többsége hosszú szolgálati idővel rendelkezik; közel kétharmaduk már 30 éve a vállalatnál alkalmazott. A szolgálati idő eloszlásának alakja hasonló a két nemben. A kilépők száma 2019-ben és 2020 első felében is meghaladta a belépőket. A más félév alatt összesen 31 kilépő, 21 belépő. Legnagyobb számban az árufuvarozási operátorok és árukezelő átvizsgálók száma csökkent.

A képzések száma a tavalyi év egészéhez tartozó adatokhoz viszonyítva nem csökkent lényegesen, sőt az utolsó félévben jelentős számú online tananyag is hozzáférhetővé vált. A legtöbb képzést Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében tartották.

Volánbusz Zrt.

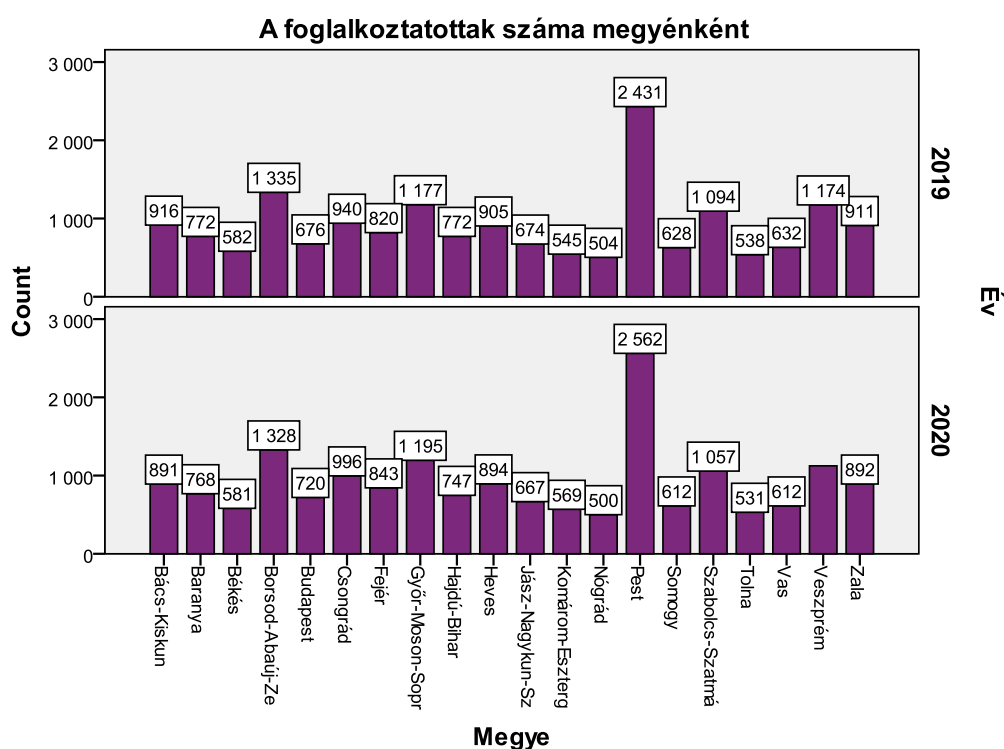
Egyváltozós, leíró elemzések

Az adatbázis alapján a 2020. év I. félévvégi dolgozói létszám 18089 fő. A Volánbusz közérdekű adatai szerint (volanbusz.hu/hu/volanbusz/kozerdeku-adatok) a II: negyedéves átlagos foglalkoztatott állományi létszám 17839,7 fő. Az adatbázis adatai alapján a 2019 év végi (december 31.) adatokhoz képest 63 fővel emelkedett az állomány országos létszáma. A közzétételi adatok alapján viszont 358 fős állománycsökkenés következett be (2019 IV. negyedév: 18198; 2020. II. negyedév: 17839,7 fő) a negyedéves átlagos állományadatokban. A különbség nyilvánvalóan a létszám számítás különbségéből fakad, továbbiakban az adatbázis adatait használjuk.

A dolgozói létszám megyénkénti eloszlása arányos a megyék lakosságának létszámával illetve a vállalat tevékenységének intenzitásával. A legtöbb munkavállaló Pest, Borsod-Abaúj-Zemplén, Győr-Sopron-Moson megyében van. A táblázatban az összetartozó két éves adatok közül a félkövérrel szedett a nagyobb. 14 megyében történt valamilyen szintű létszámcsökkenés. Számában és arányában leginkább a Veszprém megyei dolgozókat érintette; itt a csökkenés 52fő, 4,4%. Létszámbővülés jellemez azonban néhány másik megyét: pl. Pest megye: 123 fő (5,1%), Budapest 44 fő (6,6%), Csongrád 56 fő (6%). Összeségében, habár több megyében csökkent az alkalmazottak száma, mégis országosan 0,35%-os létszámnövekedést mutatnak az adatok.

	Év		Különbség
	2019	2020	
Bács-Kiskun	916	891	-25
Baranya	772	768	-4
Békés	582	581	-1
Borsod-Abaúj-Ze	1335	1328	-7
Budapest	676	720	44
Csongrád	940	996	56
Fejér	820	843	23
Győr-Moson-Sopr	1177	1195	18
Hajdú-Bihar	772	747	-25
Heves	905	894	-9
Jász-Nagykun-Sz	674	667	-7
Komárom-Eszterg	545	569	24
Nógrád	504	500	-4
Pest	2431	2562	123
Somogy	628	612	-16
Szabolcs-Szatmár	1094	1057	-37
Tolna	538	531	-7
Vas	632	612	-20
Veszprém	1174	1124	-52
Zala	911	892	-19

Volán 2019 - 2020



A foglalkoztatottak zöme (95,8%) az üzemeltetéshez tartozó munkakört lát el. Ennek a létszáma 78 fővel (0.45%) bővült 2020 I. félévében: A többi szervezeti egység létszámában drasztikus változások nem figyelhetők meg. Egyedül a Kabinet létszáma változott meg arányaiban a leginkább: 6 fővel (15%-kal) csökkent. A Biztonság egység dolgozói létszáma 5,5%-kal csökkent.(12 fő).

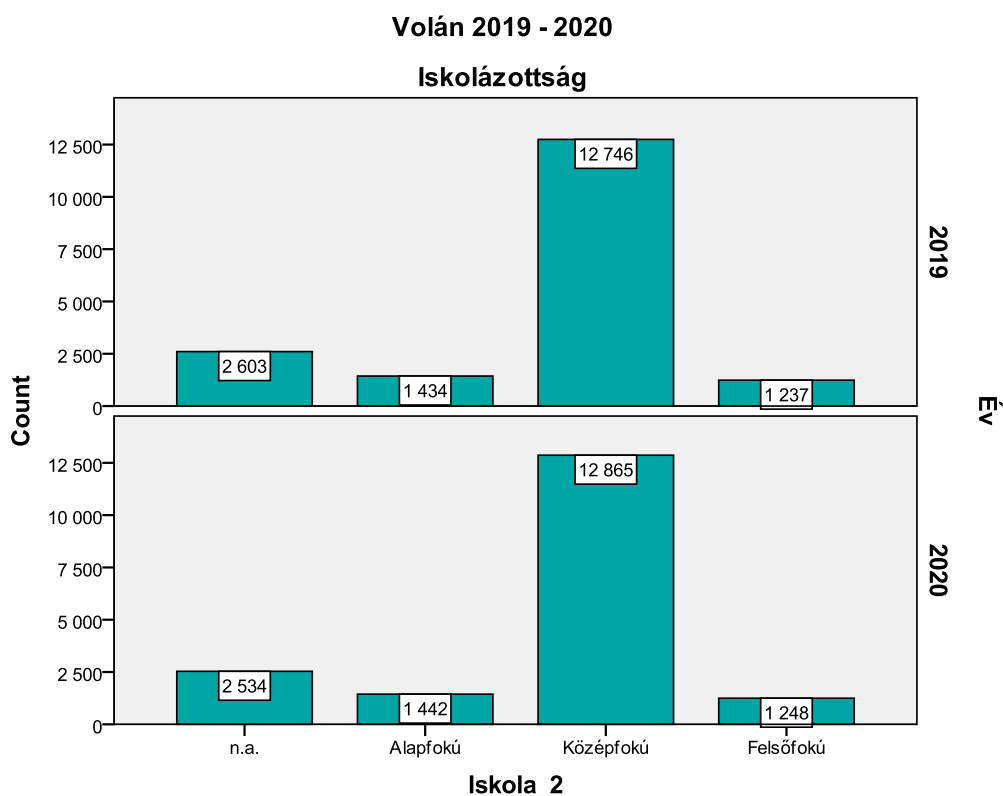
Az adatbázis 721 különböző munkakört tartalmazott. Az adatbázis feltehetően különböző (pl. megyei) adatbázisok egyesítéséből jött létre, és a szakmák, illetve munkakörök nem egységes jelölése, kódolása nem teszi lehetővé, hogy pontos számszerű adatokat kapjunk, még az adatok tisztítása után sem. Ezért a két adatfelvétel közötti különbségek okát nehéz megállapítani, hogy egyszerűen a munkakör átminősítése történt, vagy állománybővítés történt az adott szakmában.

A 2020-as adatok szerint a leggyakoribb munkakörök: buszsofőr (10650 fő), autószerelő (948 fő), forgalmi szolgálattevő (506 fő), vezető (393 fő), karosszerialakatos (465 fő), pénztáros (309 fő), autóvillamossági szerelő (310 fő), raktáros (247 fő), takarító (253 fő).

Nagyszámú olyan munkakör szerepel a táblázatban, ahol csak 1-2 fő van hozzárendelve, ezek esetleges helyettesíthetősége esetenként problémás lehet.

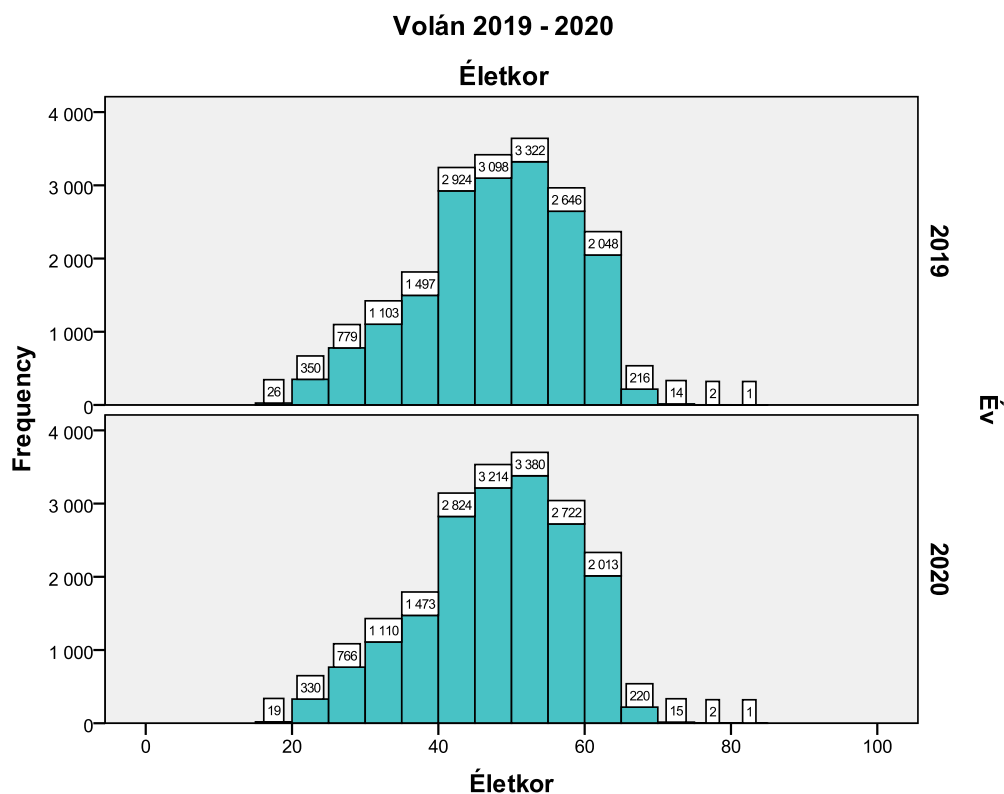
2020-ban 2529 munkavállalóval (az összdolgozói létszám14%-a) kapcsolatban nem szerepelt iskolázottsági adatok, ezért a valós eloszlás természetesen különbözik az itt ábrázolttól. További 5 dolgozó esetén végzettségként „nyelvvizsga” szerepelt, itt nem lehetett a végzettség fokát megállapítani, így ők is a hiányzó elemek közé kerültek.

A hozzáférhető adatok alapján a dolgozók meghatározó aránya (70%) középfokú (szakiskolai, gimnáziumi, technikai stb.) végzettséggel rendelkezik. A munkavállalók közel 8%-ának van csak alapfokú végzettsége, míg felsőfokú oklevéllel 6,9% rendelkezik. A vizsgált időszakban ezek az arányok lényegesen nem változtak, az összes megállapítható kategóriában a munkavállalók száma néhány fővel emelkedett.



A 2020-as adatok alapján 1869 különböző állandó lakóhely bejegyzés van (az országban 3155 település van), ez nem meglepő, hiszen országos nagyvállalatról van szó. Természetesen legtöbb dolgozó a fővárosban és a megyeszékhelyeken és a nagyobb vidéki városokban lakik, de gyakorlatilag mivel a Volán járatai az egész országot behálózzák, az ország minden térségében lakik itt dolgozó ember.

2020-ban a nődolgozók aránya 12,7%-os. A Volán létszám meghatározó munkakörök (buszvezető, autószerelő, lakatos stb.) általában ma is jellemzően férfiak által betöltött munkahelyek. Az elmúlt félévben a férfi foglalkoztatottak száma emelkedett 91 fővel, míg a hölgy munkavállalók száma 28 fővel csökkent. A dolgozók átlag életkora 47–48 év között van. Lényegében nem változott a kilépések és belépések hatására.



Az életkori eloszlás sem változott lényegesen. Látható, hogy a munkavállalók döntő (66.9%) hányada 40–60 év közötti. A nyugdíjazás előtt állók (60–65 év) a munkaerő 11%-át teszik ki. A munkavállalók kb. 1,2%-a már nyugdíjaskorú (65 feletti). E két életkori sávba tartozók által betöltött munkakörökben már érdemes az utánpótlással kapcsolatos teendőkre felkészülni

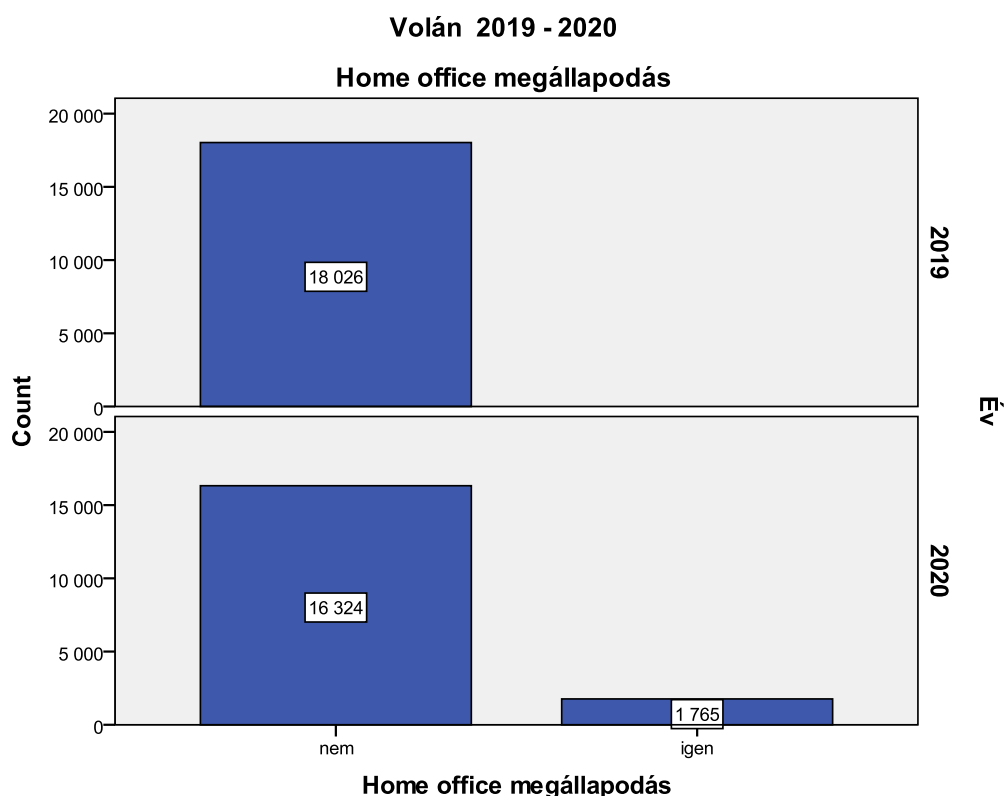
A két nem korfa eloszlásának alakja hasonló. Mindkét nem esetén a dolgozók meghatározó arányát a 40 és 60 év közöttiek teszik ki. A Volán a korfa szerint tipikusan a „középkorúak” munkahelye, ezért problémáik, igényeik és elvárásaik is ennek a generációra jellemzőek. Ezeket a tényezőket a vállalat HR politika célkitűzéseiben is érdemes szem előtt tartani.

A dolgozók 52%-a kevesebb, mint 10 éve dolgozik a Volánnál. A dolgozók több mint egy harmada pedig kifejezetten „új”, azaz kevesebb, mint 5 éve dolgozik csak a vállalatnál. Az életkor eloszlásnál korábban láttuk, hogy az inkább a középkorúak nagy arányát mutatta. Ezek alapján feltételezhetően kevés pályakezdő fiatalnak első munkahelye a Volán, inkább sokadik munkahelye sokaknak.

A legtöbb dolgozó (94%) 8 órás munkarendben dolgozik. 2,7%-a dolgozóknak 4 órát, 2,6%-a 6 órát dolgozik naponta. Ezekről eltérő további napi óraszámot csak elenyésző számú munkatárs esetén találunk.

2020-ban a dolgozók 56,7%-a szakszervezeti tag. 2019 végén arányuk 58,1% volt. A szakszervezeti tag dolgozók száma csökkent 235 fővel, míg a nem szakszervezeti tagok száma nőtt 298 fővel.

2019-ben még nem volt home office megállapodás egyetlen dolgozóval sem. 2020-ban már a dolgozók 9,8%-val volt ilyen megállapodás, nyilván azokkal a munkatársakkal, akik erre alkalmas munkakörökben dolgoznak. Feltehetően a COVID 19 járványhoz kapcsolódó tavaszi korlátozások hatása motiválta ezt a korábban nem alkalmazott munkaforma bevezetését. A megkötött megállapodások egységesen maximum 14 nap/hó otthoni munkavégzésről szóltak.



Csak a 2020 I. félévére vannak adataink a ki- és belépők számára vonatkozóan. Ezek kiegyenlítik egymást, mindössze öt fővel léptek többen be, mint ki. Ebben a félévben a dolgozói állomány 5,6%-a cserélődött ki, ami egy teljes évre kivetítve 11%-os fluktuációra utal.

Többváltozós elemzések

A Volán vállalat szervezeti felépítéséről és földrajzi elhelyezkedéséről kapunk érdekes információkat. Milyen vállalati részlegek melyik régióban, milyen munkaerőnagysággal képviseltetik magukat. Vannak szervezeti egységek, amelyek minden megyében delegálnak munkatársakat, de vannak regionális, több megyére kiterjedő, és országos hatókörrel rendelkező egységek is.

A leggyakoribb férfiak által betöltött munkakörök gyakoriság szerint csökkenő sorrendben: autóbuszvezető, autószerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattelvő, vezető, autóvillamossági szerelő, raktáros, karbantartó

A leggyakoribb nők által betöltött munkakörök: pénztáros, elszámoltató, takarító, forgalmi szolgálattelvő, műszaki adminisztrátor, menetlevél rögzítő, kocsitakarító, autóbuszvezető

Belépők és kilépők szakmánként

Belépők és kilépők szakmai eloszlása általában attól függ, hogy milyen arányt képviselnek az adott munkakörök a dolgozói állományban. Legnagyobb számban a buszvezetők cserélődtek. Ebben a félévben 111 fővel több buszvezetőt vettek fel, mint ahányan kiléptek. Általában a leggyakoribb munkakörök esetén több dolgozót léptettek be, mint ki. A jegy és bérletellenőrök esete itt a kivétel, viszonylag nagy számban távoztak, de ebben a félévben még nem pótolták őket.

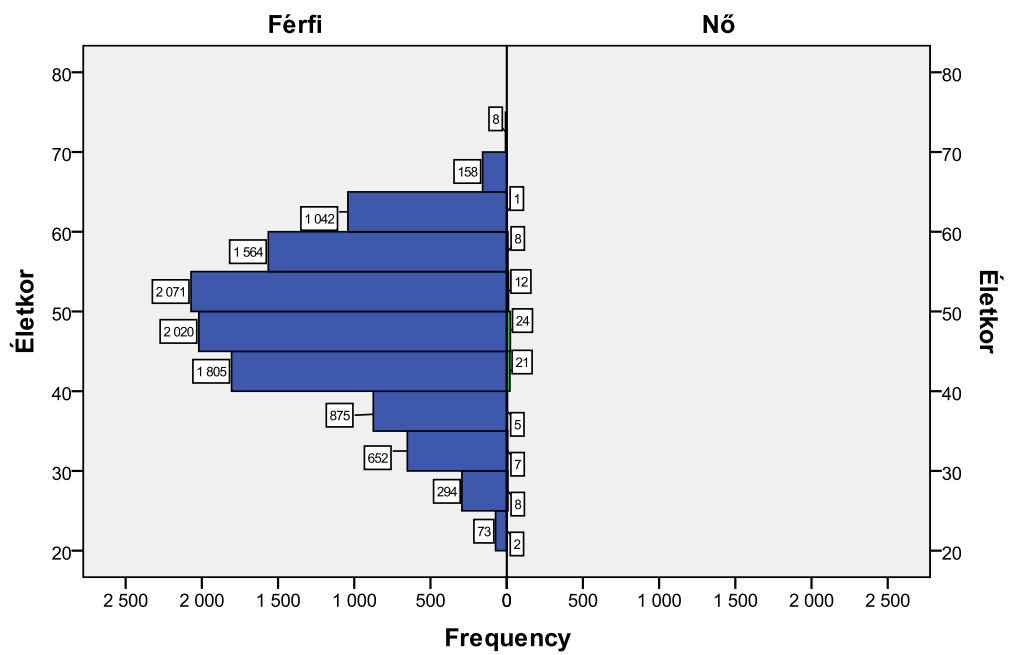
Belépők és kilépők a legnagyobb létszámú munkakörök esetén

munkakör	kilép	belép	különbség
autóbuszvezető	489	600	111
kk - jegy-és bérletellenőr	94	0	-94
autószerelő	35	42	7
pénztáros	19	29	10
takarító	17	21	4
karosszéria lakatos	17	17	0
forgalmi szolgálattelvő	16	28	12
kocsitakarító	15	31	16
karbantartó	10	15	5

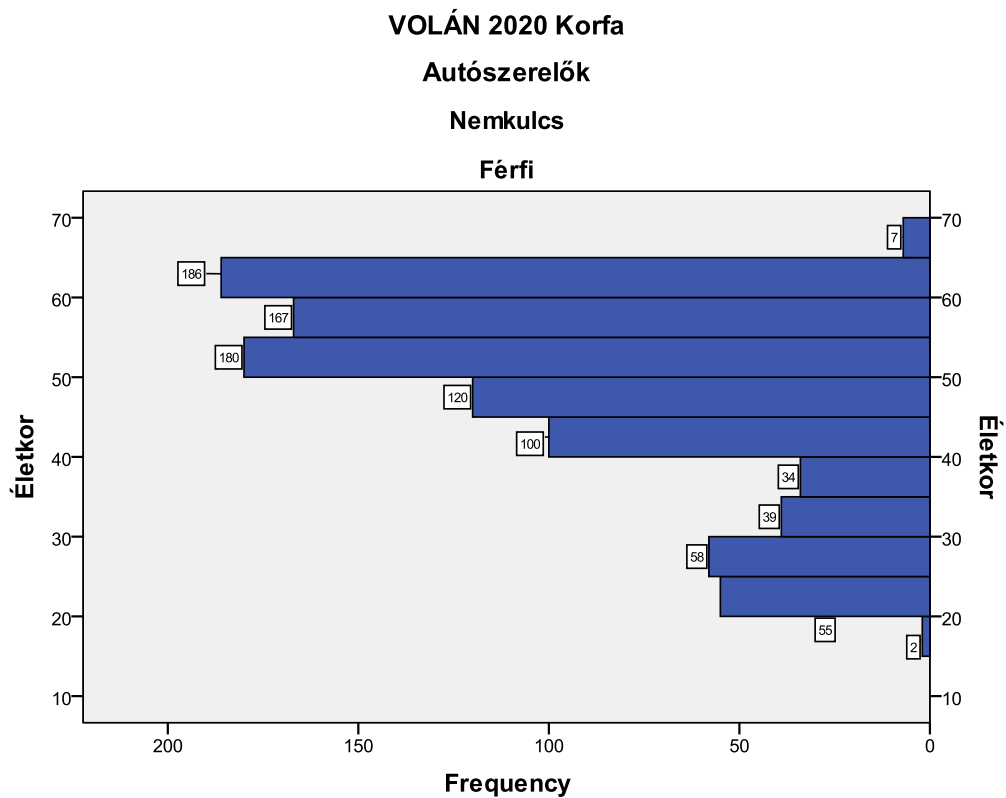
Néhány munkakör életkori eloszlása

Autóbuszvezetők: 2020-ban 10650 buszvezető szerepel a Volán állományában. A hölgyek 88-fővel nem teszik ki a munkaköri állomány egy százalékát sem. Nyugdíjazás előtt az állomány valamivel több mint 10%-a áll, habár az adatbázis szerint 158-an nyugdíjas korúként is dolgoznak gépjárművezetőként. A sofőrök zömét a 40 és 60 év közötti munkavállalók alkotják.

