

NYÍREGYHÁZI FOGLALKOZTATÁSI PAKTUM

TOP-6.8.2-15-NY1-2016-00001

KOMPLEX MUNKAERŐPIACI KUTATÁSI PROGRAM

Szakértői interjúk a városban működő meghatározó vállalkozások körében – Összefoglaló

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

KÉSZÍTETTE:

MEGAKOM Tanácsadó
Iroda Kft.



ICG Ex Ante Tanácsadó
Iroda Kft.



Revita Alapítvány



MEGBÍZÓ:

Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata



DÁTUM: 2017.04.28.

A DOKUMENTUM A „NYÍREGYHÁZI FOGLALKOZTATÁSI PAKTUM” CÍMŰ PROJEKTHEZ KAPCSOLÓDÓAN KERÜLT KIDOLGOZÁSRA.

Az elkészült dokumentum Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzatának tulajdona. Bármely részének felhasználása csak az Önkormányzat előzetes engedélyével lehetséges!

www.megakom.hu
www.icg-exante.hu

Tartalomjegyzék

1	BEVEZETÉS	4
1.1	ELŐZMÉNYEK	4
1.2	A MUNKAADÓK KÖRÉBEN VÉGZETT SZAKÉRTŐI INTERJÚZÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERTANA	6
2	AZ INTERJÚS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA	9
2.1	A VÁLLALATOK MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁSA	9
2.1.1	Munkaerő állomány	9
2.1.2	Munkakörök	10
2.1.3	Helyi és vidéki alkalmazottak	11
2.2	MUNKAERŐ TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS	11
2.2.1	Humán erőforrás gazdálkodás ellátása	11
2.2.2	Toborzási technikák és módszerek	12
2.2.3	Kiválasztás	14
2.2.4	Fluktuáció	15
2.2.5	Munkaerőhiány	15
2.2.6	Együttműködések a toborzás, munkaerőpótlás területén	18
2.2.7	Munkaerő-igény hatékonyabb rendezéséhez szükséges lépések	22
2.3	A HELYI MUNKAERŐPIAC TÁGABB KONTEXTUSA	23
2.3.1	Gazdasági trendek, változások	23
2.3.2	Társadalmi trendek, változások	24
2.3.3	Technológiai trendek, változások	25
2.4	FIATAL, TEHETSÉGES SZAKEMBEREK	25
2.4.1	Fiatal, tehetséges szakemberek iránti munkaerő kereslet	25
2.4.2	Generációs sajátosságok	26
2.4.3	Szakképzett fiatal munkaerő	27
2.4.4	Fiatal, tehetséges munkaerő kezelése, megtartása	27
2.5	VÁROSI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA	28
3	MELLÉKLETEK	31
3.1	AZ INTERJÚALANYOK LISTÁJA	31
3.2	INTERJÚVÁZLAT	33

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Összefoglaló adatok a Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum projektről.....	4
---	---

Ábrajegyzék

1. ábra: A Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum tevékenységei	4
2. ábra: A Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum komplex munkaerőpiaci kutatási programja	5

1 Bevezetés

1.1 Előzmények

Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal közösen valósítja meg a „Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum” elnevezésű projektet.

1. táblázat: Összefoglaló adatok a Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum projektről

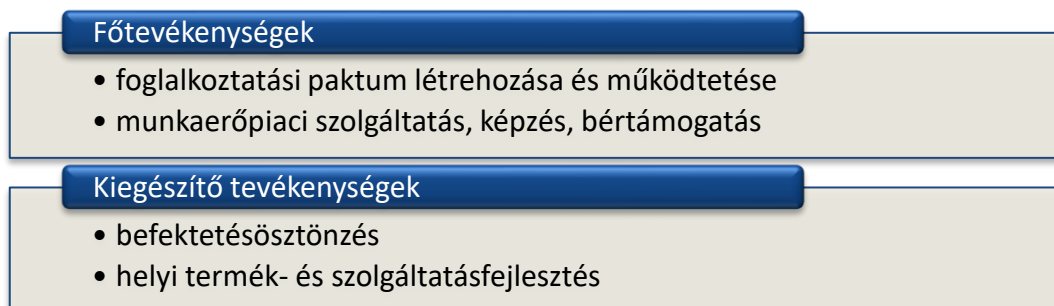
A projekt azonosító száma	TOP-6.8.2-15-NY1-2016-00001
Konzorciumi partnerek	Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal
A projekt költségvetése	2 056 000 000 Ft.
A finanszírozás forrása	Európai Szociális Alap és állami társfinanszírozás
A támogatás intenzitása	100%
A megvalósítás időtartama	2016. október 4. – 2021. szeptember 30.