VOLÁN 2020 Korfa
Autóbuszvezetők
Nemkulcs

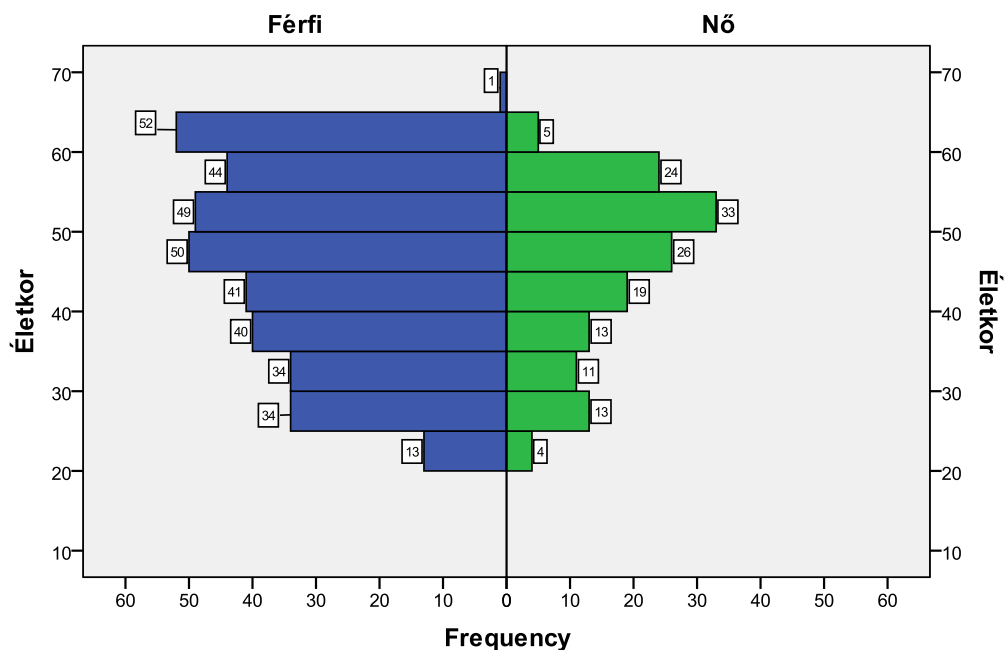


Autószerelők: Az autószerelők kizárólag férfiak. Összesen 948 fő szerepelt az adatbázisban. 533-an (56%) 50 év feletti. Viszonylag nagyszámú (közel 20%) dolgozó tartozik a nyugdíjba vonulást megelőző életkori sávhoz. Az utánpótlás ebben a munkakörben a közeljövőben aktuális lesz.



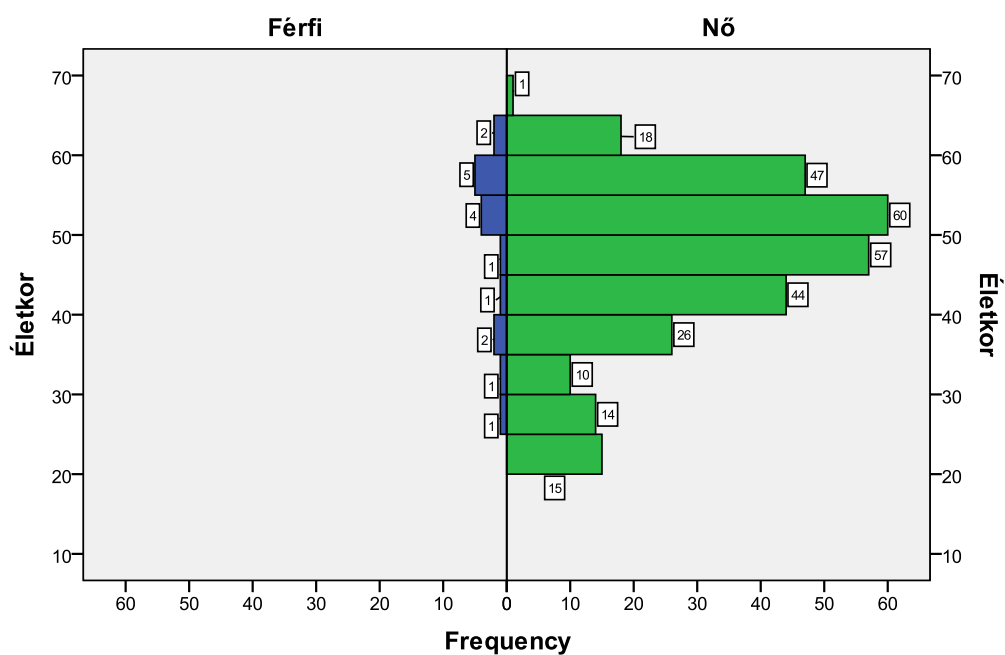
Forgalmi szolgáltatók: 2020-ban az összesített létszámuk 506 fő. A munkakört betöltők 29%-a (148 fő) nő. Az életkori eloszlás kiegyensúlyozottnak tekinthető, de az idősebb korosztályok itt is túlsúlyban vannak. A nyugdíj előtti életkori sávban a munkaköri állomány 11,5%-a van. Az utánpótlással kapcsolatos feladatot jelent majd rövidtávon is távozásuk.

VOLÁN 2020 Korfa
Forgalmi szolgáltató
Nemkulcs

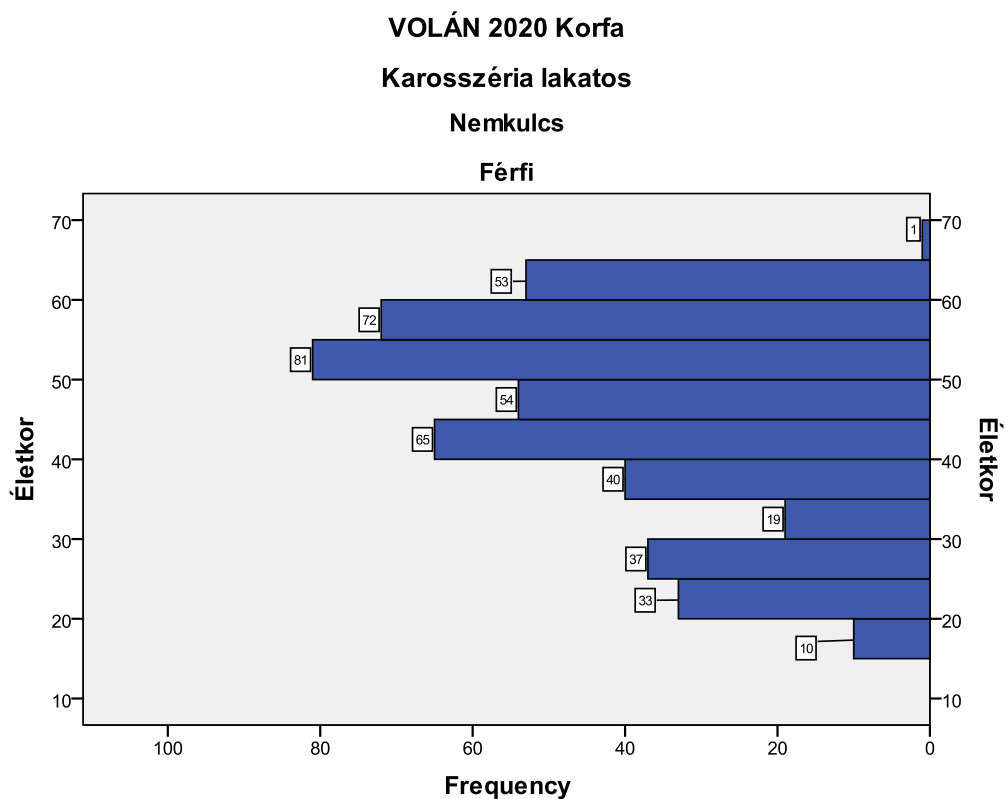


Pénztáros: A pénztáros azon ritka munkakörök legnépesebbje, ahol több női munkavállaló van. A 17 férfi dolgozó csak 5,5%-t alkotja a 309 fős összlétszámnak. Az alkalmazottak zöme 40 és 60 év közötti, a 60+ -os korosztály aránya 6,1%.

VOLÁN 2020 Korfa
Pénztáros
Nemkulcs

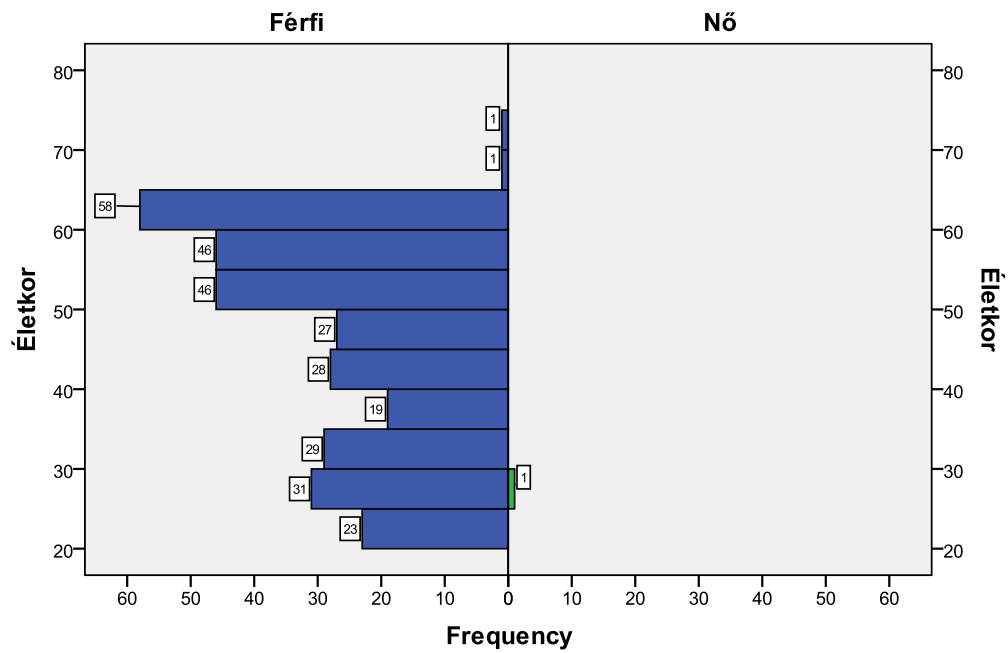


Karosszéria lakatos: 465 karosszéria lakatos mindegyike férfi. 139 fő (30%) fiatalabb, mint 40 év. 54-en (11,6%) vannak 60 év felett. Az életkori eloszlás kiegyensúlyozottnak tekinthető.



Autóvillamossági szerelő: Összesen 310-en töltik be ezt a munkakört a vállalatnál. Mindössze egy hölgy dolgozó van. Az 50 év fölöttiek aránya 48,4%, nyugdíjazás előtti sávban 58 dolgozó (18,8%) van, az utánpótlás biztosítása a közeljövő feladata lesz.

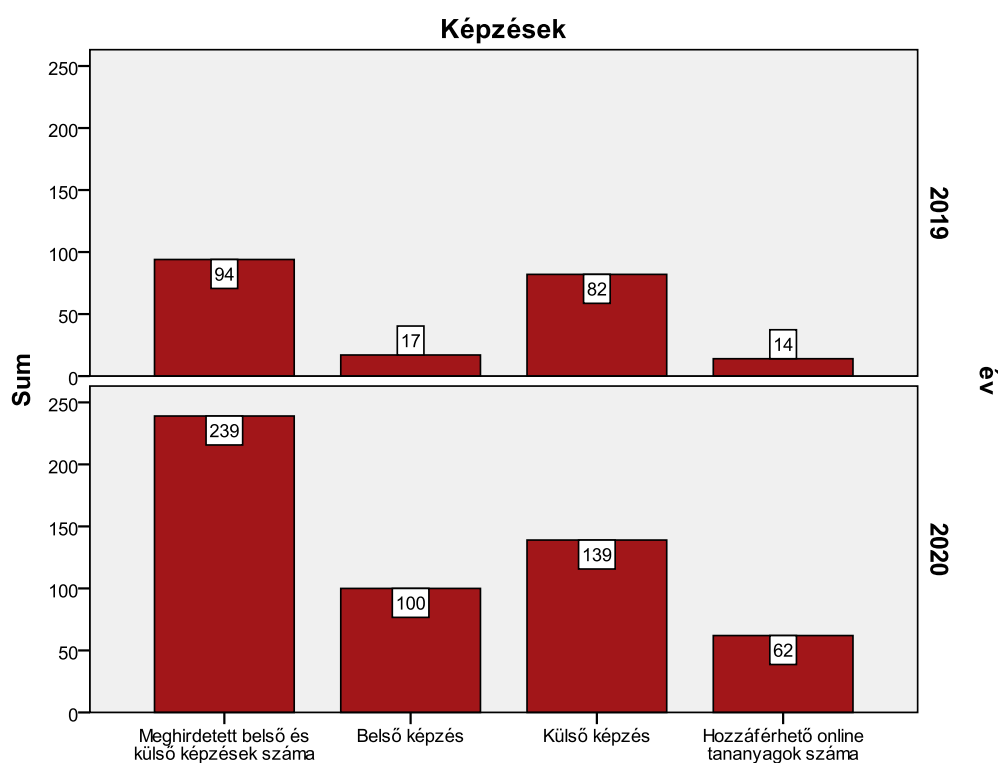
VOLÁN 2020 Korfa
Autóvillamossági szerelő
Nemkulcs



Képzéseken résztvevők száma

Mind a külső, mind a belső képzések száma jelentősen megnőtt az utóbbi félévben. Jelentősen növelte a vállalat a képzéseken résztvevő dolgozói számára hozzáférhető online tananyagok számát is. Bizonyára a COVID 19 járvány kihívásaira próbálta a cég a dolgozóit jobban felkészíteni az oktatási tevékenység fokozásával.

Volán 2019/2020



Összegzés

2020 június végén a Volánbusz 18089 főt foglalkoztat az adatbázis szerint. A fúzió után az ország egyik legnagyobb munkáltatója jött létre. Az évvégi adatokhoz képest a létszámban minimális növekedés következett be.

Országos vállalatként mind a 19 megyében és a fővárosban is jelen van. Az utolsó félévben 14 megyében némileg csökkent a dolgozók létszáma, de a maradék 6 megyei növekedés ellensúlyozta azt. Legnagyobb létszámcsökkenés: Veszprém megye; legnagyobb létszámnövekedés: Budapest és Csongrád megye.

A dolgozók közel 96%-a az Üzemeltetés munkakörcsoportjához tartozik. A legnagyobb munkaköri csoport a buszvezetők, a dolgozói állománynak több mint a fele. De jelentős számban vannak még autószerelők és forgalmi szolgálattevők is. A dolgozók 70%-a középfokú (érettségi, szakmunkás bizonyítvány) legmagasabb tanulmányi végzettséggel rendelkezik. Minden iskolázottsági kategóriában kis mértékben emelkedett a foglalkoztatottak száma.

Országos vállalatként dolgozók állandó lakóhelyeinek száma az adatbázisban 1869.

A női dolgozók aránya 17,2%, az utóbbi félévben minimálisan csökkent. Férfiak töltik be nagyszámban az autóbusszvezetői és szerelői állásokat. A hölgyek aránya a pénztárosi, elszámoltatói és takarítói állásokban meghatározó.

A dolgozók átlagéletkora 47,53 év. A hölgyek átlagéletkora ennél kb. 2 évvel kevesebb. Az állomány egésze inkább öregedő, zömében középkorú. Közel 2400 dolgozó fog életkora alapján a közeljövőben nyugdíjba vonulni, az utánpótlás biztosítani kell a munkakörükben. Főleg néhány nagy létszámú, főleg férfiak által betöltött munkakör érintett: autóvillamossági szerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattelvő, autószerelő.

A szolgálati idő eloszlás szerint a frissen belépők (5 éven belül) aránya viszonylag nagy. A dolgozók többsége napi 8 órában foglalkoztatott. A szakszervezeti szervezettség 58%-os.

2020-ban megjelent a home-office mint a munkavégzés egy új formája, de ez csak a dolgozók közel 10%-át érintette. Az utolsó félévben 1011 fő lépett be, 1006 lépett ki. Legnagyobb számban a buszvezetők cserélődtek, összességében nőtt a számuk. Létszámcsökkenés a jegy- és bérletellenőrök esetén figyelhető meg

Jelentősen emelkedett 2020 első félévében a külső és belső képzések és a hozzáférhető tananyagok száma is.

KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT ÉS EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE

A GINOP-5.3.5-18-052 azonosító számú „A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban” című projekt keretében felmérés készült a szállítási ágazatban dolgozó munkavállalók körében, amely során azt tanulmányoztuk, hogy az érintettek miként vélekednek a munkahelyükön tapasztalható munkaerőhiány mértékéről, jellegéről, valamint a munkaerőhiány lehetséges kezelési módjairól.

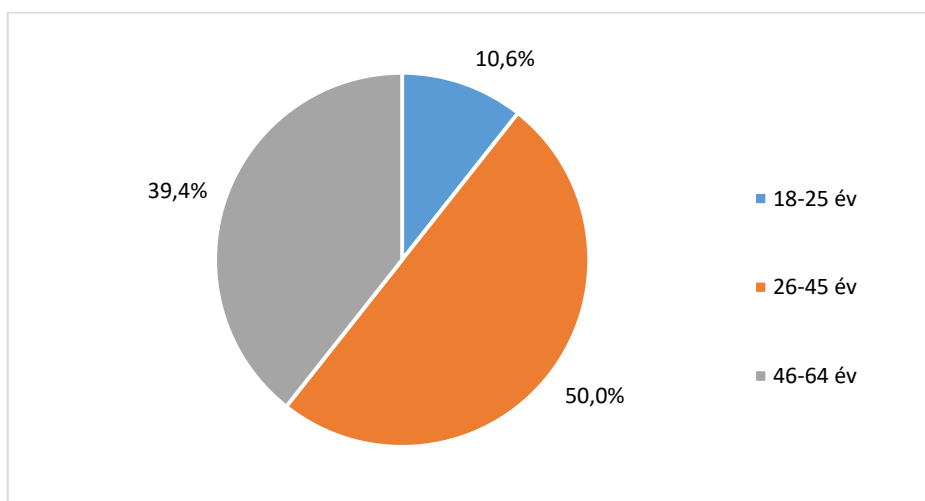
A felmérés kérdezőbiztosok bevonásával, strukturált interjúk keretében zajlott, amely során 282 munkavállaló válaszolta meg a kérdéseket. A felmérés nem volt reprezentatív a szállítási ágazatban dolgozókra nézve, ugyanakkor a lekérdezés célirányosan történt a pályázat témájában érintett munkavállalókat érintően, így az eredmények elegendő információt nyújtanak ahhoz, hogy megfelelő következtetéseket vonhassunk le a vizsgált témával kapcsolatban. A kérdőív feldolgozása SPSS statisztikai programcsomag használatával történt. Az adatelemzés során leíró statisztikákat, keresztábra elemzéseket és varianciaanalízist alkalmaztunk, az összefüggések vizsgálatához pedig Pearson-féle Khi négyzet próbát, F próbát és kétmintás t-próbát végeztünk.

A felmérésben résztvevők demográfiai jellemzői

A felmérést két területen, az Észak-alföldi és a Nyugat-dunántúli régióban végeztük el, mely során az előbbi területet a válaszadók 58,2%-a, utóbbit 41,8%-a képviselte.

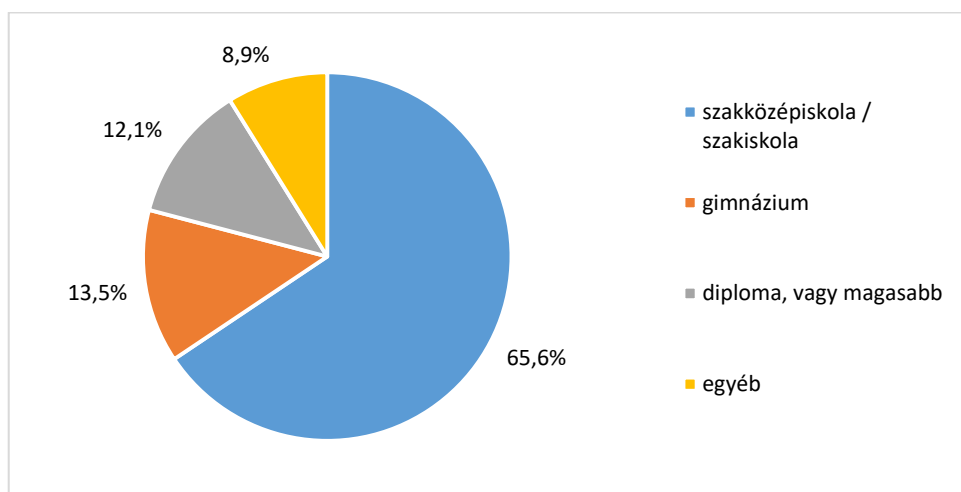
A kérdőívet kitöltők jelentős része (81,6%) volt férfi és alig ötödük nő. A résztvevők életkorát tekintve a legtöbb válaszadó (50,0%) a 46-64 éves, 39,4%-uk a 26-45 éves, végül a legkevesebben (10,6%) a 18-25 éves korcsoportba tartozik (1. ábra).

1. ábra: A válaszadók megoszlása korcsoportok szerint



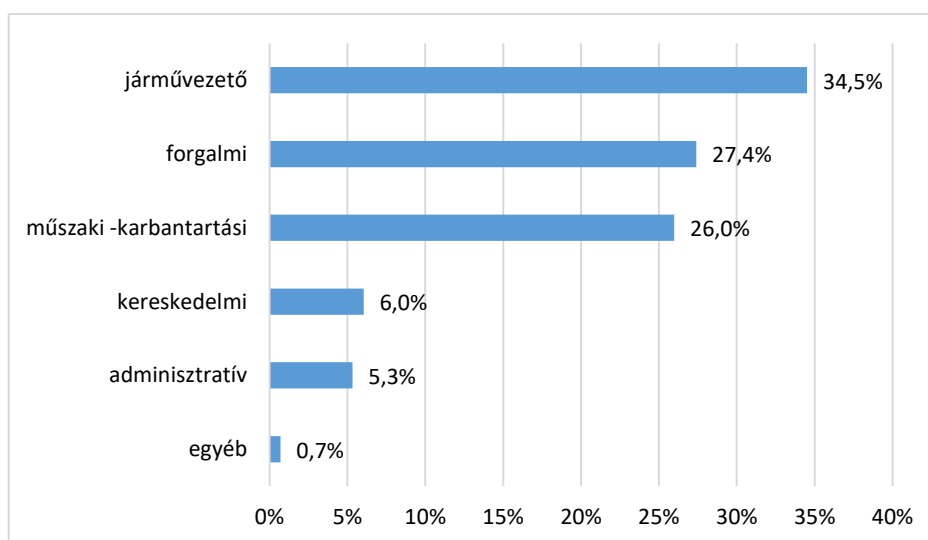
A kérdőívet kitöltők 65,6%-a szakiskolát, vagy szakközépiskolát végzett, ezen belül 3 fő még nem fejezte be a tanulmányait. Gimnáziumi érettségivel 13,5%-uk, legalább diplomával pedig 12,1%-uk rendelkezik. Ez utóbbiak közül 16 fő alapképzésben, 9 fő mesterképzésben, 2 fő a mesternél magasabb fokozatú képzésben, 7 fő pedig posztgraduális képzésben vett részt. Ezen felül 8,9% volt azoknak az aránya, akik az „Egyéb” kategóriát jelölték meg a válaszadás során, amely a szervezeten belül és kívül végzett szakmai továbbképzések elvégzését jelenti (2. ábra).

2. ábra: A válaszadók megoszlása iskolai végzettség szerint



A kutatás során a szállítási szektor összes főbb munkaköréből megszólítottunk résztvevőket. Ennek eredményeképp a válaszadók 34,5%-a járművezetői, 27,4%-a forgalmi, 26,0%-a műszaki-karbantartási, 6,0%-a kereskedelmi, 5,3%-a pedig adminisztratív feladatokat lát el az ágazatban. Emellett az előzőekben nem sorolható „Egyéb” kategóriában 1 fő állomásfőnök és 1 fő munkabiztonsági szakelőadó képviselte az ágazatot (3. ábra)

3. ábra: A válaszadók megoszlása munkakör szerint

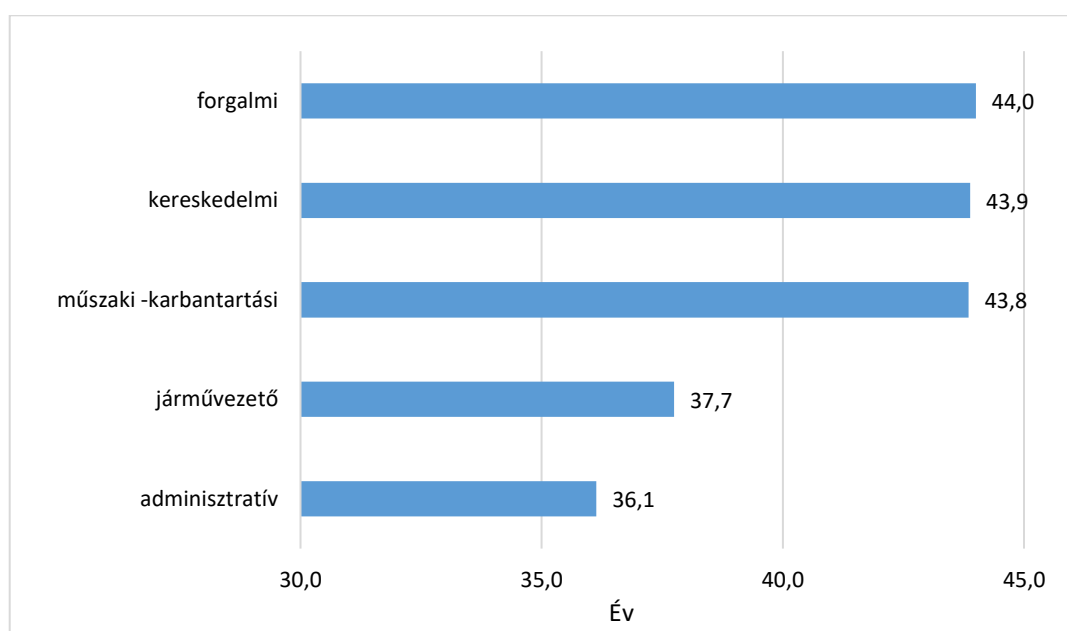


A következőkben elvégeztünk néhány további elemzést is, amely pontosabb leírást ad a kutatásban résztvevők csoportjáról.

A nemek mentén nem volt jelentős eltérés az életkor tekintetében, a kérdőívet kitöltő nők átlagéletkora 40,1, a férfiaké pedig 41,6 év volt a válaszok alapján. A régiók mentén már szignifikáns eltérést tapasztaltunk, míg az Észak-alföldi résztvevők átlagosan 39,3 évesek, addig a Nyugat-Dunántúlon öt évvel több, 44,3 év a válaszadók életkorának átlaga.

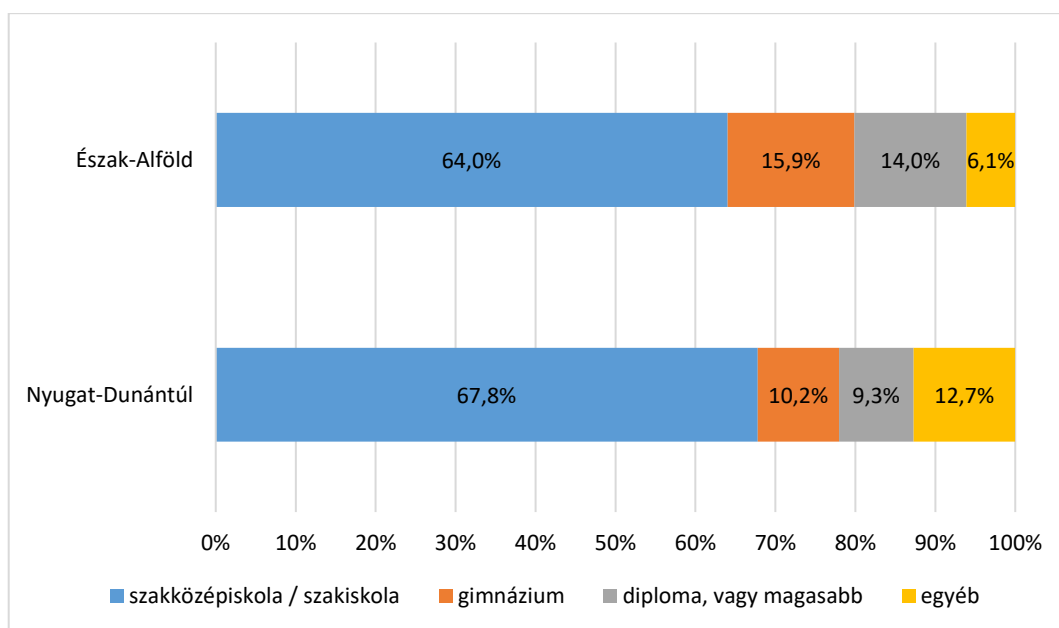
A munkakörök szerint a legidősebbek (átlag: 44,0 év) a forgalmi munkakört végzők voltak, de közel ugyanennyi volt a kereskedelem és a műszaki-karbantartás területén dolgozók életkora is. A járművezetők 37,7 év, az adminisztratív területen dolgozók pedig 36,1 év átlagéletkorral vettek részt a felmérésben (4. ábra).

4. ábra: A válaszadók átlagos életkora munkakör szerint



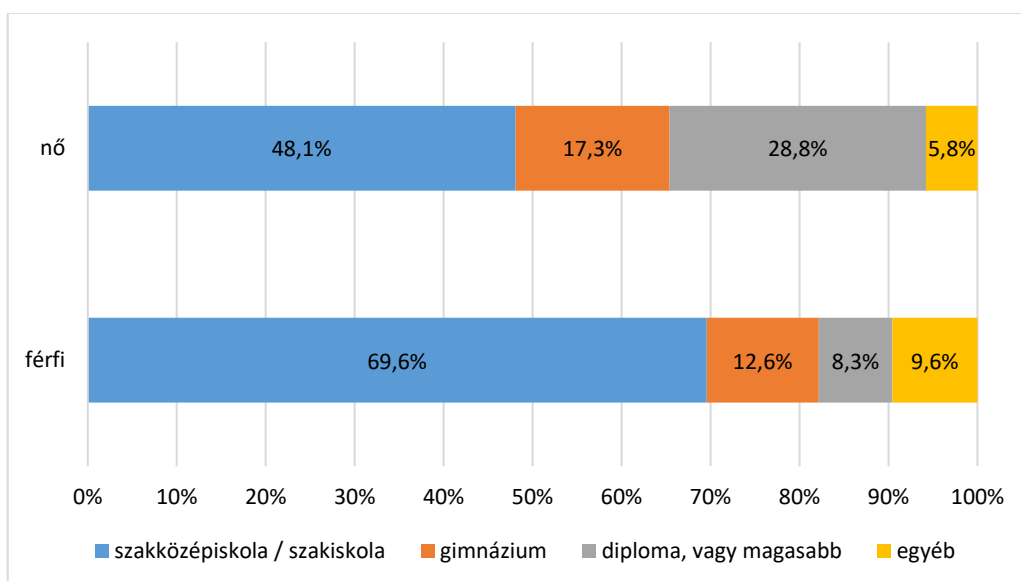
Az iskolai végzettség régiók szerinti megoszlását a 5. ábra szemlélteti. A szakközépiskolai/szakiskolai végzettséggel rendelkező válaszadók aránya kis mértékben tér el egymástól a két térségben: Észak-Alföldön 64,0%, Nyugat-Dunántúlon valamelyest több, 67,8% a szakközépiskolát, vagy szakiskolát végzettek aránya. A többi kategória mentén már markánsabb eltéréseket tapasztaltunk, a gimnáziumi érettséggel rendelkezők aránya a keleti régióban 15,9%, a nyugatiban 10,2% volt. A felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók részesedése szintén az Észak-alföldi régióban volt magasabb 14,0%-kal, míg ez az érték a Nyugat-Dunántúlon csupán 9,3% volt. Ugyanakkor az „Egyéb” kategóriát megjelölő válaszadók az utóbbi régióban voltak többen, arányuk 12,7%, ezzel szemben Észak-Alföldön mindössze 6,1% volt a részesedésük.

5. ábra: A válaszadók iskolai végzettsége régiók szerint



Az iskolai végzettség nemek szerinti megoszlása szintén szignifikáns eltérést mutatott. Összességében a nők magasabb végzettséggel rendelkeznek, körükben jóval magasabb a diplomások aránya (28,8%), mint a férfiak között (8,3%), emellett gimnáziumi érettségivel is nagyobb arányban rendelkeznek (17,3%), mint a férfiak (12,6%) (6. ábra). Természetesen mindez nem független a betöltött munkaköröktől sem, míg a nők elsősorban a kereskedelem és az adminisztratív feladatok terén képviseltették magukat, addig a férfiak zömével a járművezetői és a műszaki-karbantartási pozíciókban dolgoznak.

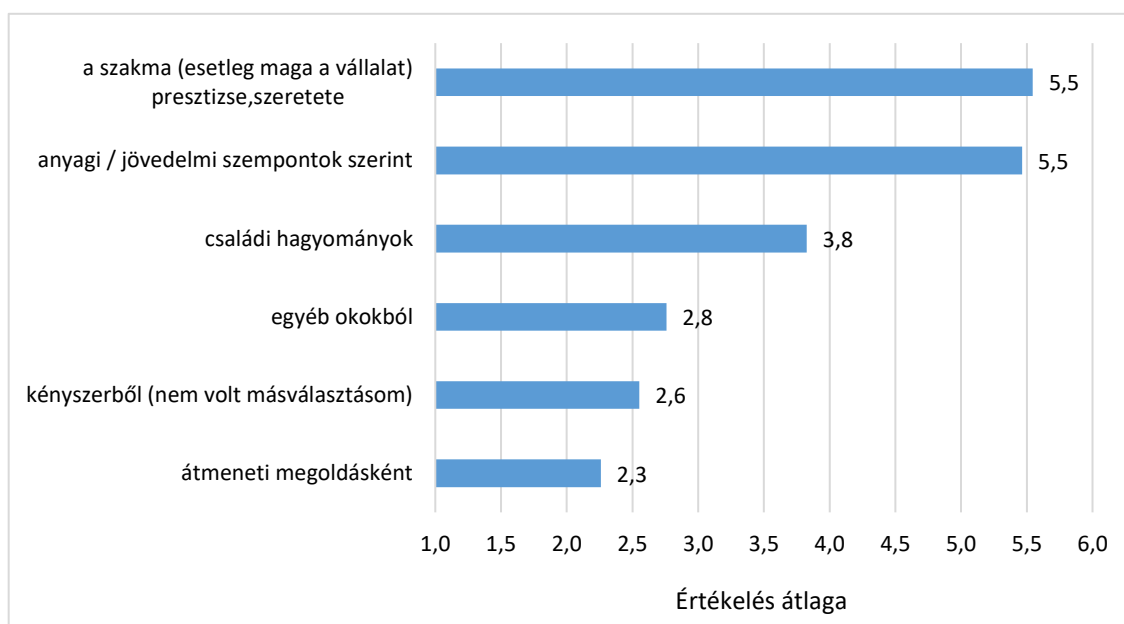
6. ábra: A válaszadók iskolai végzettsége nemek szerint



A munkahely választásának szempontjai

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy a szállítási ágazat munkavállalói milyen szempontok alapján választották a jelenlegi munkahelyüket. Az egyes szempontokat egy nyolcfokozatú skála segítségével értékelhették a válaszadók, ahol az 1-es érték jelentette azt, hogy az adott tényező legkevésbé, a 8-as számmal pedig azt jelezhetette, hogy leginkább ez a szempont befolyásolta abban, hogy a jelenlegi munkahelyén dolgozzon. A nyolcfokozatú skálán két szempont szinte azonos értéket kapott, leginkább a szakma presztízse, szeretete motiválta a válaszadókat (értékelés átlaga: 5,55), de közel azonos mértékben volt fontos a munkakör anyagi jövedelmezősége is (értékelés átlaga: 5,46). A családi hagyományok már csak mindössze 3,8 pontot kapott a 8-ból, az egyéb okok, a kényszer, vagy az átmeneti megoldás pedig alig jelentett motiváló erőt a szakmaválasztásban, ami azt jelzi, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók jellemzően tudatosan indultak a szállítási ágazat irányába (7. ábra).

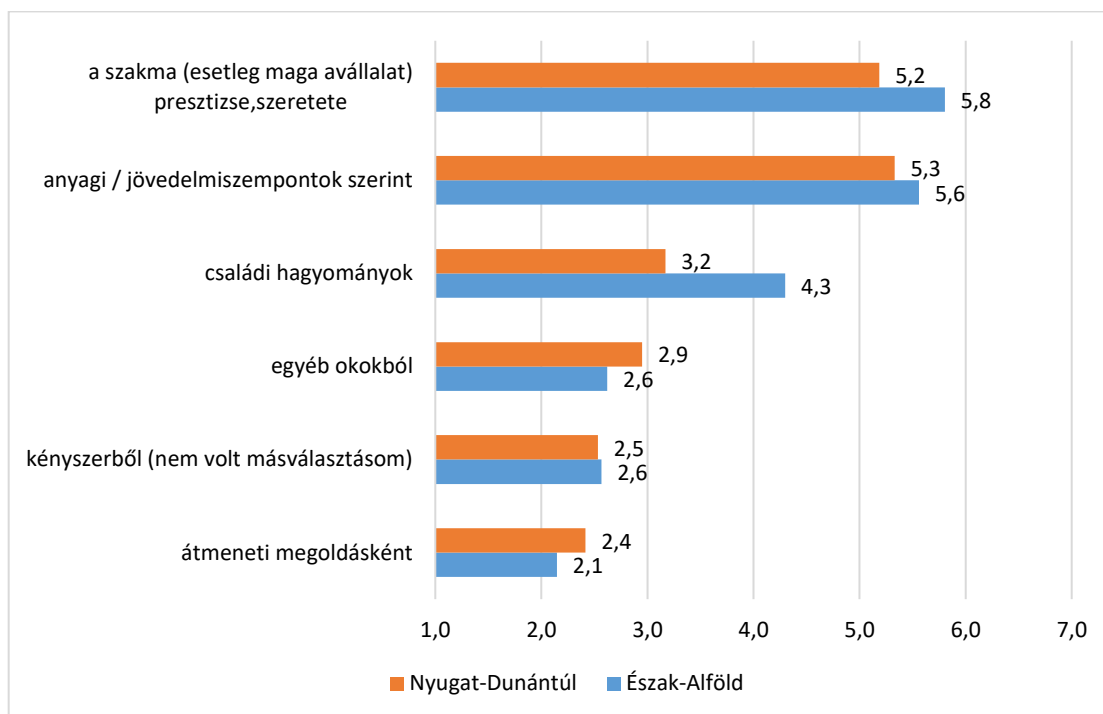
7. ábra: A „Milyen szempontok alapján választottad jelenlegi munkahelyedet?” kérdésre adott értékelések átlaga (1=legkevésbé - 8=leginkább)



A munkahelyválasztás szempontjai közül csak néhány esetében vélekedtek eltérően a felmérésbe bevont régiók válaszadói. A legnagyobb különbséget az osztályozások között a „családi hagyományok” változó mentén találtuk, melyet az Észak-alföldi résztvevők 4,3-es, a Nyugat-dunántúli válaszadók pedig mindössze 3,2-es pontszámmal értékelték. A szakma presztízse szintén valamelyest kevésbé befolyásolta a nyugaton dolgozókat a szakmaválasztásban (értékelés átlaga: 5,2), mint az Észak-alföldi résztvevőket (értékelés

átlaga: 5,8). A többi szempont mentén hasonlóan vélekedtek a két régió válaszadói (8. ábra).

8. ábra: A „Milyen szempontok alapján választottad jelenlegi munkahelyedet?” kérdésre adott értékelések átlaga régiók szerint (1=legkevésbé - 8=leginkább)



A szállítási ágazat egyes munkaköreiben dolgozók értékeléseinek átlagát a munkahelyválasztással kapcsolatban az 1. táblázat szemlélteti. A táblázat értelmezését hőtérképpel segítettük, ahol a sötétkék szín a legalacsonyabb, a sötétpiros a legmagasabb átlagértékeket jelzi, a köztes árnyalatok a szélsőértékek közötti osztályozásokat, a középértéket pedig a fehér szín mutatja.

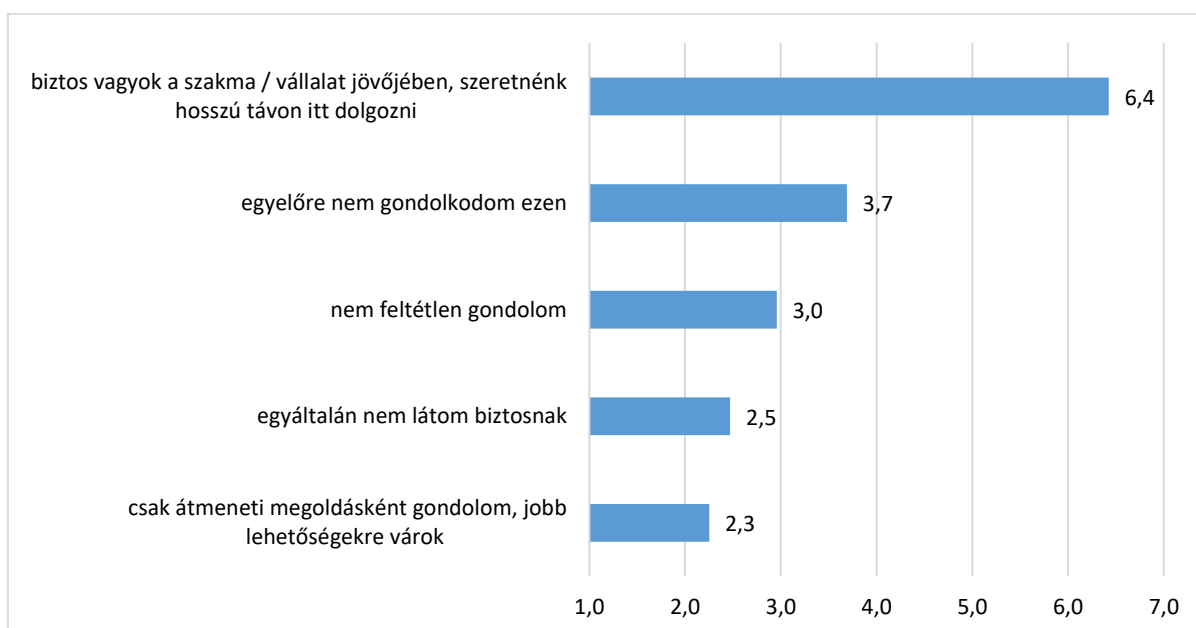
Az egyes munkaköröket összevetve azt láthatjuk, hogy az elhivatottság és az anyagi szempontok a járművezetők számára voltak a legfontosabb befolyásoló tényezők a munkahelyválasztásban. A kényszer és az átmeneti megoldást – ugyan minden esetben 4-es alatti átlagokkal – de az adminisztratív feladatokat végzők értékelték mind közül a legmagasabb pontszámokkal. Az anyagi/jövedelmi szempontok a kereskedelmi és a műszaki-karbantartási területen dolgozó válaszadók számára volt e legkevésbé motiváló a többi területhez képest, a szakma presztízsét pedig az „egyéb” kategóriába sorolt két résztvevő jelölte a legalacsonyabb pontszámokkal. A forgalmi feladatokat végzőválaszadók számára sem a családi hagyományok, sem a kényszer nem bírt jelentőséggel, emellett az sem jellemző, hogy átmeneti megoldásként tekintenek a munkájukra.

1. táblázat: A „Milyen szempontok alapján választottad jelenlegi munkahelyedet?” kérdésre adott értékelések átlaga munkakörök szerint (1=legkevésbé - 8=leginkább)

Szempontok/Munkakör	forgalmi	kereskedelmi	műszaki - karbantartási	adminisztratív	jármű-vezető	egyéb
anyagi/jövedelmiszempontok szerint	5,5	4,6	4,4	5,7	6,3	6,0
a szakma (esetleg maga a vállalat) presztízse, szeretete	5,1	5,1	5,6	4,6	6,1	3,5
családi hagyományok	3,3	4,1	3,7	3,9	4,2	4,0
kényszerből (nem volt másválasztásom)	2,2	2,7	2,7	3,7	2,5	3,5
egyéb okokból	2,2	2,9	3,2	3,6	2,7	1,5
átmeneti megoldásként	2,1	2,5	2,6	2,9	2,0	1,0

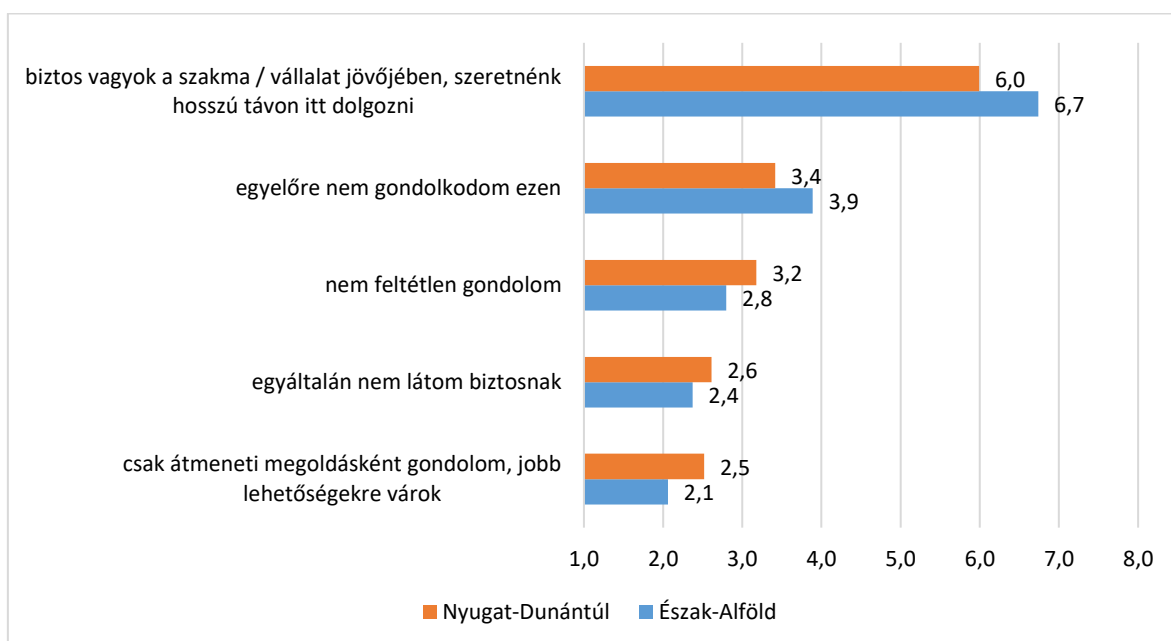
Arról, hogy a választott szakmát mennyire tartják hosszú távú döntésnek a válaszadók, szintén egy nyolcfokozatú skála segítségével értékelték a szállítási ágazat dolgozói. Ez alapján azt láthatjuk, hogy a résztvevők jellemzően szeretnék hosszú távon a jelenlegi munkahelyükön és szakmájukban dolgozni, átlagosan 6,4-es értéket adtak erre az állításra, amely messze a legmagasabb pontszám volt mind közül. A következő a sorrendben az „Egyelőre nem gondolkodom ezen” kijelentést már csak 3,7-re osztályozták a felmérésben részt vevő dolgozók. A bizonytalanságot, vagy a rövid távú terveket kifejező állítások mindössze 2,3-3,0 átlaggal szerepelnek a felsorolásban (9. ábra).

9. ábra: A „Mit gondolsz a választott szakmádról / munkahelyedről, mennyire tekinted ezt hosszú távú döntésnek?” kérdésre adott értékelések átlaga (1=legkevésbé - 8=leginkább)



Régiók mentén ebben az esetben sem láthatunk markáns különbségeket a válaszok között, annyi azonban elmondható, hogy az Észak-alföldi válaszadók valamelyest elkötelezettebbek a szakmájuk és a munkahelyük iránt, mint a Nyugat-dunántúli társaik, míg előbbieik 6,7-es, utóbbiak 6,0-es átlaggal értékelték szakmában/munkahelyben való hosszú távú tervezést kifejező állítást. Ezzel szemben a bizonytalanságot, átmenetiséget leíró kijelentések mentén rendre a Nyugat-dunántúli régióban dolgozók adtak magasabb pontszámokat átlagosan (10. ábra).

10. ábra: A „Mit gondolsz a választott szakmádról / munkahelyedről, mennyire tekinted ezt hosszú távú döntésnek?” kérdésre adott értékelések átlaga régiók szerint (1=legkevésbé - 8=leginkább)



A munkakörök mentén az „egyéb” kategóriába sorolt válaszadók a legmagasabb, 8-as pontszámot adták az elköteleződést kifejező, első állításra, de emellett a járművezetők (értékelés átlaga: 6,8) és a forgalmi munkakörben dolgozók (értékelés átlaga: 6,5) is inkább hosszú távon terveznek a munkahelyükön. A vizsgált pozíciók közül a legkevésbé elkötelezettek a szakmájuk/munkájuk iránt a műszaki-karbantartás, a kereskedelmi és az adminisztratív feladatokat végző résztvevők voltak (2. táblázat).

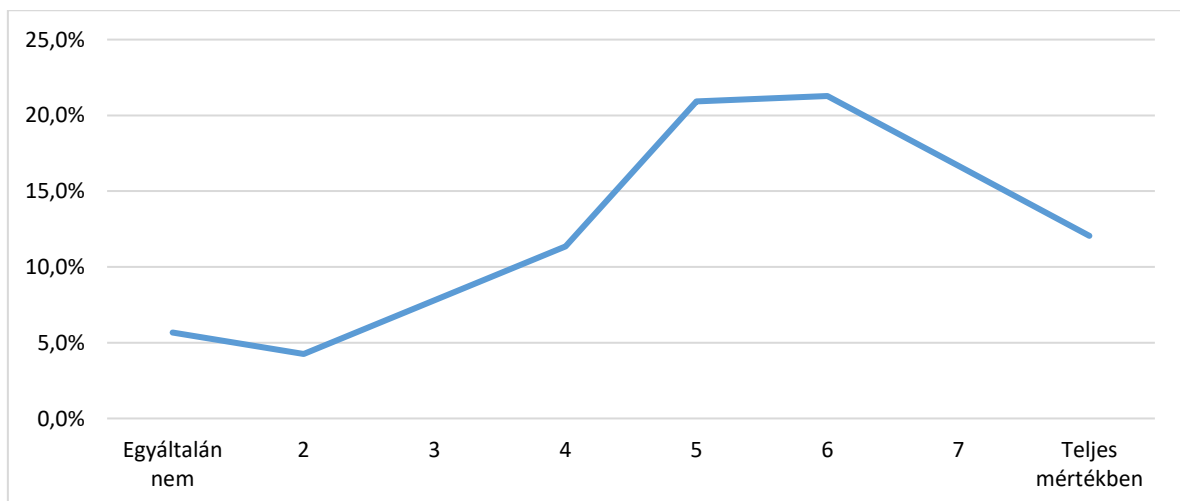
2. táblázat: A „Mit gondolsz a választott szakmádról / munkahelyedről, mennyire tekinted ezt hosszú távú döntésnek?” kérdésre adott értékelések átlaga munkakörök szerint (1=legkevésbé - 8=leginkább)

Munkakör	forgalmi	kereskedelmi	műszaki- karbantartási	admi- nisztratív	jármű-ve- zető	egyéb
biztos vagyok a szakma/vállalat jövőjében, szeretnék hosszú távon itt dolgozni	6,5	5,4	6,2	5,7	6,8	8,0
egyelőre nem gondolkodom ezen	3,3	4,1	3,5	3,7	4,1	3,5
nem feltétlen gondolom	2,7	3,3	3,1	2,9	3,0	1,5
egyáltalán nem látom biztosnak	2,3	2,4	3,1	2,3	2,2	1,5
csak átmeneti megoldásként gondolom, jobb lehetőségekre várok	2,0	2,4	2,8	2,6	1,9	1,5

Munkaerőpiaci folyamatok

A felmérésben résztvevőket megkérdeztük arról is, hogy mennyire vannak megbízható információik a jelenlegi munkaerőpiacról és az aktuális foglalkoztatási helyzetről. Az értékelést szintén nyolcfokozatú skála segítette, ahol az 1-es érték jelentette, hogy az adott válaszadó egyáltalán nem, a 8-as pedig azt, hogy teljes mértékben tájékozott a jelenleg zajló munkaerőpiaci folyamatokkal kapcsolatban. A kérdőívet kitöltők összességében 5,3-del értékelték a tudásukat. Ezen belül a legtöbben (21-21%) az 5-ös és a 6-os számokat jelölték meg. A legmagasabb, 8-as osztályzatot a válaszadók 12,1%-a választotta, az 1-es és 2-es értéket pedig a résztvevők mindössze 5,7 és 4,3%-a jelölte meg (11. ábra).