Forrás: Támogatási Szerződés alapján saját szerkesztés

A projekt átfogó céljai a komplex gazdaság- és foglalkoztatásfejlesztés a vállalkozói környezet és a versenyképesség javításáért, valamint a hátrányos helyzetű lakosság tartós munkaerőpiaci integrációja. Mindezek a foglalkoztatottság bővülését és a kiegyensúlyozott munkaerőpiac megteremtését szolgálják.

A Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum során két fő tevékenységet kell megvalósítani, amelyeket további két választott tevékenység egészít ki.

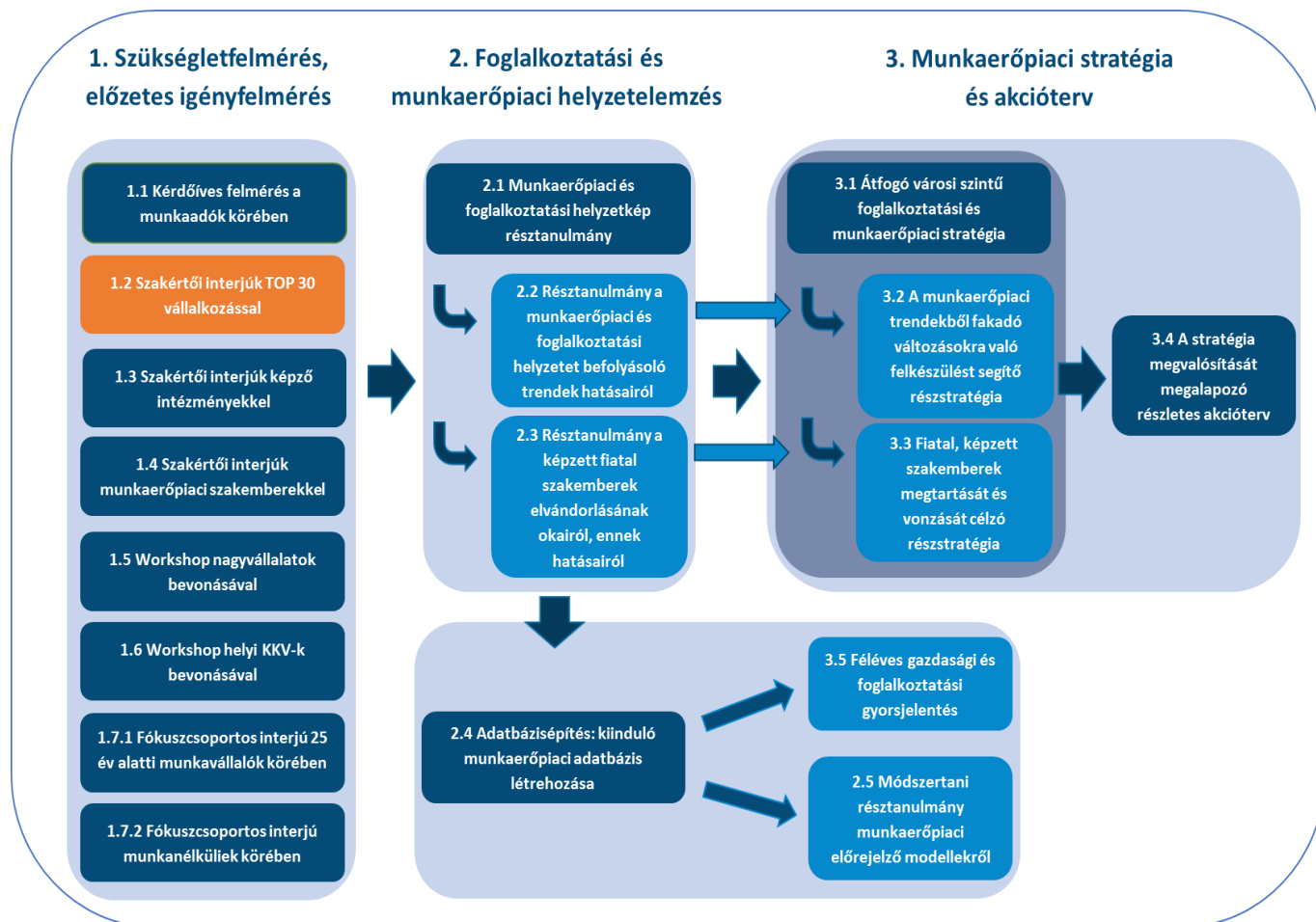
1. ábra: A Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum tevékenységei



Forrás: Megvalósíthatósági Tanulmány alapján saját szerkesztés

A projekt keretében komplex munkaerőpiaci kutatási program megvalósítására kerül sor, amelynek célja a Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum működésének hosszú távú, stratégiai megalapozása a helyi adottságokra, kihívásokra és szükségletekre építve. A kutatási program felépítéséről és elemeiről az alábbi ábra nyújt áttekintést.