11. ábra: A „Mennyire vannak megbízható információd a jelenlegi munkaerőpiacról, az aktuális foglalkoztatási helyzetről?” kérdésre adott válaszok megoszlása



Régiók, nemek és a munkakörök mentén nem minden esetben tapasztaltunk jelentős eltéréseket az értékelések között. Észak-Alföldön és Nyugat-Dunántúlon alig volt különbség a számolt mutatók között: előbbi 5,4, utóbbi esetében 5,1 volt az értékelés átlaga. A nemek tekintetében a férfiak bizonyultak valamelyest tájékozottabbnak a munkaerőpiaci folyamatokat illetően 5,4-es átlagértékkel, míg a nők esetében ez a pontszám 4,9 volt. A munkakörök szerint a legmagasabb számokat a kereskedelem területén dolgozók adták (értékelés átlaga: 6,2), a legalacsonyabb pedig az „egyéb” kategóriában volt 3,5-es átlaggal. A többi kategória esetében egymáshoz közel, 5,1 és 5,5 között mozogtak az értékek (3. táblázat).

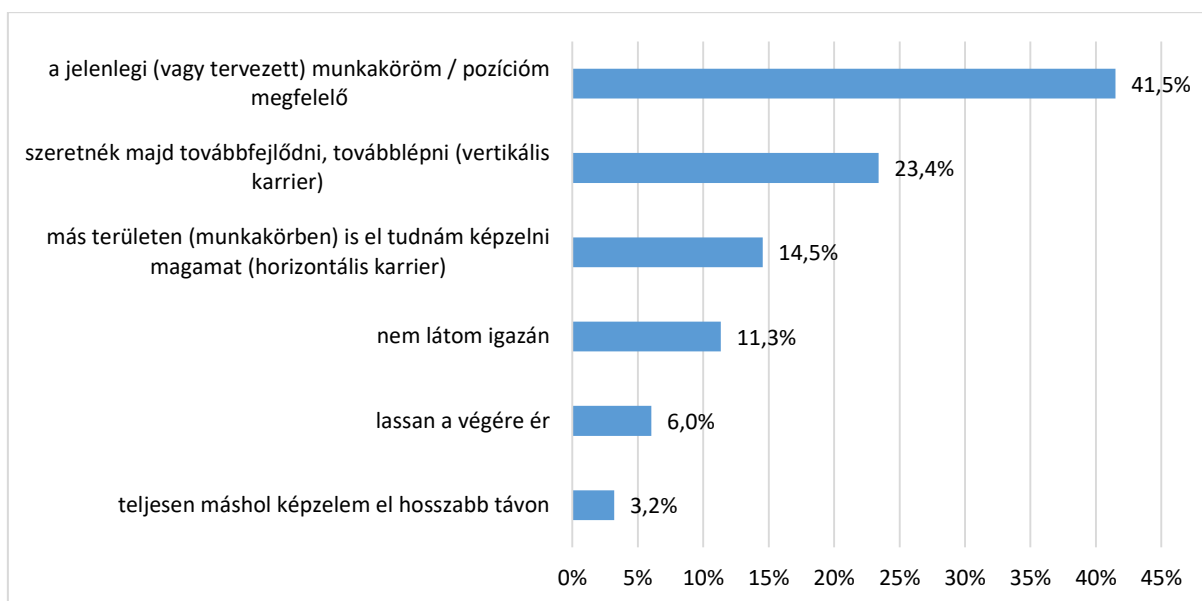
3. táblázat: A „Mennyire vannak megbízható információd a jelenlegi munkaerőpiacról, az aktuális foglalkoztatási helyzetről?” kérdésre adott értékelések átlaga a háttérváltozók szerint (1=alig - 8=teljes mértékben)

Háttérváltozók	Kategóriák	Értékelés átlaga
Régió	Észak-Alföld	5,4
	Nyugat-Dunántúl	5,1
Nem	férfi	5,4
	nő	4,9
Munkakör	forgalmi	5,1
	kereskedelmi	6,2
	műszaki -karbantartási	5,2
	adminisztratív	5,5
	járművezető	5,3
	egyéb	3,5

Vélemények/tapasztalatok a saját munkaköréről, munkahelyről

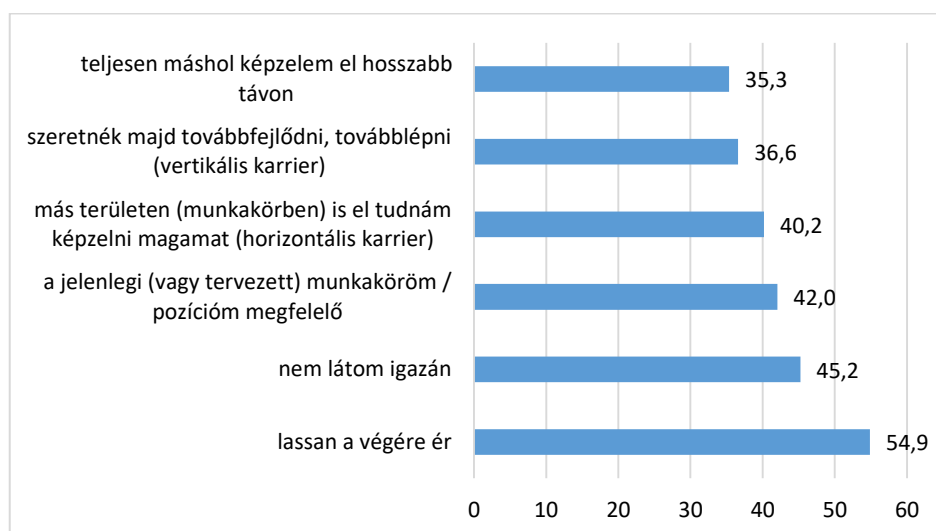
Arra a kérdésre, hogy a felmérésben résztvevő válaszadók hogyan látják a szakmai pályafutásukat, karrierjüket, a legtöbben (41,5%) azt válaszolták, hogy megfelelőnek tartják a jelenlegi munkakörüket/pozíciójukat. A válaszadók 23,4%-a szeretne majd tovább fejlődni, továbblépni, 14,5%-uk pedig a horizontális váltás lehetőségét jelölte meg. A kérdőívet kitöltők 11,3%-a jelenleg még nem látja igazán a lehetőségeit, 6,0% lassan a végére ér és mindössze 3,2%-uk érzi úgy, hogy teljesen máshol képzelel el magát hosszú távon (12. ábra).

12. ábra: A „Hogyan látod a szakmai pályafutásodat, karrierpályádat?” kérdésre adott válaszok megoszlása



Az egyes válaszokat megjelölők életkorban különböznek egymástól. A legfiatalabbak képzelik el teljesen máshol a munkájukat hosszútávon, az ő átlagos életkoruk 35,3 év volt. Nem sokkal idősebbek (36,6) azok a válaszadók, akik szeretnének feljebb lépni a szakmájukban. A horizontális váltásban gondolkodók átlagos életkora 40,2 év, a jelenlegi munkakörükkel/pozíciójukkal elégedetteké pedig 42,0. Átlag 45,2 év azoknak a kora, akik nem látják a lehetőségeiket, ők valószínűleg nem feltétlenül elégedettek a jelenlegi helyzetükkel, de korukból adódóan már nem látják a változtatás lehetőségét. Végül nem meglepő módon a nyugdíjhoz közeli legidősebb csoport (54,9 év) számára ér véget lassan a szakmai pályafutás (13. ábra).

13. ábra: A „Hogyan látod a szakmai pályafutásodat, karrierpályádat?” kérdésre válaszolók átlagos életkora válaszlehetőségenként



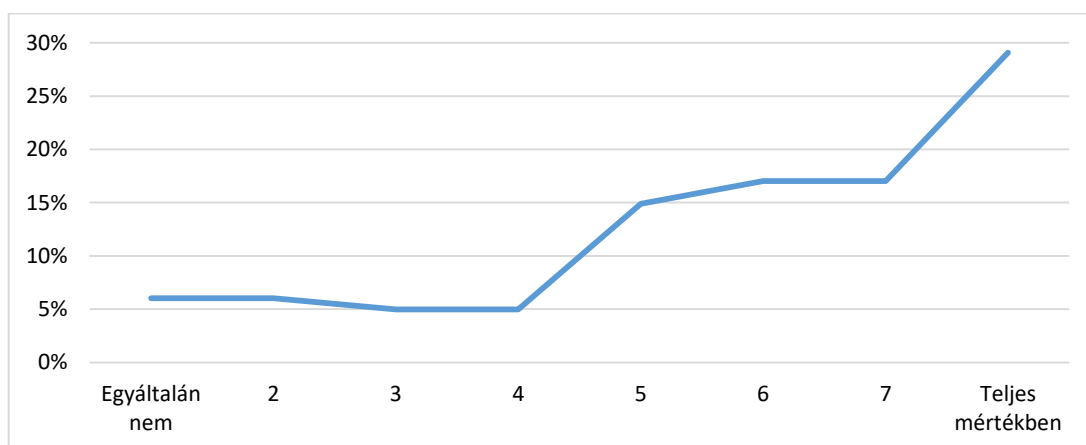
A régiók és a munkakörök mentén nem találtunk szignifikáns eltérést a válaszok között, így csak az említésre méltó eredményeket emeljük ki. Ezen felül a vizsgálatban résztvevők száma alapján a több kategóriás változókkal történő keresztábráelemzés nagyon alacsony elemszámot eredményezett egy-egy cellában, ami bizonytalanná teheti az értelmezést.

Régiók szerint egyrészt a jelenlegi pozícióval elégedettek arányában találtunk markánsabb eltérést. Amíg ezt a válaszlehetőséget az Észak-alföldiek 45,1%-a jelölte meg, addig ez az érték a Nyugat-dunántúli válaszadók esetében mindössze 36,4% volt. Az utóbbi régióban ezzel együtt a bizonytalanok részesedése volt jóval magasabb, azoknak az aránya, akik nem látják igazán milyen lehetőségük lehet a karrierjükben 16,1% volt a térségben, míg az Észak-Alföldi résztvevők körében 7,9%.

Munkakörök szerint azoknak az aránya, akik számára megfelelő a jelenlegi munkakör/pozíció a járművezetők körében volt a legmagasabb 50,0%-kal, míg a kereskedelmi és az adminisztratív feladatokat végzők körében ez az érték csupán 29,4% és 33,3% volt.

A kutatásba bevont szállítási ágazatban dolgozók korábban megszerzett tanulmányai, ismereti javarészt megfelelnek a jelenleg betöltött munkakörüknek és feladataiknak, hiszen a legtöbb válaszadó (29,1%) a nyolcfokozatú skála 8-as értékét jelölte meg, azaz az ő esetükben teljes mértékben idomul a munkakörük az ismereteikhez. Ezen felül a résztvevők további közel 50%-a választotta az 5-7 osztályzatokat és mindössze 6,0% volt azoknak az aránya, akik a jelenlegi munkakörükben egyáltalán nem a korábban megszerzett ismereteiket alkalmazzák. (14. ábra). Az értékelések átlaga együttesen 5,8 volt.

14. ábra: A „Korábbi tanulmányaid / ismereteid mennyiben felelnek meg az általad betöltött munkakörnek / elvégzendő feladatoknak?” kérdésre adott válaszok megoszlása



A háttérváltozók mentén alig, vagy egyáltalán nem térnek el a válaszok egymástól. Régiók mentén nem találtunk különbséget az értékelések átlagában. Az egyes munkakörök között a műszaki-karbantartási pozícióban dolgozók körében kaptuk a legmagasabb átlagértéket (6,3), vagyis az ő esetükben egyeznek meg leginkább a korábbi tanulmányok a

jelenlegi feladatokkal, legkevésbé pedig a kereskedelmi dolgozók körében, ahol az értékelés átlaga 5,2 volt. Ugyanakkor a korcsoportokat illetően elmondható, hogy az idősebb munkavállalók körében inkább egyeznek az ismeretek a feladatkörökkel, mint a fiatalabbak esetében (4. táblázat).

4. táblázat: A „Korábbi tanulmányaid / ismereteid mennyiben felelnek meg az általad betöltött munkakörnek / elvégzendő feladatoknak?” kérdésre adott értékelések átlaga a háttérváltozók szerint (1=egyáltalán nem - 8=teljes mértékben)

Háttérváltozók	Kategóriák	Értékelés átlaga
Régió	Észak-Alföld	5,8
	Nyugat-Dunántúl	5,8
Munkakör	forgalmi	5,9
	kereskedelmi	5,2
	műszaki -karbantartási	6,3
	adminisztratív	5,8
	járművezető	5,5
	egyéb	5,5
Korcsoport	18-25 év	5,2
	26-45 év	5,7
	46-64 év	6,1

A jelenleg betöltött munkakörhöz szükséges szakmai ismeretek naprakészségével, a képzések időbeni hosszával, minőségével és hatékonyságával kapcsolatban felsorolt állítások közül többet is megjelölhettek a válaszadók. Az egyes vélemények jelöléseinek arányát a 15. ábra szemlélteti. Összességében elmondható, hogy egyik állítás sem volt általánosan elfogadott a kérdőívet kitöltők körében. A legtöbb jelölést az „alapvetően rendben van, de lehetne sokkal hatékonyabb is” állítás kapta, a résztvevők 35,5% értett egyet ezzel az állítással. A második legtöbb szavazat (33,7%) alapján sok felesleges dolgot kellett megtanulni a képzéseken. A felmérésében résztvevők alig több mint negyede (27,0%) volt alapvetően elégedett a betöltött munkakörhöz szükséges ismeretekkel, képzésekkel. A dolgozók 13,8%-a szerint nem elég korszerűek a képzések, számonkérések, 13,1% véleménye alapján pedig jóval több időt kellene az ismeretek bővítésére fordítani. A legkevesebben (11,7%) azzal értettek egyet, hogy a képzések túl sok időt vesznek igénybe.

15. ábra: Az egyes vélemények jelölésének aránya a jelenleg betöltött munkakörhöz szükséges szakmai ismeretek naprakészségéről, a képzések időbeni hosszáról, minőségéről, hatékonyságáról

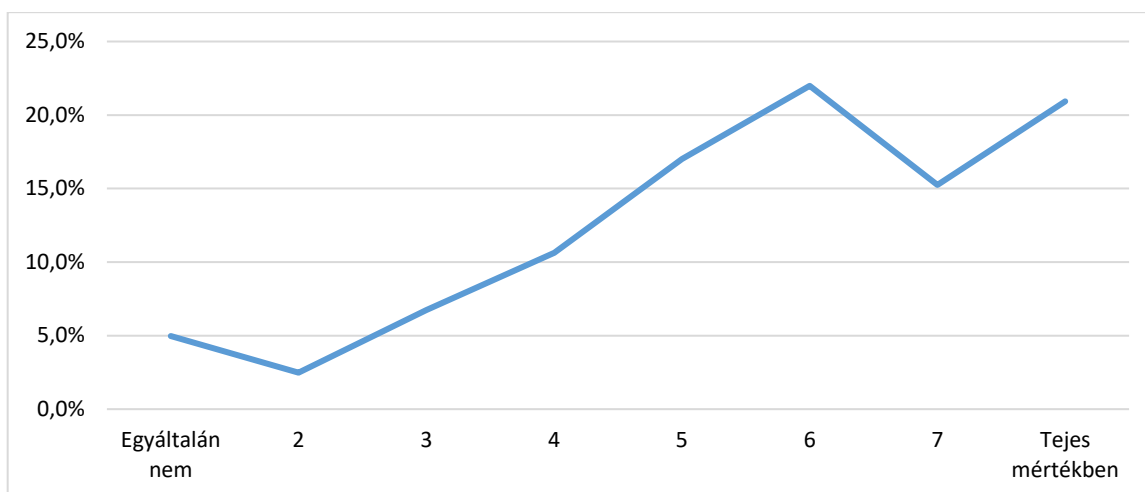


A válaszadók életkora, munkaköre és a két vizsgált régió bevonásával csak két esetben találtunk szignifikáns eltérést a vélemények mentén. A korcsoportok szerint a képzések időigényességét jelölték meg különböző arányban a válaszadók, a legtöbben a 18-25 éves korcsoport értett egyet az állítással, 30,0%-uk jelölte meg, míg a 26-45 évesek mindössze 7,1%-a, a 46-64 éveseknek pedig 12,6% vélekedett ugyanígy.

Munkakörök szerint leginkább a műszaki-karbantartási dolgozók szerint kellene jóval több időt ismeretbővítésre szánni (21,9%), míg ez az arány 6% (forgalmi) és 12% (járművezető) között mozog.

A betöltött pozícióval való elégedettséget jól tükrözi, hogy az érintettek ajánlanák-e azt ismerőseiknek, barátaiknak. A szintén nyolcfokozatú skálán kifejezhető értékelés átlaga 5,6 lett, ami azt jelenti, hogy jellemzően szívesen tennék ezt a felmérésben részt vevő válaszadók. Ezt a 16. ábra is alátámasztja, melyen látható, hogy a leggyakrabban megjelölt számok a 6-os (22,0%) és a 8-as (20,9%) értékek voltak. Összeségében pedig 4-esnél magasabb pontszámot jelölt meg a válaszadók háromnegyede.

16. ábra: Az „Ajánlanád-e a választott munkaköröd / hivatásod / munkahelyed ismerőseidnek, barátaidnak?” kérdésre adott válaszok megoszlása



A kutatásba bevont két régió közül az Észak-alföldi résztvevők viszonyulnak pozitívabban a jelenleg végzett munkájukhoz a szállítási ágazatban, ők 6,1-es átlaggal értékelték a tárgyalt kérdést. Ezzel szemben a Nyugat-dunántúli régió válaszadói 5,0-del osztályozták ugyanezt átlagosan. A vizsgált munkakörök közül a járművezetők ajánlanák leginkább barátaiknak és ismerőseiknek a hivatásukat (értékelés átlaga: 6,1), a legalacsonyabb értéket pedig a forgalmi munkakörben dolgozók adták (értékelés átlaga: 5,3), ugyanakkor a pozíciók terén sem tapasztaltunk jelentős eltéréseket a válaszokban. Ezzel szemben szignifikáns eltérést mutatott az életkor és a választott munkakör értékelése, az eredmények azt mutatják, hogy az életkor előrehaladtával egyre kevésbé ajánlanák a válaszadók barátaiknak, ismerőseiknek az általuk végzett munkakört, munkahelyet (4. táblázat).

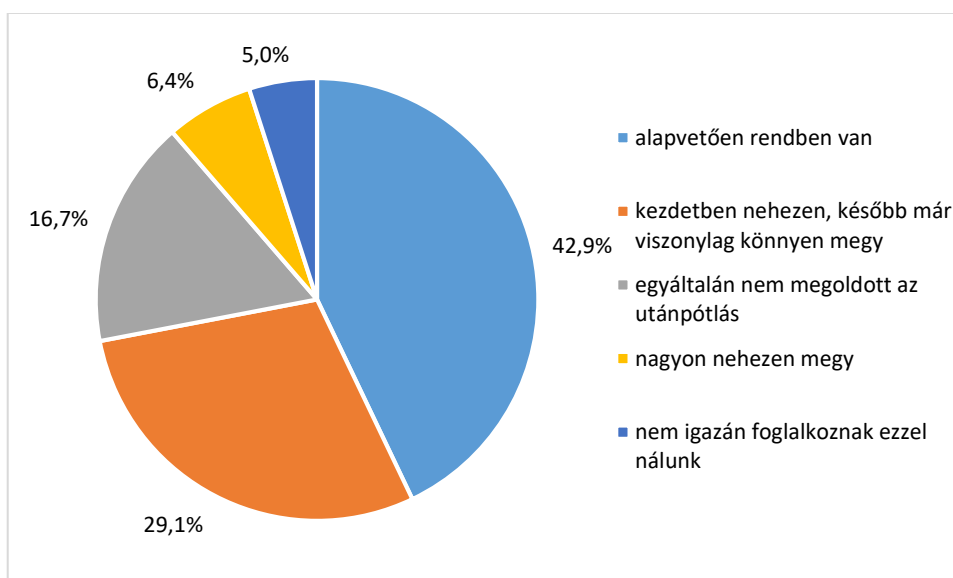
5. táblázat: A „Ajánlanád-e a választott munkaköröd / hivatásod / munkahelyed ismerőseidnek, barátaidnak?” kérdésre adott értékelések átlaga a háttérváltozók szerint (1=egyáltalán nem - 8=teljes mértékben)

Háttérváltozók	Kategóriák	Értékelés átlaga
Régió	Észak-Alföld	6,1
	Nyugat-Dunántúl	5,0
Munkakör	forgalmi	5,3
	kereskedelmi	5,5
	műszaki -karbantartási	5,4
	adminisztratív	5,6
	járművezető	6,1
	egyéb	6,0
Korcsoport	18-25 év	6,3
	26-45 év	5,7
	46-64 év	5,4

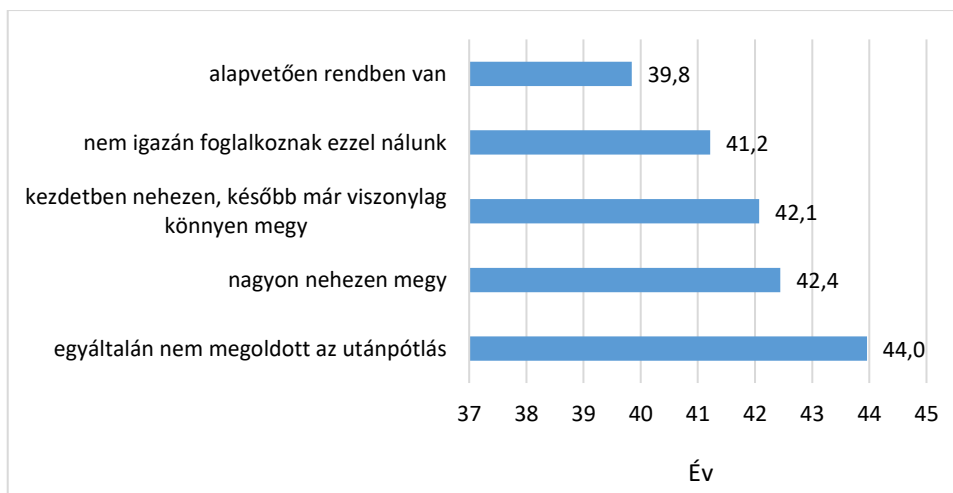
A munkaerőhiány és a munkaerőutánpótlás kérdései

Szintén a szállítási ágazaton belül végzett feladatokkal és munkahelyekkel való általános elégedettséget mutatja az is, hogy a felmérésben résztvevők zöme nem látja problémásnak a fiatalok és/vagy az újonnan belépők beilleszkedését. A válaszadók 42,9%-a vallotta azt, hogy ez alapvetően rendben van, további 29,1% pedig kezdeti nehézségekkel, de összességében könnyű feladatnak véli. Ugyanakkor nem elhanyagolható az sem, hogy a résztvevők 16,7%-a szerint egyáltalán nem megoldott az utánpótlás a munkahelyén, 6,4% szerint pedig nagyon nehéz beilleszkedni. Emellett a felmérésbe bevont munkavállalók 5,0%-a nyilatkozta azt, hogy náluk nem igazán foglalkoznak az utánpótlás és a beilleszkedés kérdésével (17. ábra).

17. ábra: A „Miként látod a munkahelyeden a fiatalok (és / vagy az újonnan belépők) beilleszkedését?” kérdésre adott válaszok megoszlása



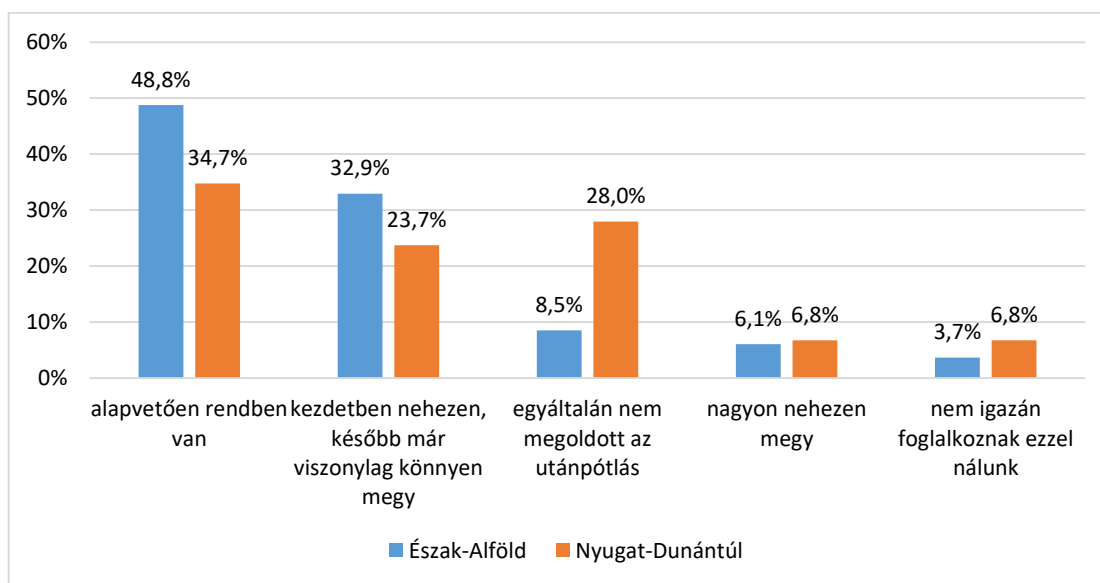
18. ábra: A „Miként látod a munkahelyeden a fiatalok (és / vagy az újonnan belépők) beilleszkedését?” kérdésre válaszolók átlagos életkora válaszlehetőségeként



Az egyes válaszokat megjelölő csoportok átlagos életkora egyes esetekben eltért egymástól. A legfiatalabb (életkor átlaga: 39,8 év) csoport alapvetően rendben találja a munkaerőutánpótlást a munkahelyén, a legidősebbek (életkor átlaga: 44,0 év) szerint pedig egyáltalán nem megoldott ez a feladat. A többi válaszlehetőséget megjelölők életkorában alig van eltérés, átlagosan 41-42 évesek voltak a válaszok alapján (18. ábra).

A két régió válaszadói egymástól eltérő tapasztalatokkal rendelkeznek a munkaerőutánpótlás terén. Összességében elmondható, hogy az Észak-alföldi válaszadók inkább elégedettek az újonnan belépők lehetőségeivel, mint a Nyugat-dunántúli résztvevők. Míg előbbiek 48,8%-ának véleménye szerint nincs probléma ezzel a munkahelyén, addig a nyugati országrészben csak a megkérdezettek 34,7%-a véli ugyanezt. A kezdeti nehézségekkel, de egyébként könnyű beilleszkedést megjelölők arányaiban is markáns különbséget láthatunk (ÉA: 32,9%, NyD: 23,7), ám a legnagyobb eltérést az „egyáltalán nem megoldott az utánpótlás” állítás megítélésében tapasztaltuk, melyet az Észak-Alföldiek 8,5%-a, a Nyugat-dunántúliaknak pedig 28,0%-a jelölt meg (19. ábra).

19. ábra: A „Miként látod a munkahelyeden a fiatalok (és / vagy az újonnan belépők) beilleszkedését?” kérdésre adott válaszok megoszlása

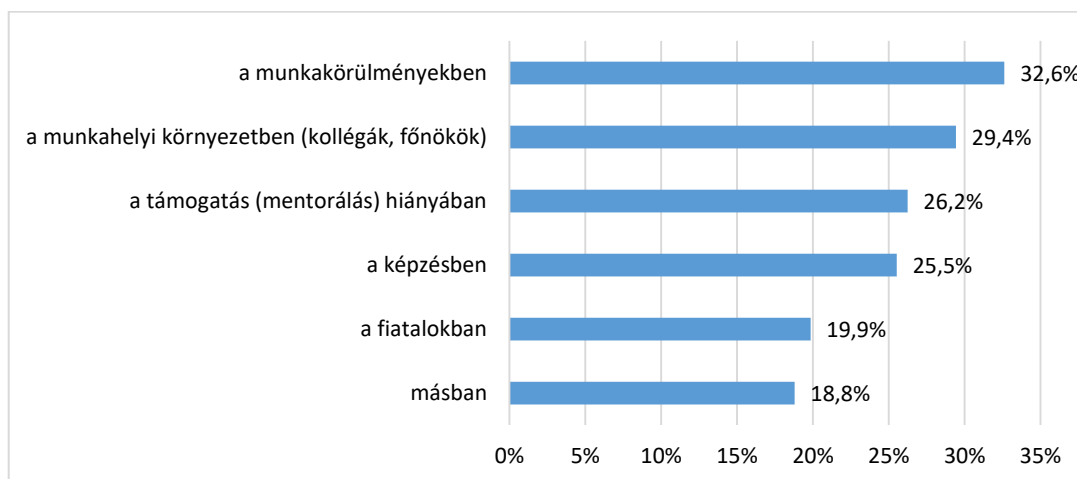


A válaszadók neme nem mutatott összefüggést a munkaerőutánpótlás megítélésével, annyi azonban elmondható, hogy a nők valamelyest nagyobb arányban vélik alapvetően megfelelőnek, a férfiak pedig inkább úgy vélik, hogy kezdeti nehézségek után már könnyen megy a beilleszkedés.

A munkahelyi beilleszkedés nehézségei kapcsán több választ is megjelölhettek a kutatásban résztvevők. Az eredmények alapján a legtöbben (32,6%) a nem megfelelő munkakörülményekben látják a szállítási ágazat dolgozóit, amit a munkahelyi környezet (főnökök, kollégák) követ 29,4%-kal. A felmérésben résztvevők 26,2%-a szerint jelent problémát

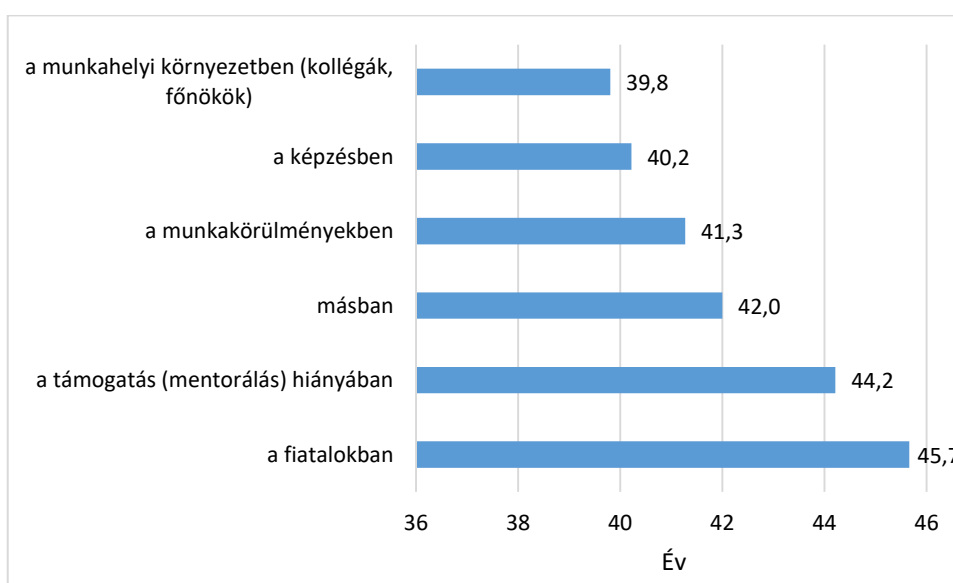
a támogatás, mentorálás hiánya és 25,5% volt azoknak az aránya, akik a képzés hiányoságaiban (is) látják a problémát. Közel a válaszadók ötöde (19,9%) hibáztatja a fiatalokat a beilleszkedés nehézségeit illetően, illetve 18,8% volt azoknak az aránya is, akik egyéb körülményekben látják az okokat (20. ábra).

20. ábra: A „Miben látod a munkahelyi beilleszkedés nehézségeit?” kérdésre adott válaszok jelöléseinek aránya



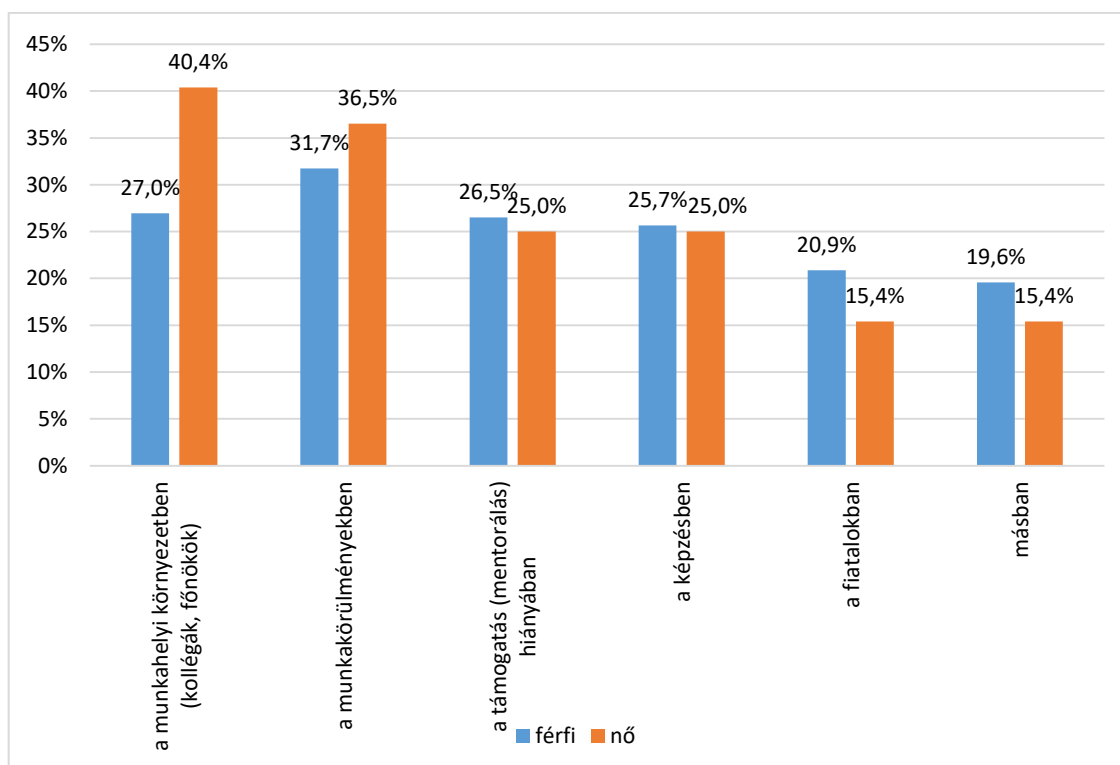
Az egyes válaszokat megjelölők átlagos életkora eltér egymástól. A legfiatalabbak (életkor átlaga: 39,8 év) a kollégákban és a főnökökben látja a beilleszkedés nehézségét. Az átlag 40-42 évesek a képzésben, a munkakörülményekben, illetve egyéb feltételek mentén érzékeli a problémákat. Az idősebbek a mentorálás hiányát (életkor átlaga: 44,2 év), végül a fiatalokat (életkor átlaga: 45,7 év) okolja a beilleszkedés nehézségeiért (21. ábra).

21. ábra: A „Miben látod a munkahelyi beilleszkedés nehézségeit?” kérdésre válaszolók átlagos életkora válaszlehetőségenként



Nemek szerint a mentorálás és a képzés tekintetében nincs különbség a két csoport között, ugyanakkor a nők közül jóval nagyobb arányban (40,4%) vélik úgy, hogy a kollégák, főnökök nehezítik meg az újonnan belépők dolgát, mint a férfi válaszadók körében (27,0%). A munkakörülmények is arányaiban több nő számára probléma (36,5%), mint a férfiak között (31,7%), aki viszont a fiatalokat, illetve egyéb körülményeket hibáztatják többen (22. ábra).

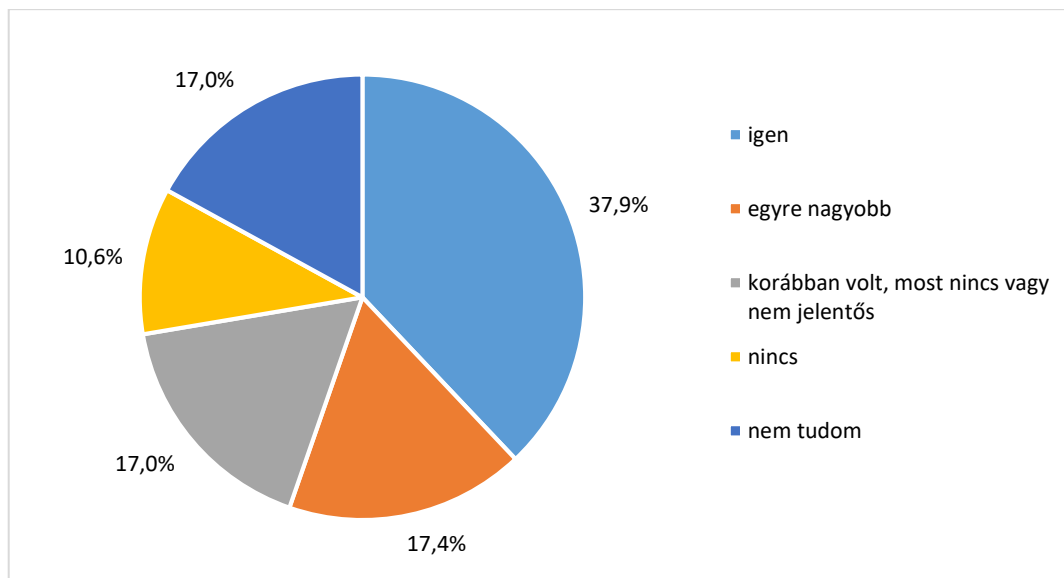
22. ábra: A „Miben látod a munkahelyi beilleszkedés nehézségeit?” kérdésre adott válaszok jelöléseinek aránya nemek szerint



Régiók mentén a legjelentősebb eltérés a fiatalok megítélésben volt: míg a Nyugat-dunántúli résztvevők 28,8%-a jelölte meg azt a válaszlehetőséget, miszerint a fiatalokban látja a munkahelyi beilleszkedés nehézségeit, addig ez az arány az Észak-alföldi válaszadók körében mindössze 13,4% volt, akik viszont a munkakörülményekben látnak valamelyest többen veszélyt (34,8%) a nyugati kollégáikhoz képest (29,7%).

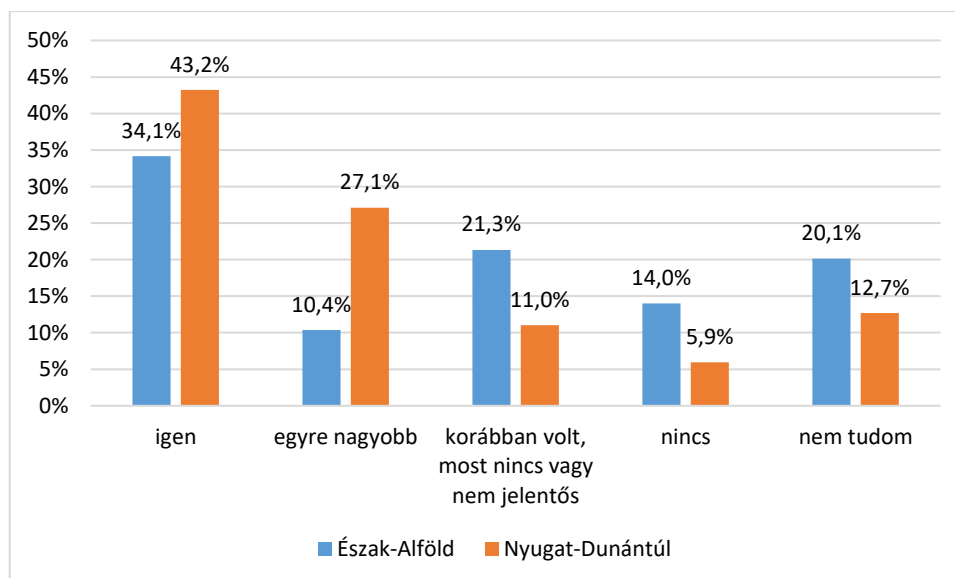
A kutatásban résztvevők több mint fele (55,3%) nyilatkozott úgy, hogy jelenleg is van betöltetlen pozíció a munkahelyén, ezen belül 17,4% volt azoknak az aránya, aki szerint egyre nagyobb munkaerőhiánnyal küzdenek. A felmérésben résztvevők összesen 27,7%-a nem, vagy már nem tapasztal munkaerőhiányt a cégénél, emellett 17,0%-uk nem tudja, hogy milyen helyzetben van a vállalata munkaerőellátottság tekintetében (23. ábra).

23. ábra: A „Jelenleg van-e munkaerőhiány (betöltetlen pozíció) a munkahelyeden?” kérdésre adott válaszok megoszlása



A munkaerőhiány jóval erőteljesebben sújtja a Nyugat-dunántúli régió szállítási ágazatát, körükben összesen 70,3% jelezte, hogy van betöltetlen pozíció, illetve egyre nagyobb a munkaerőhiány a munkahelyén, míg az ország észak-keleti régiójában ez az érték csupán 44,5% volt (24. ábra).

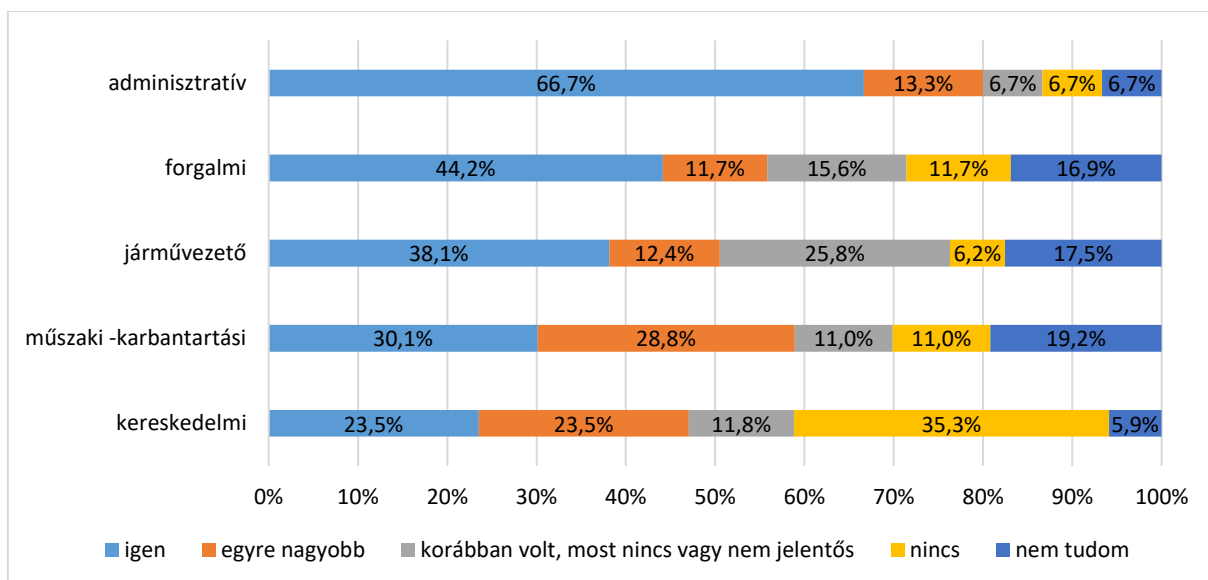
24. ábra: A „Jelenleg van-e munkaerőhiány (betöltetlen pozíció) a munkahelyeden?” kérdésre adott válaszok megoszlása régiók szerint



Az egyes munkaköröket illetően a munkaerőhiány leginkább az adminisztratív munkaköröket érinti a szállítási ágazatban, itt a válaszadók 80,0%-a jelezte a problémát, de jelentősen érintett a műszaki-karbantartási munkakör is, ahol a legnagyobb volt az aránya azok-

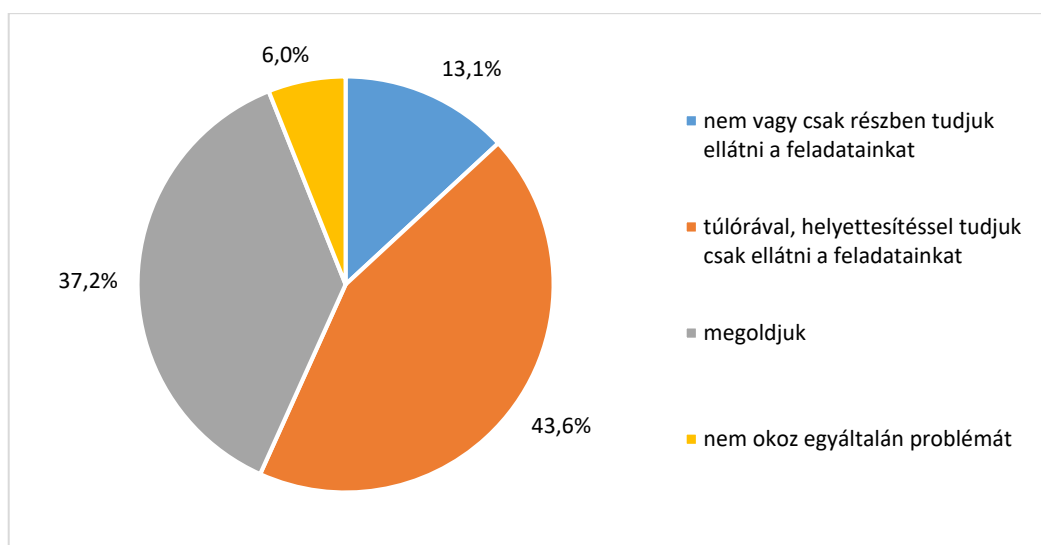
nak, akik szerint egyre nagyobb problémát jelent a munkaerőhiány (28,8%). Emellett a kereskedelmi munkakör területén jelezte arányaiban a legtöbb válaszadó, (35,3%) hogy nincs betöltetlen álláshely a szervezeténél (25. ábra).

25. ábra: A „Jelenleg van-e munkaerőhiány (betöltetlen pozíció) amunkahelyeden?” kérdésre adott válaszok megoszlása munkakörök szerint



A munkaerőhiány jelentős hatással van a feladatok elvégzésére és az alkalmazottak leterheltségének mértékére is. Mindössze a válaszadók 6,0%-a nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem okoz problémát számukra a hiányzó munkaerő, 37,2% pedig meg tudja oldani azt. Ugyanakkor a felmérésben résztvevők jelentős része, 43,6%-ának munkakörében csak túlórával és helyettesítéssel tudják ellátni a feladatokat, emellett 13,1%-uk nem, vagy csak részben tudják ellátni a munkát a hiányzó alkalmazottak miatt (26. ábra).

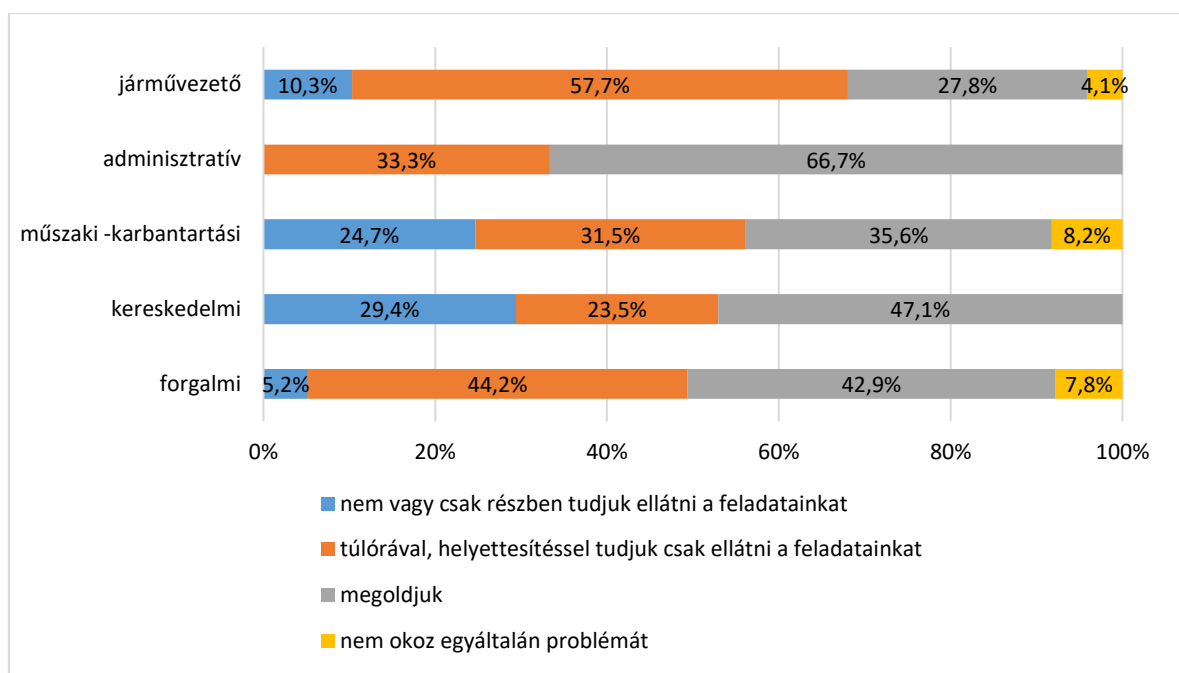
26. ábra: A „Milyen hatással van a munkaerőhiány az elvégzendő feladatokra?” kérdésre adott válaszok megoszlása



A régiókat illetően nincs különbség a válaszok között, a munkaerőhiány ugyanúgy érinti a vizsgált országrészek szállítási ágazatban működő vállalatait.

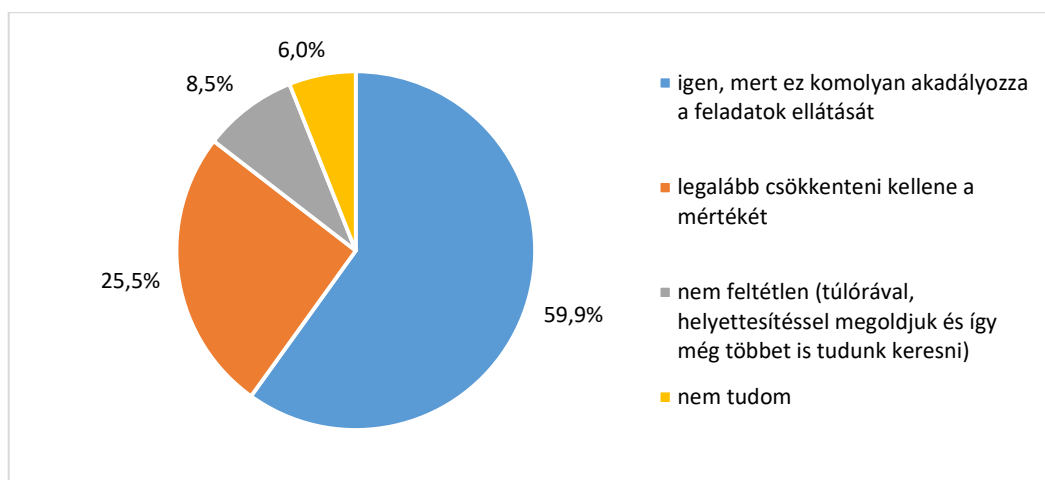
Munkakörök szerint vizsgálva, viszont azt láthatjuk, hogy a legnagyobb kihívást a járművezetők számára okozza a hiányzó munkaerő pótlása, közel 70%-uk jelezte, hogy nem, vagy csak plusz terhek vállalásával tudják elvégezni a feladatokat. Szintén jelentős problémát jelentenek a betöltetlen feladatkörök a műszaki-karbantartási munkák ellátásában és a kereskedelem területén is. A munkaerőhiánnyal legkevésbé érintett munkakörnek az adminisztratív pozíciók bizonyultak a vizsgálat során (27. ábra).

27. ábra: A „Milyen hatással van a munkaerőhiány az elvégzendő feladatokra?” kérdésre adott válaszok megoszlása munkakörök szerint



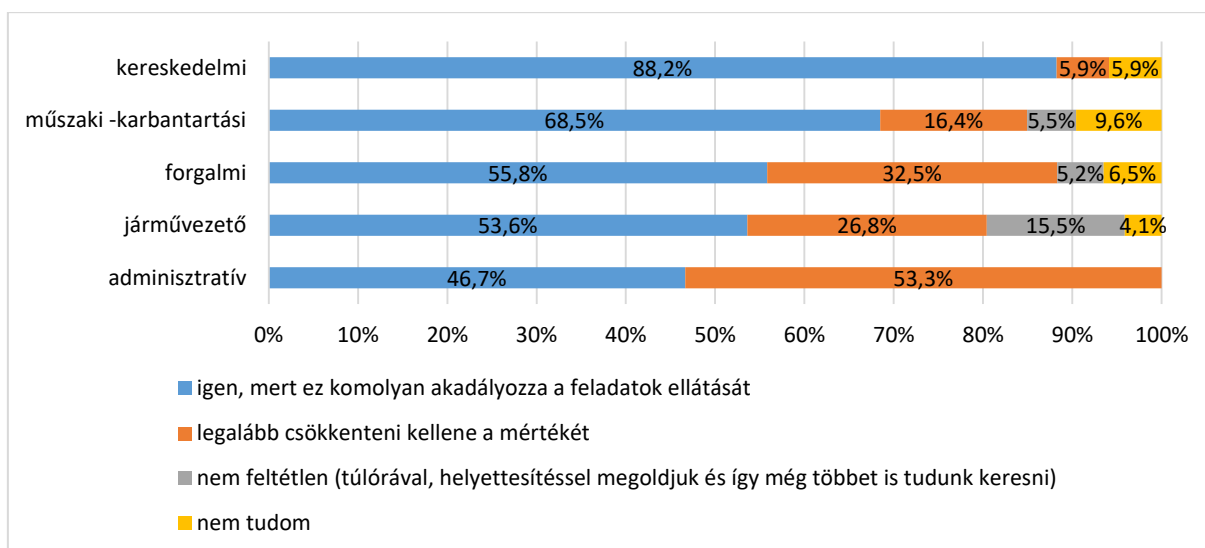
A kutatás során kíváncsiak voltunk arra is, hogy habár a tapasztalatok szerint a szállítási ágazat jelentős munkaerőhiánnyal küzd, a válaszadók feltétlen szükségesnek tartják-e megszüntetni, vagy jelentősen mérsékelni azt, vagy pl. plusz pénzkereseti lehetőségnek fogják fel. A 28. ábra alapján megállapítható, hogy csak kevesek (8,5%) számára motiváló tényező az esetleges többletjövedelem. A kérdőívet kitöltők jelentős része (59,9%) véleménye szerint fontos lenne megszüntetni a munkaerőhiányt, mivel az komolyan akadályozza a feladatok ellátását, további 25,5% szerint pedig legalább csökkenteni kellene a mértékét.

28. ábra: A „Szerinted feltétlen szükséges-e megszüntetni (jelentősen mérsékelni) a munkaerőhiányt?” kérdésre adott válaszok megoszlása



A munkaerőhiány megszüntetésével kapcsolatos vélemények ebben a kérdéskörben sem különböztek a két régióban, viszont a munkakörök tekintetében szignifikáns eltérést tapasztaltunk a válaszok gyakorisága között. Mivel összességében minden területen az az uralkodó vélemény, hogy szükséges lenne intézkedéseket tenni a munkaerőhiány csökkentése érdekében, ezért az elemzésben inkább azokat az eseteket emeltük ki, ahol a többi munkakörhöz képest markánsabban jelennek meg azok a válaszok, melyek szerint nem feltétlenül szükséges pótolni a hiányzó munkaerőt. Ezeknek a válaszoknak az aránya a járművezetők körében volt a legnagyobb 15,5%-kal, emellett a műszaki-karbantartási és a forgalmi munkakörök válaszadónak 5-5%-a is ezt a véleményt osztotta. A többi munkakörből senki nem jelölte meg ezt a válaszlehetőséget. Ezen felül azok a résztvevők is ezekből a körökből kerültek ki, akik nem tudták megítélni, milyen foglalkoztatáspolitikát lenne előnyös a munkahelyük és saját maguk számára (29. ábra).

29. ábra: A „Szerinted feltétlen szükséges-e megszüntetni (jelentősen mérsékelni) a munkaerőhiányt?” kérdésre adott válaszok megoszlása munkakörök szerint

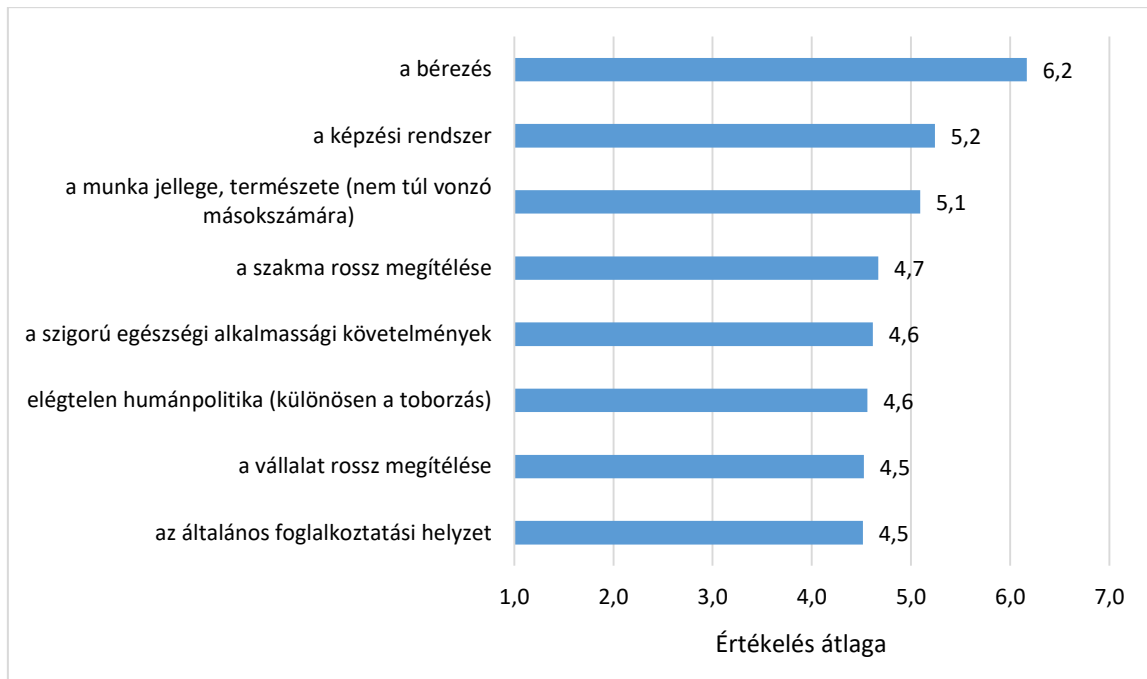


A válaszadók életkorát tekintve nem találtunk markáns eltéréseket a válaszok között, annyi azonban elmondható, hogy az átlagosnál fiatalabb volt azoknak a csoportja (34,4 év), akik szerint nem feltétlenül szükséges megszüntetni a munkaerőhiányt, mivel ez lehetőséget ad többletjövedelem szerzésére.

A munkaerőhiány okai és kezelésének eszközei

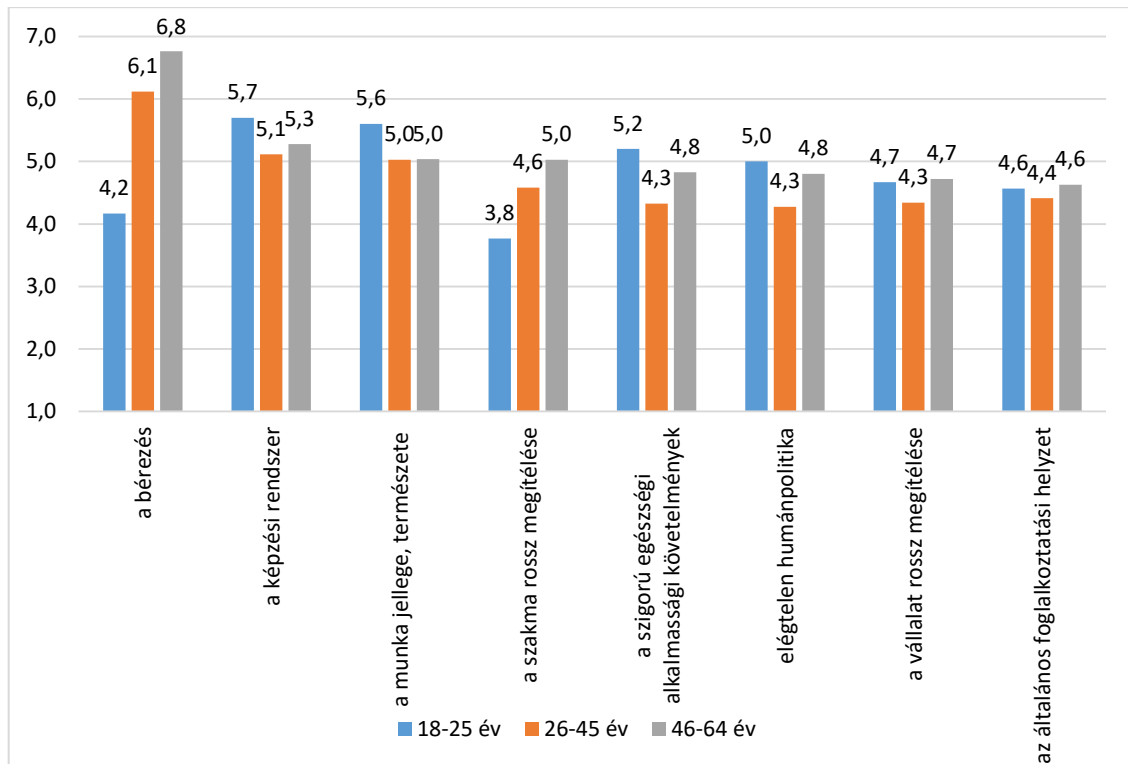
A kérdőív utolsó blokkjában arról kérdeztük a szállítási ágazat dolgozóit, hogy véleményük szerint milyen szempontok játszanak szerepet a munkaerőhiány kialakulásában, illetve milyen eszközökkel lehetne mérsékelni azt, vagy megszüntetni. A kérdőívet kitöltők mindkét esetben egy nyolcfokozatú skála segítségével értékelték a felsorolt tényezőket. A munkaerőhiány kialakulását illetően az 1-es érték azt jelentette, hogy az adott szempont kevésbé, a 8-as érték, pedig azt, hogy nagyon jelentősen befolyásolja a vizsgált helyzet kialakulásában. A felmérésben résztvevők legjelentősebb tényezőként a bérezést jelölték meg (értékelés átlaga: 6,2), melyet a képzési rendszer, illetve a munka jellege, természete követett 5,2-es és 5,1-es átlaggal. A többi felsorolt szempontot 4,5 és 4,7 átlagos értékekkel nagyon hasonlóan ítélték meg a válaszadók, a legkevésbé jelentős kiváltó okként pedig az általános foglalkoztatási helyzetet és a vállalat rossz megítélését jelölték meg a résztvevők (30. ábra).

30. ábra: A „Mi okozza szerinted a munkaerőhiányt?” kérdésre adott értékelések átlaga (1=kevésbé-8=nagyon jelentősen)



A válaszadók életkora alapján azt láthatjuk, hogy a bérezést a kor előrehaladtával a betöltetlenül maradt álláshelyek egyre jelentősebb okaként tüntetik föl a kutatás résztvevői. Emellett még a szakma rossz megítélését értékelte az idősebb csoport magasabb pontszámmal a többi korosztályhoz képest. A legfiatalabb korcsoport számára a képzési rendszer, a munka jellege, az elégtelen humánpolitika és a szigorú egészségügyi alkalmassági körülmények voltak azok a tényezők, melyeket az idősebb korcsoportokhoz képest jelentősebb okként tüntettek fel. A 26-45 éves korosztály jellemzően szinte az összes szempont mentén a legalacsonyabb értékelést adta (31. ábra).

31. ábra: A „Mi okozza szerinted a munkaerőhiányt?” kérdésre adott értékelések átlaga korcsoportok szerint (1=kevésbé-8=nagyon jelentősen)



A munkaerőhiány kiváltó okainak értékelését a szállítási ágazat munkakörei mentén a **6. táblázat** szemlélteti, melyet a már bemutatott színkódolással tettünk átláthatóbbá. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a képzési rendszer kivételével, minden tényező jelentőségét a kereskedelem területén dolgozó válaszadók értékelték a legnagyobbra. A munka jellege, a szakma és a vállalat rossz megítélése a legkisebb jelentőséggel a járművezetők körében bírt, mint a munkaerőhiány kiváltó oka, emellett az egyébként legfontosabbnak ítélt bérezésre is ők adták a legalacsonyabb pontszámot átlagosan. A járművezetők mellett a forgalmi munkakörökben dolgozók is hasonló véleményt fogalmaztak meg az értékeléseken keresztül. Az adminisztratív munkakörökben dolgozók számára a képzési rendszer az egészségügyi alkalmassági feltételek, illetve az általános foglalkoztatási helyzet bírt a többi munkakörhöz képest kisebb jelentőséggel (**6. táblázat**).

6. táblázat: A „Mi okozza szerinted a munkaerőhiányt?” kérdésre adott értékelések átlaga munkakörök szerint (1=kevésbé-8=nagyon jelentősen)

Szempon/Munkakör	forgalmi	kereskedelmi	műszaki-karbantartási	adminisztratív	jármű-vezető	egyéb
a munka jellege, természete	5,2	5,6	5,0	5,1	4,9	5,5
a szakma rossz megítélése	4,5	6,2	4,8	5,2	4,3	5,0
a vállalat rossz megítélése	4,2	5,8	4,3	4,5	4,7	5,5
a bérezés	6,2	7,4	7,0	6,3	5,2	7,0
elégtelen humánpolitika	3,9	5,3	4,8	4,7	4,8	2,5
a képzési rendszer	5,0	5,4	5,1	3,9	5,7	5,5
a szigorú egészségi alkalmassági követelmények	4,8	5,3	4,3	3,4	4,8	4,0
az általános foglalkoztatási helyzet	4,3	5,8	4,6	3,7	4,5	3,0

A munkaerőhiányt kiváltó okok értékelésében alig volt eltérés a két régió résztvevőinek válaszai között, annyi azonban elmondható, hogy az Észak-alföldi résztvevők a bérezés kivételével minden tényezőre kicsivel magasabb pontszámokat adtak átlagosan.

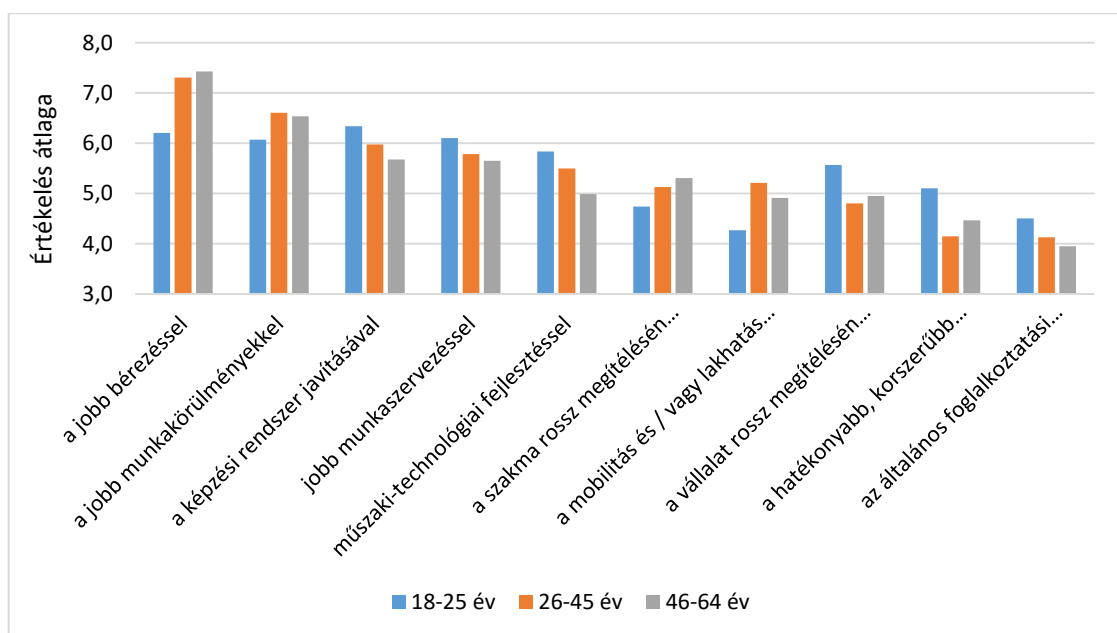
A munkaerőhiány mérséklésére vagy megszüntetésére felsorolt eszközök közül a legjelentősebb okként kikiáltott bérezés kapta messze a legmagasabb pontszámot, a résztvevők szerint a jobb jövedelmezés lenne a leghatékonyabb eszköze a munkaerőhiány problémájára. Ezt követte a jobb munkakörülmények biztosítása, mely 6,5-es átlagértékkel szerepel a második helyen. A válaszadók szintén fontosnak tartják a képzési rendszer javítását (értékelés átlaga: 5,9) és a jobb munkaszervezést (értékelés átlaga: 5,8) a foglalkoztatási helyzet javításában. Ezen felül 5 fölötti átlagokkal szerepelnek még a műszaki-technológiai fejlesztések, a szakma megítélésének javítása, illetve a mobilitás/lakhatás támogatása is. A kérdőív kitöltői legkevésbé a munkanélküliség növekedésének következtében beálló rendeződést látják célravezető megoldásnak (értékelés átlaga: 4,1) (32. ábra).

32. ábra: A „Milyen eszközökkel lehetne megszüntetni / mérsékelni a munkaerőhiányt?” kérdésre adott értékelések átlaga (1=aligha segít – 8=minden bizonnyal)



Az egyes korcsoportok értékeléseinek átlagát vizsgálva azt láthatjuk, hogy a jobb bérezés, mint munkaerőhiányt mérséklő tényező az idősebbek számára nagyobb jelentőséggel bír, mint a fiatalabb korosztály véleménye szerint. A fiatalabbak számára inkább a képzés, a munkaszervezés, a műszaki-technológiai feltételek, a vállalat megítélése, valamint a toborzás fejlesztése, javítása hozhat hatékony megoldást, míg az idősebbek a bérezés mellett a munkakörülmények, illetve a szakma megítélésének javításában látnának nagyobb potenciált a fiatalabbakhoz képest (33. ábra).

33. ábra: A „Milyen eszközökkel lehetne megszüntetni / mérsékelni a munkaerőhiányt?” kérdésre adott értékelések átlaga korcsoportok szerint (1=aligha segít – 8=minden bizonnyal)



A szállítási ágazat vizsgálatba bevont munkaköreiben dolgozók értékelései néhány szempont mentén eltértek egymástól. Ugyan a jobb bérezés minden munkakörben az első helyen szerepelt a fontossági sorrendben, ám a járművezetői és az adminisztratív feladatokat végző válaszadók kevésbé tartották fontosnak, mint a többi csoport. Az utóbbi munkakör dolgozói a legtöbb tényezőt alacsonyabb értékekkel minősítették, mint a többi szakterület képviselői, ám a hatékonyabb, korszerűbb toborzást és az általános foglalkoztatási helyzet változásainak hatását ők értékelték a leghasznosabbnak. A kereskedelmi feladatokat végzők épp ellenkezően vélekedtek, mint az adminisztratív munkakörök válaszadói, ők az előbb említett három szempont, illetve a mobilitás/lakhatás támogatásának kivételével minden eszközt hasznosabbnak ítélték, mint a többi munkakör képviselői (7. táblázat).

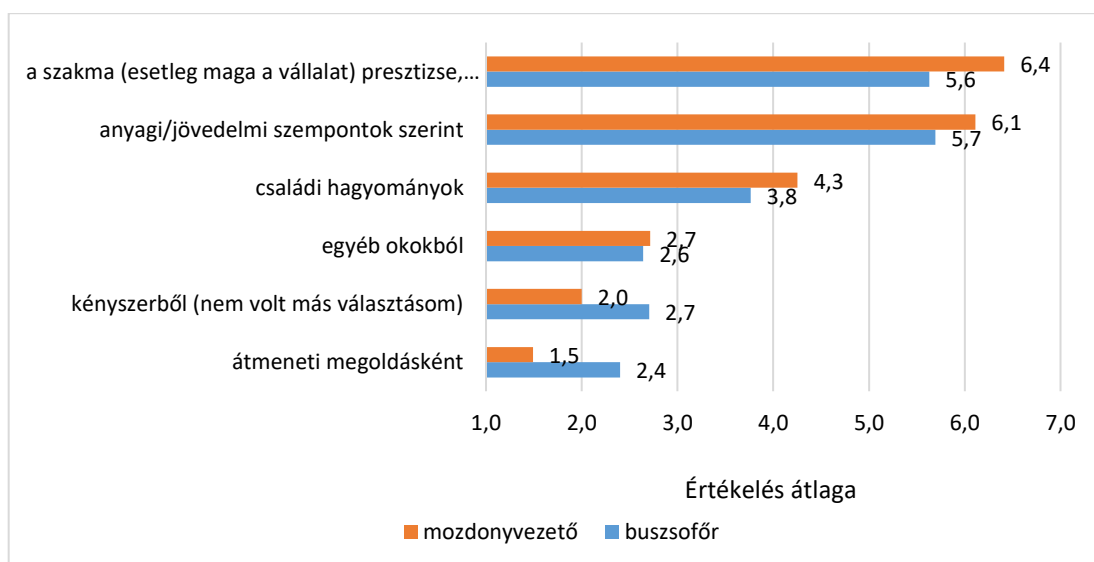
7. táblázat: A „Milyen eszközökkel lehetne megszüntetni / mérsékelni a munkaerőhiányt?” kérdésre adott értékelések átlaga munkakörök szerint (1=aligha segít – 8=minden bizonnyal)

Szempont/Munkakör	forgalmi	kereskedelmi	műszaki-karbantartási	adminisztratív	jármű-vezető	egyéb
a jobb bérezéssel	7,4	7,6	7,6	6,9	6,8	7,0
a jobb munkakörülményekkel	6,5	7,5	6,4	5,7	6,6	5,5
a képzési rendszer javításával	5,9	6,1	5,7	5,3	6,1	5,5
a mobilitás és/vagy lakhatás támogatásával	5,8	4,5	5,4	4,1	4,2	5,5
a szakma rossz megítélésén kellene változtatni	5,1	6,4	5,3	4,5	5,0	5,0
a vállalat rossz megítélésén kellene változtatni	4,6	6,0	4,9	4,6	5,1	5,0
jobb munkaszervezéssel	5,3	6,4	5,6	5,5	6,2	3,5
a hatékonyabb, korszerűbb toborzással	4,5	4,2	4,7	4,9	4,0	2,5
az általános foglalkoztatási helyzet változásával ez is megoldódik	4,3	3,3	4,1	5,3	3,9	2,5
műszaki-technológiai fejlesztéssel	5,5	3,8	5,4	4,5	5,6	1,5

Mozdonyvezetők és buszsofőrök elköteleződésének vizsgálata

A felmérésekben résztvevő járművezetők 80,7%-a dolgozik buszsofőrként, 19,3%-a pedig mozdonyvezető. A szakma, illetve a munkahely iránti elkötelezettség mértékére két kérdéskör vonatkozott. Elsőként a munkahelyválasztás szempontjait vizsgáltuk, mely során a vonatkozó állítások értékelését nyolcfokozatú skála segítette. Az 1-es érték jelentette azt, hogy az adott tényező legkevésbé, a 8-as számmal pedig a válaszadó azt jelezte, hogy leginkább ez a szempont befolyásolta abban, hogy a jelenlegi munkahelyén dolgozzon. Az 34. ábra az értékelések átlagát szemlélteti a mozdonyvezetők és a buszsofőrök körében. Ez alapján elmondható, hogy a szakma presztízse, szeretete mindkét csoport részére nagyobb jelentőséggel bírt, mint az anyagi szempontok, illetve bármi más, ugyanakkor a mozdonyvezetők számára erősebb motiváló tényezőként hatott (értékelés átlaga: 6,4), mint a buszsofőrök körében (értékelés átlaga: 5,6). Mindemellett az anyagi/jövedelmi szempontok is a mozdonyvezetők között kaptak magasabb pontszámokat, míg körükben átlagosan 6,1-re minősítették ezt a kritériumot, addig a buszsofőrök között 5,7 volt ez az érték. A családi hagyományok szintén a mozdonyvezetőket motiválták jobban abban, hogy ezt a szakmát válasszák, ezzel szemben a kényszer és az átmeneti megoldás – ugyan mindkét munkakör képviselői körében nagyon alacsony értékeket kaptak – de a buszsofőrök osztályozásainak átlaga jóval magasabb volt (2,7 és 2,4), mint a mozdonyvezetők értékelései (2,0 és 1,5).

34. ábra: A „Milyen szempontok alapján választottad jelenlegi munkahelyedet?” kérdésre adott értékelések átlaga a járművezetők körében (1=legkevésbé - 8=leginkább)

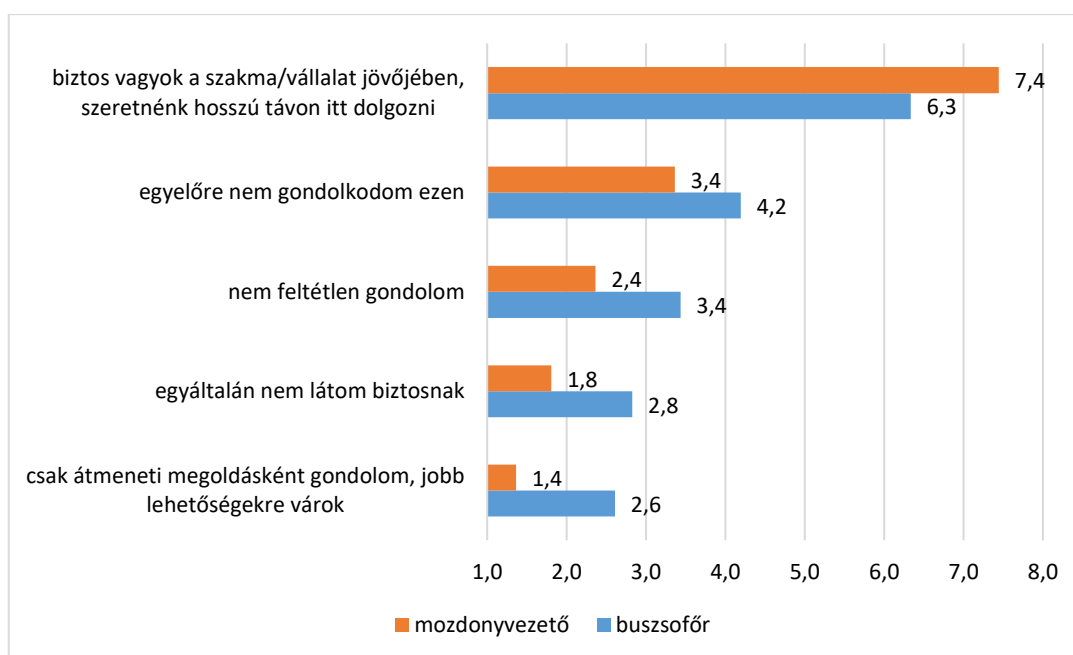


Forrás: Saját szerkesztés

Azt, hogy a járművezetők mennyire tekintik hosszú távú döntésnek a választott szakmájukat/munkahelyüket 5 állítás értékelésével válaszolták meg felmérésben résztvevők,

szintén egy nyolcfokozatú skála segítségével a fentiekkel megegyező struktúrában. A kijelentések értékelései alapján egyértelműen az látszik, hogy a mozdonyvezetők inkább gondolkodnak hosszú távon a jelenlegi munkájukat illetően, mint a buszsofőrök, bár ebben az esetben is fontos kihangsúlyozni, hogy összességében mindkét csoport messze a „biztos vagyok a szakma/vállalat jövőjében, szeretnék hosszú távon itt dolgozni” állítást minősítették a legmagasabb pontszámokkal átlagosan mind közül. Ugyanakkor a mozdonyvezetők közel a legmagasabb értéket jelölték meg (értékelés átlaga: 7,4) a kijelentés értékelése során, míg a buszsofőrök körében ennél jóval alacsonyabb, 6,3 volt az értékelés átlaga. Minden más – összességében a szakmával/munkahellyel kapcsolatos bizonytalanságot kifejező – állítás a buszsofőrök körében kaptak jelentősen magasabb értékeket, valamennyi esetében 0,8-1,2 közötti a minősítések átlagai közötti eltérés. A legmarkánsabb különbséget a „csak átmeneti megoldásként gondolom, jobb lehetőségekre várok” kijelentést illetően találtuk, ezt a buszsofőrök átlag 2,6-es, a mozdonyvezetők pedig csupán 1,4-es pontszámmal osztályozták (35. ábra).

35. ábra: A „Mit gondolsz a választott szakmádról / munkahelyedről, mennyire tekinted ezt hosszú távú döntésnek?” kérdésre adott értékelések átlaga a járművezetők körében (1=legkevésbé - 8=leginkább)



Forrás: Saját szerkesztés

Összefoglalva elmondható, hogy ugyan a felmérésben résztvevő járművezetők mindkét csoportja elkötelezett a szakmája és a munkahelye iránt, de a mozdonyvezetők körében erőteljesebb az elköteleződés, mint a buszsofőrök között.

MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A kérdőíves megkérdezést mélyinterjúval egészítettük ki. A vizsgálatba bevont három szervezet humán vezetőit kerestük fel. A megkérdezés célja felmérni a munkaerőhiány helyzetét és a főtevékenységet ellátó járművezetői munkaerő állomány összetételét a vizsgált ágazati szektorban és azonosítsa azon meghatározó okokat, amelyek kiküszöbölésével az aktuális, az ágazat számára kedvezőtlen folyamatok megállíthatók és visszafordíthatók. Cél továbbá, hogy a kutatási eredményekre alapozva beavatkozási tervet és fejlesztési módszereket, elektronikus képzési rendszerrel kombinált belső képzésre épülő életpálya modellt dolgozzunk ki a munkaerőhiány problémájának megoldására.

A beszélgetés vezérfonalát az alábbi kérdések adták:

- Milyen okokra vezethető vissza a munkaerő-hiány növekedése a vizsgált ágazatban?
- Milyen a rendelkezésre álló foglalkoztatott állomány korösszetétele és a jövőbeli korfa modellje?
- Milyen intézkedések, kezelési módszerek és azokra épülő belső kezelési modellek, elektronikus oktatási módszerek segítik elő a munkaerőhiány növekedésének megállítását, esetleges csökkenését?

A szervezetek képviselőit egy-egy körülbelül 30 perces igénybevevő beszélgetés keretében kérdeztük meg arról, hogy

- Mely területeken azonosítható a vállalatnál munkaerőhiány?
- Milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány?
- Változott-e az elmúlt időszakban a munkaerőhiány mértéke, szerkezete?
- Milyen intézkedéseket tesznek a munkaerőhiány csökkentésére?
- (rákérdezni: toborzás, átképzés, továbbképzés stb.)
- A kritikus munkakörök milyen életpálya modellt kínálnak a munkavállaló számára?
- Várható-e valamilyen változás a közeljövőben (korösszetétele, jövőbeli korfa modellje)? Esetleg távolabbi időtávban?

A következőkben szervezetenként ismertetjük az interjú részt vevő személyek alapadatait, valamint a válaszokból készített összefoglalókat.

GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.

A vizsgált szervezetből három fővel készült mélyinterjú: Humán Erőforrás Igazgató, Humán Gazdálkodás vezető, Humán Fejlesztés Vezető. A megkérdezett vezetők hatásköre, felelősségi köre az alábbiak szerint határozható meg:

Humánerőforrás Igazgató: szervezet vezetői

Humángazdálkodás vezető: szakterület vezetői

Humánfejlesztés Vezető – szakterület vezetői.

Az alábbiakban interjúnként ismertetjük a válaszokat:

Humánerőforrás Igazgató

1) Mely területeken azonosítható a vállalatnál munkaerőhiány?

Vasútszakmai szakismereteket igénylő szakmunkás munkakörökben (gépészeti, forgalmi, biztosítóberendezési, pályafenntartási, felsővezeték – szakismeretekkel rendelkező területeke), egyes diplomás munkakörökben (pl. villamosmérnök), hosszú kiképzést igénylő közlekedésbiztonsághoz kapcsolódó vasúti munkakörökben (pl. mozdonyvezető, forgalmi szolgálattevő, kocsivizsgáló). Keresett szakmákban (közbeszerzés, informatika), illetve a folyamatosan fejlődő technika más tudást és felkészülést igényel, ami nem feltétlenül oldható meg a rendelkezésre álló humán erőforrással.

2) Milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány?

20 éve megszűnt a térségben teljesen a vasúti középfokú szakképzés. A Dunántúlon Dombóváron maradt meg egyedül a vasúti szakképzés, de a GYSEV működési területén csak Győrben a Bercsényiben nagyon kis szelete annak. Nincs szakmai utánpótlás. 2020-ban, beléptünk abba az 5 évbe, amikor ~300 munkavállaló megy/mehet nyugdíjba. Az érintett munkakörök közül – több a kritikus munkakörök közül kerül ki. Ez a vállalati összlétszám 15%-át érinti.

A különösen szigorú hatósági orvosi alkalmassági feltételeknek a sok újfelveételes közül feltűnően sokan nem tudnak megfelelni (pl. pszichológián). Az orvosi rendelet megalkotása óta, az orvostudomány, a műszerek sokat fejlődtek, olyan elváltozásokat diagnosztizálnak akár 20-30 éve már dolgozó vasutas kollégáknál, amely eltérések ismeretének hiányával maximálisan el tudták látni feladataikat, de ezek felderítésével kizárja az orvosi alkalmasságukat. Az orvosilag alkalmatlanná vált munkavállalók részére korábban fenntartott rehabilitációs munkakörök a technika adta lehetőségek felhasználásával kiváltásra kerülnek. A szakértelemmel rendelkező kollégákat kevés lehetőség van a szakértelem átadása érdekében megfelelő munkakör hiányában itt tartani.

A pályakezdő fiataloknak nem vonzó, hogy középiskola, egyetem után akár 1-1,5 éves képzéseket kelljen elvégezni, annak érdekében, hogy önálló munkát végezhesse. A 30 éve itt dolgozó munkatársak sem bírják a folyamatos tanulást (időszakos vizsgák, folyamatos képzések), a felelősséget és nyugodtabb munkahelyre vágnak.

Az újfelveteleseknek a feszített létszám miatt nem mindig adatik meg az a lehetőség, hogy a szükséges szakmai ismerete átadása, a felvett kolléga mentorálása az elvárt szinten megtörténjen.

Ausztria közelségének bérfelhajtó hatása van. A betanított, segédmunkás és szakmunkás munkakörökben a határ túloldalán a vasúti fizetés többszörösét kereshetik meg a munkavállalók. A versenypiaci szféra béreivel állami vállalatként nehéz a térségben lépést tartani.

A kritikus munkakörök közül pl. a mozdonyvezetők esetében a gyakornoki bér – a 1,5 éves kemény tanulás és képzés, mint bekerülési feltétel – nem támogatja a képzés vállalását. A mozdonyvezető képzésen elinduló fiatalok 20-50%-a kiesik a képzés befejezése előtt. De ez igaz a forgalmi szolgálattevő, vagy kocsivizsgáló, de a vezető jegyvizsgáló munkakörökre is. Fél éves toborzás után egy kocsivizsgáló tanfolyamra 2 fő újfelvetelest sikerült beültetni, aki orvosin is megfelelt és a feltételeket is elfogadta.

Sok esetben a magánvasút társaságok rugalmasabb foglalkoztatási feltételei magasabb kereseti lehetőséggel kecsegtetnek a fiatalok számára.

A pandémia előtti időszakban magasabb volt a munkaerő kereslet, mint a kínálat.

A vasúti ágazat elismertségét országosan helyre kell állítani ahhoz, hogy a szakterület ismét vonzó legyen és „büszke lehessen az, aki a vasúton dolgozik”.

A létszámhiányból adódó túlterheltség, egyszemélyi tudás kialakulása, felelősség súlya olyan változásokat indíthat el, melynek eredményeként a munkavállaló a felmondást választja.

Összességében a diplomás fiataloknak nem feltétlenül tudnak olyan ívű életpálya modellt vázolni, ami kielégítő őket.

3) Változott-e az elmúlt időszakban a munkaerőhiány mértéke, szerkezete?

Az elmúlt 1 év, a pandémia időszaka torzítja a munkaerő piaci viszonyokat. Olyan munkakörökben sikerült enyhíteni a létszámhiányt, ahova valószínűleg a munkavállalók egy része „kényszerből” érkezett. (AUDI, környék termelő cégei, ausztriai munkavállalás korlátozása) – cél lenne ezen munkavállalók hosszú távú megtartása.

4) Milyen intézkedéseket tesznek a munkaerőhiány csökkentésére?

Hosszú távú pályorientáció mellett a legjobban bevált a munkavállalói ajánlás bevezetése kifejezetten a szakmunkás területeken, az ajánlott munkavállalók vállalatnál maradása is hosszabb távú. Vírusvideót készítenek a GYSEV-ről, amivel az online térben különösen a fiatal munkavállalói kört szeretnék megcélozni.

A képzésre fordított költségeket jelentősen megemelték, a munkavállalók képzésére nagy hangsúlyt fektetnek. A képzéseknek tapasztalataik szerint munkaerő megtartó hatása van. Támogatják kollégáik másoddiplomás képzését, továbbképzését. A szakmai fejlődés lehetőségét valamennyi munkatársnak biztosítják.

5) Várható-e valamilyen változás a közeljövőben (korösszetétele, jövőbeli korfa modellje)? Esetleg távolabbi időtávban?

2020-tól kezdve 5 éven belül a GYSEV létszám 15%-a, kb.300 fő nyugdíjba mehet, ez a kritikus munkaköröket eltérő mértékben érinti. 2018-ban 47, 2019-ben 46 év volt az átlagéletkor. A korfa előregedő képet mutat, hosszú távon kívánatos ezt megfordítani, de legalább kiegyensúlyozottá tenni.

Humángazdálkodás vezető

1) Mely területeken azonosítható a vállalatnál munkaerőhiány?

Szinte mindenhol, nem szakmaspecifikus. Jellemzőbb talán a szakképzettséget igénylő munkakörökben és a vasúti közlekedés biztonságával összefüggő munkakört betöltő munkavállalók esetében.

2) Milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány?

Ausztria munkaerő elszívó hatása, a társadalom előregedése és a fiatalok egyre kisebb száma a szakképzésben.

A vasúti közlekedés biztonságával összefüggő munkakört betöltő munkavállalók szakmai képzésének és vizsgáztatásának bürokratikus, nehézkes rendszere.

Oka lehet az is, hogy a munkáltatók, vezetők sokáig nem tettek, talán még ma sem tesznek eleget azért, hogy motiválják, megtartsák a munkavállalóikat.

Nem versenyképes jövedelem.

3) Változott-e az elmúlt időszakban a munkaerőhiány mértéke, szerkezete?

A korfa előregedő, fordított karácsonyfa. Átlag életkor 46 év.

Véleménye szerint nem változott, de a jövőben a várható nyugdíjazások miatt további romlásra számít. Szakmunkás munkakörökben több kritikus munkakörben állandósulni lát-szik a létszámhiány.

4) Milyen intézkedéseket tesznek a munkaerőhiány csökkentésére?

Munkaerő megtartás tekintetében a vezető támogatás erősítése Business Partner rendszer bevezetésével. A rendszer egyik fontos célja a szervezeti kultúra javítása, a munkavállalók motiválásának erősítése a vezetői people menedzsment tevékenységének erősítése által.

Munkaerő megszerzés: a rövidtávú toborzásban a hagyományos csatornákon túl a social média különböző eszközeinek használata. A hosszú távú toborzásban a stratégiában is szereplő pályorientációs rendszer kialakítása, aktív részvétel a szakképzésben.

A hosszú távú munkaerő megszerzés elvi rendszerének kidolgozása még nem történt meg és a gyakorlati megvalósítás humán és egyéb erőforrás szükséglete korlátozottan áll rendelkezésre.

A szakképzésben a munkáltatónak részt kell venni a képzési programok kidolgozásában, az elméleti oktatásban és a gyakorlati oktatásban is.

Hatósági képzésben résztvevő munkavállalók vizsgaösztönző juttatása.

Nyugdíjkorhatárt elérők tovább-foglalkoztatása esetén plusz juttatás a maradékkor.

On-boarding bevezetése.

5) A kritikus munkakörök milyen életpálya modellt kínálnak a munkavállaló számára?

Nincs tudatosan kidolgozott életpálya modell a szervezetben, de pl. a személyszállítás területén folyamatosan alulról jövő építkezés történik, és ez a munkavállalók számára is egyértelmű. Egyik legkritikusabb területen a pályavasútnál megkezdődött ennek kidolgozása.

A tudatos és rendszer szintű utánpótlás nevelés, vállalati szintű életpálya gondozás kidolgozása és működtetés fontos feladat a jövőre nézve.

6) Várható-e valamilyen változás a közeljövőben (korösszetétele, jövőbeli korfa modellje)? Esetleg távolabbi időtávban?

A korösszetétel belátható időn belül nem fog javulni. Lényeges pozitív változás csak akkor várható, ha kidolgozásra kerülnek az elméleti rendszerek és a működtetéshez szükséges erőforrás felépítésre, ill. beszerzésre kerül. A hátralévő időszak nagymértékű nyugdíjazásával kérdés, hogy sikerül a fiatalabb munkaerőt bevonni a vállalathoz.

Humánfejlesztés Vezető – szakterület vezetői.

1) Mely területeken azonosítható a vállalatnál munkaerőhiány?

Szinte mindenhol, elsősorban a szakmunkásoknál, és a vasútszakmai munkaköröknél.

2) Milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány?

A pandémia előtti időszakban magasabb volt a munkaerő kereslet, mint a kínálat a GYSEV területi adottsága ehhez még inkább hozzájárult (Ausztria közelsége). A vasúti ágazatot újra népszerűbbé kell tennünk.

3) Milyen intézkedéseket tesznek a munkaerőhiány csökkentésére?

Hosszú távú pályorientáció, és egyéb a munkaerő megtartására tett intézkedések.

Rail Cargo Hungaria Zrt.

A vizsgált szervezetből egy fővel készült mélyinterjú: Humánerőforrás Igazgató.

A válaszokat kérdésenként ismertetjük.

1) Mely területeken azonosítható a vállalatnál munkaerőhiány?

A vállalatnál a klasszikus munkaerőhiányos területek a vasúti üzemvitellel közvetlenül összefüggő munkakörök, így különösen a mozdonyvezető és a kocsvizsgáló munkakör.

A saját vontatási kapacitás dinamikus kiépítésébe csak néhány éve kezdett bele a vállalat, előtte inkább más vasútvállalatoktól, szolgáltatásként vették igénybe a vontatási szolgáltatást, így a saját mozdonyvezetői állományuk minimális volt.

Néhány éve – nem utolsósorban a piac változékonysága és bizonytalansága miatt – stratégiai célként tűzték ki, hogy a vállalat szállítási tevékenységét teljes egészében saját mozdonyvezetői munkaerő állománnyal szolgálják ki. Ennek érdekében már több éve saját mozdonyvezetői gyakornoki tanfolyamokat indítanak, külső képző cég bevonásával. Egy-egy tanfolyam során 25-30 új, fiatal mozdonyvezető kiképzése történik meg, így a mozdonyvezetői létszám az elmúlt időszakban megduplázódott, eléri a 300 főt. Ez a folyamat időigényes, de jól halad. Hasonlót terveznek a tolatásvezetés és a kocsi rendezés területén is, itt is függetlenedni szeretnének az állami vasúttársaságtól és az általa nyújtott szolgáltatási kínálattól. A szükséges kocsvizsgálói létszám biztosítása érdekében szintén szerveznek tanfolyamokat, azonban jelentkezők hiánya miatt ezen a területen önálló képzés indítására nincs lehetőségünk, de évente néhány fő kiképzését sikeresen meg tudják oldani külső tanfolyamokhoz történő csatlakozással.

Mivel itt még a folyamat elején tartanak, ebben a munkakörben, a törzsállomány gerincének felépítéséig folyamatos lesz részükről a munkaerő kereslet és a hiány.

A középfokú végzettséget igénylő munkakörök utánpótlásának biztosítása érdekében fentiekén túl a vállalat szoros kapcsolatokat ápol, több középfokú szakképző intézménnyel, Dunaújvárosban, Győrben és Budapesten is. Ezekkel az intézményekkel együttműködnek a középfokú duális képzésben, mint szakmai gyakorlati képző hely.

A gyakorlati képzést saját szakértő munkavállalók irányítják, és a szakmai vizsgák letétele után pozíciót ajánlanak a vállalatnál. Többen el is fogadják ezeket a pozíciókat, de a megtartásuk nem minden esetben sikeres. Ennek oka elsősorban a még szükséges formai vizsgák letételével kapcsolatos nehézségekben, a vasúti vizsgarendszer merevségében keresendő.

2) Milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány?

A munkaerőhiányos helyzet fennállásában több tényező együttes hatása játszott szerepet. A korábban említettek szerint bizonyos munkakörökben csak az elmúlt években kezdtek meg a saját állomány felépítését. Ez a képzési és vizsgarendszer merevsége, költségessége, az állami iskolarendszer kibocsátásának teljes hiánya, a (nem állami fenntartású) képző intézmények szűkös kapacitása, továbbá nem utolsósorban a versenytársaknak a képzett munkaerő átcsábítására való törekvése miatt vontatott, időigényes folyamat.

Más munkakörökben a vállalati korfa általános szerkezete, a nyugdíjra való jogosultság elérésével a munkaerőpiacról kivonuló munkavállalók pótlásának nehézségei, továbbá a munkaerő kínálat és a vállalat részéről megjelenő kereslet kedvezőtlen regionális eloszlása (egybe nem esése) a legfontosabb, amelyek a nehézségeiket okozzák.

3) Változott-e az elmúlt időszakban a munkaerőhiány mértéke, szerkezete?

Igen, a korfa kedvezőtlen összetétele miatt évről évre fokozódó problémát jelent a munkaerő utánpótlás egyes stratégiai munkakörökben, így különösen a kocsivizsgálók között.

A problémákat súlyosbítja, hogy a magyar munkavállalók közismerten alacsony szintű mobilitása miatt a rendelkezésre álló munkaerő belső, területi alapú átcsoportosítása is nehézségekbe ütközik. Így bizonyos földrajzi térségekben a kritikus hiány kezelése folyamatos erőfeszítéseket igényel, és gyakran kell kényszerűségből ideiglenes megoldásokat alkalmazni.

4) Milyen intézkedéseket tesznek a munkaerőhiány csökkentésére?

Folyamatosan törekszenek a toborzási tevékenység erősítésére. Ugyanakkor a vállalatnál a leginkább létszámhiányos munkakörök a vasúti üzemvitellel összefüggő munkakörök, ahol pedig a szigorú egészségügyi alkalmassági követelmények és a képzési rendszer merevsége miatt az átképzés lehetősége nem jelent valós alternatívát.

5) A kritikus munkakörök milyen életpálya modellt kínálnak a munkavállaló számára?

Az életpálya modell alapja a hosszú távú foglalkoztatási stabilitás, és az egyes munkakörökben a bérezésben megjelenő szenioritás elve. Aki elhelyezkedik a vállalatnál, az számíthat arra, hogy hosszú távon is biztos megélhetést biztosít a számára. Emellett a bérezésben, egyes munkakörökben bértábla alkalmazásával igyাকaznek honorálni azokat, akik hosszú ideje a vállalatnál dolgoznak.

6) Várható-e valamilyen változás a közeljövőben (korösszetétele, jövőbeli korfa modellje)? Esetleg távolabbi időtávban?

A korfa már említett kedvezőtlen struktúrája előre vetíti, hogy a jelenleg létszámhiánnyal leginkább érintett kulcsmunkakörökben az elkövetkező években is aktív tevékenységet kell kifejtenünk a munkaerőpiacon ahhoz, hogy a vállalat munkaerő igényét folyamatosan ki tudják elégíteni.

Volánbusz Zrt.

A vizsgált szervezetből három fővel készült mélyinterjú: Operatív Humán erőforrás Igazgató, Humán erőforrás Gazdálkodási Igazgató, Munkajog vezető. A megkérdezett vezetők hatásköre, felelősségi köre az alábbiak szerint határozható meg:

- Operatív Humán erőforrás Igazgató: A humán végrehajtás, valamint a toborzási és pályáorientációs tevékenység országos irányítása.
- Humán erőforrás Gazdálkodási Igazgató: A humán erőforrás tervezési, várható prognózis készítése, személyi jellegű költségek tervezési folyamatainak országos irányítása.
- Munkajog vezető: A Társaság munkajogi tevékenységének felügyelete, a Társaság és a humán szervezet munkajogi támogatása, érdekképviseleti szervezetekkel való kapcsolattartás, Kollektív Szerződés karbantartása, peres képviselet ellátása.

A válaszokat kérdésenként ismertetjük.

1) Mely területeken azonosítható a vállalatnál munkaerőhiány?

Operatív Humán erőforrás Igazgató: Autóbuszvezető és a fizikai szakmunkás munkakörökben van munkaerőhiány, régióként jelentős eltéréssel. Elsősorban Győr-Moson-Sopron és Vas megyében van magasabb munkaerőhiány.

2) Milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány?

Operatív Humán erőforrás Igazgató, Humán erőforrás Gazdálkodási Igazgató: Munkaerő piaci helyzet, foglalkoztatás jellege.

3) Változott-e az elmúlt időszakban a munkaerőhiány mértéke, szerkezete?

Operatív Humánerőforrás Igazgató, Humánerőforrás Gazdálkodási Igazgató: Autóbuszvezetők esetében nem ugrott meg összességében országos szinten a jelentkezők száma, területileg eltérő tendenciát láthatunk. A nyugati és a keleti régióban is növekedést mutat a jelentkezőszám a veszélyhelyzet utáni időszakban. A keleti régió tekintetében számos kritikus helyen sikerült betölteni az autóbusz-vezető hiányt, melyekre a toborzás már régóta folyt (pl.: Kazincbarcika, Tiszakécske, Szeged). Fontos ezen kívül megjegyezni, hogy a jelentkezők minőségében történt jelentős pozitív változás (elsősorban a központi régióban), míg a járvány előtt a jelentkezők jelentős része nem rendelkezett megfelelő végzettséggel (pl. csak C kategóriás jogosítvánnyal rendelkeznek, és a D kategóriát a Társaságnál szerezték meg), a járvány során megfelelő végzettséggel rendelkező jelöltek aránya jelentősen megemelkedett. Fizikai munkaköröknél a központi régióban májusban 10 pozícióra átlagosan 8,5-szer több jelentkezés érkezett, mint hasonló pozíciókra korábban. A keleti és a nyugati régióban a március-áprilisi jelentkezőszám visszaesést követően emelkedést tapasztalhatunk a jelentkezések intenzitásában.

4) Milyen intézkedéseket tesznek a munkaerőhiány csökkentésére?

Operatív Humánerőforrás Igazgató: Toborzás vonatkozásában minden területen, minden kommunikációs csatornán megjelennek. A juttatási csomagok módosítása során a munkaerőhiány adatainak elemzését veszik alapul. A nagyobb állásbörzék a veszélyhelyzet kapcsán elmaradtak, de tapasztalataik szerint a kisebb, saját börzékre továbbra is igény van, ezért több helyszínen – a biztonságos körülmények megteremtése mellett –, jelentek meg augusztus és szeptember folyamán (Veszprém, Sopron, Győr, Eger, Kecskemét stb.).

5) A kritikus munkakörök milyen életpálya modellt kínálnak a munkavállaló számára?

Várható-e valamilyen változás a közeljövőben (korösszetétele, jövőbeli korfa modellje)? Esetleg távolabbi időtávban?

Operatív Humánerőforrás Igazgató, Humánerőforrás Gazdálkodási Igazgató, Munkajog Vezető: Kifejezett életpálya modell nincs kialakítva, azonban a VOLÁNBUSZ Zrt. Kollektív Szerződése elismeri a balesetmentes közlekedést, amely a kritikus munkakörök közül elsősorban az autóbuszvezető munkakörben foglalkoztatott munkavállalókat érinti. Emellett az idei évben bevezetésre került egységes autóbuszvezetői bérrendszer meghonosította a „hűségbért”, amely az e munkakörben 5, illetve 20 éve eltöltött munkaviszony esetén járó bérpótlék. A teljes munkavállalói kör vonatkozásában pedig a törzsgárda juttatás emelhető ki, amelyhez a munkaviszonyban töltött évek után – a juttatás kifizetése mellett – egyéb kedvezmények is járhatnak. (Pl.: 25 éves törzsgárda esetén nyugdíjba vonulás esetén 5 hónap a felmondási idő, 30 éves munkaviszony után a végkielégítés mértéke 5 hónap.)

MÁV Magyar Államvasutak Zrt.

A projektbe bevont szervezetek mellett további vasúti szereplőt is megkérdeztünk a témában. A témában megfogalmazott álláspontot összefoglalva ismertetjük:

A szakmán belüli munkaerőhiány nagy részben Budapestre, valamint a nagyvárosi agglomerációra összpontosul, ezen a munkáltató plusz bérezéssel próbál enyhíteni, de ennek eredménye egyelőre kevésbé látható.

A munkaerőhiány a műszaki szakma – munkaerőpiaci helyzetéből adódóan – folyamatosan növekszik, ennek ellensúlyozására a MÁV-os nagyvállalati modell nem kínál egyelőre megoldásokat, bár vannak erre törekvések.

A pályavasutat érintő 2020. évi szakszervezetekkel kötött bérmegállapodásban, a kritikus munkakörökre vonatkozóan életpálya modell kidolgozását vállalta a munkáltató, ennek megvalósulására eddig nem került sor, a szakma korfája folyamatosan, sőt gyorsuló ütemben „idősödik”.

ÖSSZEFOGLALÁS, JAVASLATTÉTEL

Adatszolgáltatás

A vizsgált szervezetek által biztosított adatok elemzése számos olyan információt szolgáltatott, melyek érdekesek a továbbgondolásra. A következőkben szervezetenként egy-egy a munkakörök biztosítását érintő kérdésre hívjuk fel a figyelmet, javasolva a fiatal munkaerő toborzás fókuszának kiterjesztését az alább említett szempontok mentén.

A GYSEV Zrt. esetében jól látható, hogy a legnagyobb a legnagyobb foglalkoztatási csoportok – mozdonyvezetők (8,7%), vezető jegyvizsgálók (5,2%), műszerészek (4,7%), járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%) – mellett számos olyan munkakör van, amit csak 2-3 személy tölt be, ezeknél a helyettesíthetőséggel esetenként probléma lehet: gépészeti szakértő, gépészeti szakelőadó, gépészeti szakmunkás. Emellett a munkavállalók átlagéletkora is jelzés értékű több munkakör esetében. A férfiak 60 év feletti aránya 13%, a nyugdíjba vonulásuk esetén az utánpótlás biztosítására fel kell készülni. Különösen két szakma, a *járműszerelők* és *műszerészek* esetén várható viszonylag nagyszámú kilépés ez okból a következő években.

Az RCH Zrt-nél a munkavállalók jellemzően 40 év felettek, a legtöbben 50 és 60 év közöttiek. A munkavállalók 10%-a van a nyugdíjba vonulást megelőző életkori övezetben. Ők főleg férfiak. Kiemelendők az árukezelő kocsivizsgáló és az állomási operatív koordinátor munkakörök, melyek ellátásáról hamarosan gondoskodni kell.

A Volánbusz Zrt-nél az állomány egésze inkább öregedő, zömében középkorú. Közel 2400 dolgozó fog életkora alapján a közeljövőben nyugdíjba vonulni, az utánpótlás biztosítani kell a munkakörükben. Főleg néhány nagy létszámú, főleg férfiak által betöltött munkakör érintett: autóvillamossági szerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattevő, autószerelő.

Kérdőív összegzése

A GINOP-5.3.5-18-052 azonosító számú „A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban” című projekt keretben a szállítási ágazatban dolgozó munkavállalók körében készült kérdőíves kutatás 282 válaszadó részvételével. A vizsgálat keretében az Észak-alföldi és a Nyugat-dunántúli régióban mértük fel az érintettek véleményét és meglátásait a szervezetüknél tapasztalható munkaerőhiány mértékéről, jellegéről, valamint a munkaerőhiány lehetséges kezelési módjairól.

A kérdőívet kitöltők zömében férfiak voltak, emellett legtöbben szakiskolai, vagy szakközépiskolai végzettséggel rendelkeznek. A felmérésben a szállítási ágazatot legnagyobb arányban a járművezetői, a forgalmi és a műszaki-karbantartási pozíciókban dolgozók képviselték.

Összefoglalva a kutatás legfontosabb eredményeit azt találtuk, hogy a szállítási ágazat vonzó pálya és kielégítő munkahely a munkavállalók számára. A vizsgálatban résztvevő munkavállalók jellemzően tudatosan indultak a szállítási ágazat irányába, emellett az anyagi szempontok voltak azok, amelyek a szakma- és munkahelyválasztást leginkább befolyásolták. A résztvevők összességében szeretnék hosszú távon a jelenlegi munkahelyükön és szakmájukban dolgozni, ugyanakkor a munkakörök közül a járművezetők voltak azok, akik leginkább elkötelezettek a munkájuk és a szervezetük iránt. A kutatásba bevont két régió közül az Észak-alföldi résztvevők voltak azok, akik pozitívabban viszonyulnak a jelenleg végzett munkájukhoz az ágazatban.

A válaszadók többségében elégedettek a jelenlegi munkakörükkel/pozíciójukkal, különösen az idősebb korosztály, emellett a kutatásba bevont szállítási ágazatban dolgozók korábban megszerzett tanulmányai, ismereti javarészt megfelelnek a jelenleg betöltött munkakörüknek és feladataiknak.

A munkahellyel való elégedettséget jól tükrözi, hogy az érintettek ajánlanák-e azt ismerőseiknek, barátaiknak. Az eredmények alapján elmondható, hogy többnyire szívesen tennék ezt a felmérésben részt vevő válaszadók, azonban az életkor előrehaladtával egyre kevésbé javasolnák közvetlen környezetük számára az általuk végzett állást és a szervezetüket.

A jelenleg betöltött munkakörhöz szükséges szakmai ismeretek naprakészségével, a képzések időbeni hosszával, minőségével és hatékonyságával kapcsolatban azok hatékonyságának növelését és időbeni optimalizálását igényelnék az ágazat dolgozói.

A fiatalok és/vagy az újonnan belépők beilleszkedését a felmérésben résztvevők zöme nem látja problémásnak, ugyanakkor nem elhanyagolható az sem, hogy a résztvevők hatoda szerint egyáltalán nem megoldott az utánpótlás a munkahelyén. A legfiatalabb csoport alapvetően rendben találja az üres álláshelyek feltöltését a munkahelyén, viszont a legidősebbek szerint egyáltalán nem megoldott ez a feladat. A legtöbben a nem megfelelő munkakörülményekben látják a problémát, ugyanakkor a fiatalabbak szerint a kollégák és a fellettesek gátolják leginkább a beilleszkedést.

A kutatásán résztvevők több mint fele nyilatkozott úgy, hogy jelenleg is van betöltetlen pozíció a munkahelyén és ez sok helyen egyre nagyobb problémát jelent. A munkaerőhiány jóval erőteljesebben sújtja a Nyugat-dunántúli régió szállítási ágazatát, mint az Észak-alföldi régió szervezeteit. Az egyes munkaköröket illetően a munkaerőhiány leginkább az adminisztratív területeket érinti, de jelentősen érintett a műszaki-karbantartási munkakör is. A munkaerőhiány jelentős hatással van a feladatok elvégzésére és az alkalmazottak leterheltségének mértékére is. A legnagyobb kihívást a járművezetők számára okozza a hiányzó munkaerő pótlása és összességében csak kevesek számára motiváló tényező az esetleges többletjövedelem.

A kérdőív utolsó blokkjában arról kérdeztük a szállítási ágazat dolgozóit, hogy véleményük szerint milyen szempontok játszanak szerepet a munkaerőhiány kialakulásában, illetve milyen eszközökkel lehetne mérsékelni, vagy megszüntetni azt. A felmérésben résztvevők legjelentősebb tényezőként a bérezést jelölték meg, melyet a kor előrehaladtával a betöltetlenül maradt álláshelyek egyre jelentősebb okaként tüntettek föl a kutatás résztvevői. A legfiatalabb korcsoport véleménye szerint a képzési rendszer, a munka jellege és az elégtelen humánpolitika a munkaerőhiány kialakulásának okai. A munkaerőhiány mérséklésére vagy megszüntetésére pedig a résztvevők szerint a jobb jövedelmezés lenne a leghatékonyabb eszköz.

Javaslatétel

A nemzetközi jó gyakorlat szerint a munkaerőhiány orvoslása ott kezdődik, hogy a cégnek komoly átvilágításon esnek át. A munkaerő-mozgás pontos tendenciáinak tudása nélkül nem lehet a problémát orvosolni. A szállítóiparban egy átfogó audit keretében azonosítani kell:

- minden beosztást és munkahelyi feladatot,
- a munka elvégzésének helyét,
- a munkahelyi üresedések számát és időtartamát,
- foglalkoztatási státuszt, ledolgozott órák számát, a túlóra mértékét,
- a munkahelyi évek számát és a munkavállalói forgalmat,
- olyan releváns demográfiai tényezőket, mint a kor, nem, vagy etnikai, nyelvi háttér,
- a dolgozók okleveleit és diplomáit,
- az iparban releváns gyakorlatot és szaktudást, a munkavégzés során elsajátított informális tudást és tapasztalatot,
- létező és körvonalazódó képzettség-szakadékokat (*skill gap*),

olyan folyamatokat, amelyek monitorozzák az iparágban szükséges képességeket. (Mahendran et al. 2006).

Ezeknek a tényezőknek a pontos ismerete segít majd kiválasztani a legmegfelelőbb jó gyakorlatot a cég specifikus problémáira.

A fent felvázolt általános munkaerőhiányt orvosló megoldások és jó gyakorlatok mellett a szakirodalom és jelen kutatás eredményei azt mutatják, hogy az alábbi lépések különösen jól alkalmazhatók a szállítóiparban.

A munkavállalók fizetésének emelése: A piactermészetes reakciója, hogy hiány esetében az árak emelkednek. Ebben az esetben az árak alatt a fizetés értendő, amelyek hiány esetében természetesen nőnek. Emellett fontos a szállítóipari fizetések összehasonlító elemzése azokkal a szakmákkal, amelyekkel versenyben van a munkaerőért. A munkaerő

megtartását célzó programok hatékonyságának kutatása és elemzése abból fontos a szempontból, hogy a biztonságos munkavégzéshez kötött fizetési bónuszok mennyire ösztönzőek. A kompenzációs modellek és a dolgozók elégedettségi mutatói közötti kapcsolat kvantitatív kutatása is előnyös lehet.

Belépési bónusz: Mivel egyre nagyobb a versengés a munkaerő iránt, belépéskor fizetett ösztönző vonzóvá tehet egy céget.

Több otthon töltött idő, kedvezőbb műszak: Sokan azért nem vállalnak szívesen munkát a szállítóiparban, mert esetleg sok időt kell távol tölteniük otthonuktól és a családjuktól. A távot töltött idő csökkentése, az emberi léptékű, családbarát időbeosztás kedvezőbb színben tünteti fel az iparágat.

A munkavállalói életkor csökkentése: A legtöbb országban a szállítási iparban, különösen a járművezetői állásokban, a minimális életkor a 21 év. Ugyanakkor a 18 éves fiatalok lehet, hogy nem várnak a pénzkereséssel, és más iparágakban helyezkednek el.

Nők felé nyitás: Főleg a járművezetés és gépészet technika terén élnek olyan sztereotípiák, mely szerint a nők alkalmatlanok a szállító ipari munkák elvégzésére. Ezek az előítéletek sajnos jelentősen limitálják az iparban alkalmazható munkaerő mennyiségét. A szállítóipar aktív nyitása nők felé nagy lépés lehetne a munkaerőhiány megszüntetése felé.

A szállítóipari, járművezetői szakma imázsának fejlesztése: Komoly erőfeszítéseket kell tenni azért, hogy a szakmát felelősségteljes, komoly, nagy felkészültséget igénylő, de alapvetően szakmailag és emberileg is sokat adó munkahelynek tekintse a közvélemény. A magyarországi viszonylatokban a szakmát biztonságos, tiszta közeggé kell tenni.

A seregben leszerelt katonák szállítóiparba való terelése: Ez egy amerikai példa, amely átültethető. Az Egyesült Államokban igen nagy számú leszerelt veterán él, akiknek a szállító ipar vonzó közeg lehet. Gyakran ezek a veteránok járműt vezettek a seregben. Komoly erőfeszítéseket tesznek a cégek afelé, hogy megkönnyítsék a leszerelt katonák útját a kereskedelmi fuvarozás és szállítás felé például az engedélyek megszerzésének megkönnyítésével, vagy honosításával.

A telephelyeken, megállóknál, állomásokon, járműn való bánásmód javítása, a munkavállaló védelme: A szakma negatív megítélése mellett a járművezetőknek gyakran kell a telep- és rakodóhelyeken, autóbuszállomásokon jellemző negatív bánásmóddal is szembeesülni. A sofőrök panaszkodnak, hogy nem használhatják a mosdót, vagy sokat kell várniuk míg a szállítmány le- és felpakolásra kerül. A busz- és vasútállomások dolgozói és a járműveken szolgálatot teljesítők számára a maximális biztonsági protokollt kell teljesíteni.

Önvezető járművek, a járműflotta általános modernizációja: Bár még fény évekre vagyunk a robotok által vezetett járművektől, a cégeknek érdemes követni a legmodernebb technológiákat, mert előbb vagy utóbb erre a szintre jutunk, és jó, ha a szállítóipar fel van erre készülve. A modern, vezetést segítő technológiák jelenléte általában is vonzóvá teszi

a járművezetői szakmát, főleg a fiatalok körében. Egy távoli jövőben elképzelhető, hogy a hosszú távú szállítást robotpilóták végzik majd el.

Külföldi munkavállalók foglalkoztatása: A külföldről érkező munkaerő pótlásáról megoszlanak a vélemények. Többek szerint alkalmazni lehetne a „kulturálisan beilleszthető” munkaerőt, és már kormány-szinten is felmerült ennek a gondolata, de a tendencia a hazai munkaerőforrás ösztönzésére irányul.

Oktatás szerepe: az oktatásnak folyamatosan monitoroznia kell a munkaerőpiacon elvárt igényeket, és a készségek és kompetenciák fejlesztésére nagyobb hangsúlyt kell fektetnie. A szakképzés minőségi fejlesztése szintén nagyon fontos.

Mobilitás: a munkaerőhiány gyakran bizonyos régiókra vagy településekre koncentrálódik, és ezért ösztönözni kell a munkaerő mobilitását lakhatási programokon keresztül, amelyek biztosítják a munkaerő kereslet és kínálat kiegyenesítését.

Atipikus foglalkoztatási formák: A részmunka, távmunka, és pozíció megosztás még nem annyira elterjedt foglalkoztatási formák, de hatékonyak lehetnek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ágnes, H. (2018). Növekvő elvándorlás–lehetőségek, remények, munkaerőpiaci hatások. *Megjelent: Kolosi Tamás–Tóth István György*, 81-105; Sebők, Marianna. Munkaerőhiány és a munkaerőmobilitás empirikus kutatása. *A Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar periodikája XVIII. évfolyam 2. szám 2017. október*, 55.
- Arrow, K. J., & Capron, W. M. (1959). Dynamic shortages and price rises: the engineer-scientist case. *The Quarterly Journal of Economics*, 73(2), 292-308.
- Bagó, J. (2018). A munkaerőhiány a mai Magyarországon. *Opus et Educatio*, 5(2).
- Bankó, Z. – Berke, Gy. – Kiss, Gy. (2017): Kommentár a munka törvénykönyvéhez. Budapest. Wolters Kluwer.
- Bankó, Z. (2010): Az atipikus munkajogviszonyok. Budapest-Pécs. Dialóg Campus.
- Barnow, B. S. (2013). *Occupational labor shortages: Concepts, causes, consequences, and cures*. WE Upjohn Institute.
- Beesley, L. G., & Davidson, M. (2013). A critical analysis of skilled labor supply and demand in the Australian hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(3), 264-280.
- Béres G. (2018). Munkaegészségügy a közösségi közlekedésben. Készült „a munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése a szállítási ágazatban” elnevezésű GINOP-5.3.4-16-2016-00015 számú projekt keretében.
- Blank, David J. and George J. Stigler (1957). *The Demand and Supply of Scientific Personnel*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Brien, A. 2004. The New Zealand hotel industry: Vacancies increase while applicant numbers and calibre decrease. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5(1): 87–103.
- Butz, W. P., Bloom, G. A., Gross, M. E., Kelly, T. K., Kofner, A., & Rippen, H. E. (2003). Is there a shortage of scientists and engineers? How would we know. *Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, IP-241-OSTP*.
- Butz, William P., Gabrielle A. Bloom, Mihai E. Gross, Terrence K. Kelly, Aaron Kofner, and Helga E. Rippen (2003). *Is There a Shortage of Scientists and Engineers? How Would We Know?* Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Cappelli, P. (2005). Will there really be a labor shortage?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 143-149.
- Costello, B., & Suarez, R. (2015). Truck driver shortage analysis 2015. *Arlington, VA: The American Trucking Associations*.
- Cserné Adermann G. (2014). Digitális bennszülöttek és digitális bevándorlók a felsőoktatásban – andragógusok. In: Fodorné Tóth Krisztina, Németh Balázs (szerk.): *A felnőttek tanulását érintő változó szakmai és szakpolitikai felfogások a társadalmi, gazdasági és kulturális kontextusok*

- terében. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, 10-19. o. <http://mek.oszk.hu/13300/13318/13318.pdf> [Letöltés ideje: 2020.01.03, 22:57]
- Davidson, M. C., & Wang, Y. (2011). Sustainable labor practices? Hotel human resource managers views on turnover and skill shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10*(3), 235-253.
- Dobszai B. – Vámosi T. (2013). A középfokú szakképző iskolák es a vállalati szféra együttműködési jellemzői a szakmai gyakorlati képzés tükrében. In: Szakképzési Szemle. 2013. 3. sz. 23-45.
- Forgó S. – Hauser Z.– Kis Tóth L. (2004). Tanulás tér- és időkorlátok nélkül, In: Iskolakultúra. 2004/12. 124-139.o. [elektronikus folyóirat]
http://epa.oszk.hu/00000/00011/00088/pdf/iskolakultura_EPA00011_2004_12_123-139.pdf
- Franke, Walter and Irving Sobel (1970). The Shortage of Skilled and Technical Workers. Lexington, Massachusetts: Heath-Lexington Books.
- Freeman, R. B. (2006). *Is a great labor shortage coming? Replacement demand in the global economy* (No. w12541). National Bureau of Economic Research.
- Garnett, S., Coe, K., Golebiowska, K., Walsh, H., Zander, K., Guthridge, S., ... & Malyon, R. (2008). *Attracting and keeping nursing professionals in an environment of chronic labour shortage: a study of mobility among nurses and midwives in the Northern Territory of Australia*. Charles Darwin University Press.
- Geist É. – Kaszai P. – Nagy Z. (2005). Az e-learning. In: Dr. Hutter Ottó, Dr. Magyar Gábor, Dr. Mlinarics József (szerk.): E-learning 2005 Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2005. 13-35.o.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. 2000; A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3): 463–488
- Gyulavári, T. (2018): Internetes munka a magyar jogban – Tiltás helyett szabályozás? *Pro Futuro, 3.* sz.
- Harrington, Paul E. and Andrew M. Sum (1984). Skills Shortages and Employment and Training Policy in the U.S.: Past Relationships and Desirable Future Directions. Boston: Center for Labor Market Studies, Northeastern University.
- Hárs, Á. (2016) "Nemzetközi vándorlás, migrációs válság." *Kolosi, T.–Tóth, I. Gy.(szerk.): Társadalmi Riport 351-372.*
- Hárs, Ágnes. (2018). Növekvő elvándorlás-lehetőségek, remények, munkaerőpiaci hatások. *Megjelent: Kolosi Tamás–Tóth István György, 81-105*
- Horváth J. (2005). Vállalati képzések. In: Dr. HUTTER Ottó, Dr. MAGYAR Gábor, Dr. MLINARICS József (szerk.): E-learning 2005 Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2005. 131-138.o.
- Johnson, W. G., Butler, R., Harootunian, G., Wilson, B., & Linan, M. (2016). Registered nurses: The curious case of a persistent shortage. *Journal of Nursing Scholarship, 48*(4), 387-396.
- Juhász Á.: A szakképzés magyarországi története és jelenlegi szabályozása, helyzete. URL: <http://www.tanszabadsag.hu/blog/4600-2/>
- Károly, Z. (2019). A munkaerőhiány jellemzése itthon és külföldön. *Prosperitas, 6*(2), 95-115.

- Kerékgyártó L. – André L. (2010). A szakiskolai képzés, a szakképzést előkészítő és a felzárkóztató oktatás a monitorozás tükrében. Reintegráció vagy további kontraszelekció? <https://www.nive.hu> letöltés ideje: 2013. 11. 14.
- Kiss, Gy. (2014): Foglalkoztatás gazdasági válság idején. A munkajogban rejlő lehetőségek a munkajogviszony tartalmának alakítására (jogdogmatikai alapok és jogpolitikai indokok). Állam- és Jogtudomány, 1. sz.
- Kiss, Gy. (2005): Munkajog. Budapest, Osiris.
- Kiss, Gy. (2007): Új foglalkoztatási módszerek a munkajog határán: az atipikus foglalkoztatásról a szerződési típusválasztási kényszer versus típusválasztási szabadság problematikájáig. Magyar Jog, 1 sz.
- Kiss, Gy. szerk. (2020): Munkajog. Dialóg Campus, Budapest.
- Komenczi B. (2001). Az Európai Bizottság memoranduma az egész életre kiterjedő tanulásról. In: Új Pedagógiai Szemle. 2001. 6. sz. 122–132. (<http://epa.oszk.hu/00000/00035/00050/2001-06-eu-Komenczi-Europai.html>) [Letöltés ideje: 2020.02.07. 22:38]
- Kovács I. (2011). Az elektronikus tanulásról a 21. század első éveiben 11. old. Budapest: Magánkiadás. (<http://mek.oszk.hu/09100/09190/09190.pdf>) [Letöltés ideje: 2020.01.20. 16:12]
- Köllő, J. (2017). Munkaerőhiány és szakképzés: Szakmunkásképzés http://real.mtak.hu/73769/1/mt_2016_hun_41.pdf
- Levine, L. (2008) "Retiring Baby Boomers=A Labor Shortage?." *Congressional Research Service*.
- Levitan, Sar A. and Frank Gallo (1989). The Shortsighted Focus on Labor Shortages. *Challenge*. 32(5): 28-32.
- Linder Viktória: „Közszolgálati jog” in JAKAB András – Könczöl Miklós – Menyhárd Attila – Sulyok Gábor (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: Balázs István)* <http://ijoten.hu/szocikk/kzszolglati-jog> (2020).
- Mahendran, A., Dockery, A. M., & Affleck, F. (2006). Skills shortages in the Australian rail industry. *Constraints to Full Employment: Fiscal and Monetary Policy, WorkChoices and Job Insecurity, The*, 157.
- Milman, A. 2003. Hourly employee retention in small and medium attractions: The Central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1): 17–35
- Min, H., & Lambert, T. (2002). Truck driver shortage revisited. *Transportation journal*, 5-16.
- Nadiri, H. and Tanova, C. 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organisational citizenship behaviour in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1): 33–41.
- Pál, L. (2018): A szerződéses munkahely meghatározása – a „home office” és a távmunka. Munkajog 2. sz.
- Potóczki, Gy. (2017): Közlekedéspolitika. Dialóg Campus, Budapest.
- Reymen, D. – Gerard, M. – De Beer, P. – Meierkord, A. – Paskov, M. – Di Stasio, V. – Donlevy, V. – Atkinson, I. – Makulec, A. – Famira-Mühlberger, U. – Lutz, H. (2015): Labour market shortages in the European Union. European Parliament, Policy Department A: Economic and Scientific Policy. <http://www.europarl.europa>.

eu/RegData/etudes/STUD/2015/542202/IPOL_STU%282015%29542202_EN.pdf (letöltve: 2017. 10. 10.).

- Román, L. (1996): A munkajog alapintézményei. II. kötet. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.
- Sebők, Marianna. (2017). Munkaerőhiány és a munkaerő-mobilitás empirikus kutatása. *A Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar periodikája XVIII. évfolyam 2. szám 2017. október*, 55.
- Szabó G. (1997). A duális képzés rendszere és a projekt orientált képzés kapcsolata. Budapest: Kandó Kálmán Műszaki Főiskola.
- Tóth, I. J., & Nyíró, Z. (2017). A „munkaerőhiány” a hazai közbeszédben.
- Velkey G. (2011). A (szak)képzés hazai rendszere, működési zavarai és megújítása. Doktori (PhD) értekezés. www.rkk.hu/rkk/publications/phd/velkey_ertekezes.pdf letöltés ideje: 2014. 08. 02.
- Zaccaria M. – Kiss G. Á. – Bankó Z. (2020): Az általánostól eltérő foglalkozási formák dogmatikája és gyakorlata a XXI. századi munkaerőpiacon. Kézirat, Pécs, MTA-PTE.
- Zachár L. (2008). A korszerű képzés és képzettség jellemzői és rendszerei. In: BENEDEK András, KOLTAI Dénes, SZEKERES Tamás, VASS László (szerk.): HEFOP 3.5.1 A felnőttképzés módszertani kérdései. Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. 19-65. o.
- Zaki, S., Mohamed, S., & Yusof, Z. (2012). Construction skilled labour shortage–The challenges in Malaysian construction sector. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 4(5), 99-108.
- Zerényi Károly (2019). A munkaerőhiány jellemzése itthon és külföldön. DOI:10.31570/prosp_2019_02_5