2. ábra: A Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum komplex munkaerőpiaci kutatási programja



Forrás: saját szerkesztés

Jelen dokumentum a városban működő meghatározó vállalkozások körében végzett szakértői interjúzás eredményeinek összefoglaló, amelynek funkcióját és szerkezetét a következő alfejezet mutatja be.

1.2 A munkaadók körében végzett szakértői interjúzás célja és módszertana

A Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum érdemi megalapozásához elengedhetetlenül szükséges a **helyi munkaerő-keresleti oldal részletes bemutatása**. A foglalkoztatási helyzetképet leíró, adatszerű információk összegyűjtése mellett a kutatás során kiemelt hangsúlyt kapott a **munkáltatói kör közvetlen megszólítása**. A munkaadók tapasztalatainak, igényeinek, véleményének és javaslatainak becsatornázása alapvető feltétele annak, hogy valóban aktuális helyzetképet kapjunk a nyílt munkaerőpiacról. A közvetlen foglalkoztatói információk hozzájárulnak ahhoz, hogy a kutatási eredményekre épülő stratégia reális és megvalósítható legyen, valóban a gazdasági fejlődést, a munkaerőpiac bővülését eredményezze.

A kutatás keretében **30 nyíregyházi vállalkozás**¹ vezetőjével, illetve munkatársával készült **szakértői interjú**. A felmérésbe a Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzatának adózási információi alapján leginkább meghatározó vállalkozások kerültek bevonásra; a vállalkozások együttműködési készsége a kutatás szervezése során túlnyomórészt kimagasló volt. Az ágazati és tevékenységi besorolásuk rendkívül széleskörű: termelő, szolgáltató és kereskedelmi cég egyaránt bekerült a válaszadók közé. A kutatásban résztvevők mindegyike vállalkozás formájában működik, de megjelenik köztük néhány olyan cég, amely önkormányzati fenntartásban működik, és elsősorban közfeladat ellátásával foglalkozik.

A szakértői interjúk alapvetően **öt nagyobb témakörre fókuszáltak**, helyet adva emellett minden olyan résztémának, amelyet a kutatási területen a vállalkozások fontosnak tartottak. A kutatás eredményeinek összefoglalása – így a következő fejezet felépítése is – az interjú témaköreit követi:

(1) A vállalatok munkaerő gazdálkodása. A jelenlegi munkaerő állomány és annak változása mellett megvizsgáltuk a tipikus munkaköröket, illetve a helyi és vidéki alkalmazottak arányát és a kapcsolódó támogatásokat.

(2) Munkaerő toborzás és kiválasztás. A vállalkozások humán erőforrás gazdálkodásának jellege mellett részletes információt gyűjtöttünk a toborzási és kiválasztási

¹ A kutatásban résztvevő vállalkozások listája a Mellékletek fejezetben található, lásd 3.1 Az interjúalanyok listája

technikákról, a kapcsolódó gyakorlati tapasztalatokról. Kiemelésre kerültek azok a területek és munkakörök, amelyek esetében a munkáltatók nehezebben találnak új munkaerőt. Megvizsgáltuk a toborzás és kiválasztás során megvalósult együttműködések a vállalkozói szféra, illetve az önkormányzat, a területileg illetékes kormányhivatalok foglalkoztatási osztálya és a képző intézmények között. A vállalkozások számára „megfelelő munkaerő” főbb jellemzői, valamint a tervezett munkaerő-bővítésekről a kutatás időpontjában megismerhető részletek is rögzítésre kerültek.

(3) A helyi munkaerőpiac tágabb kontextusa. A vállalat munkaerő-gazdálkodására is hatást gyakorló, ám tágabb kontextusban értelmezhető trendek, változások áttekintése is megtörtént, a gazdasági, társadalmi és technológiai területekre egyaránt. A trendek hatására a vállalkozások munkaerő-gazdálkodásában jelentkező kihívások rögzítése mellett figyelmet fordítottunk a kihívásokra adott reakciókra, válaszokra is.

(4) Fiatal szakemberek. A térségben a tehetséges, fiatal szakemberek körében tapasztalható elvándorlási tendenciával kapcsolatban kértük ki a vállalkozások véleményét. Kitértünk az elvándorlás okaira, valamint a lehetséges lépésekre, amelyekkel ez az elvándorlás megállítható, visszafordítható. A fiatal munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalataikat is megosztották a vállalkozások, külön bemutatva azokat az elvárásokat és sajátosságokat, amelyek kifejezetten a fiatal munkavállalókat jellemzik.

(5) Városi stratégia kialakítása. A városi stratégia szükségességéről, fontosabb tartalmi elemeiről, a bevonni szükséges partnerekről és a megvalósítás módjáról is nyilatkoztak a megszólított vállalkozások. Rögzítésre kerültek a városi, átfogó munkaerőpiaci stratégiával kapcsolatban felmerült kétségek is, valamint az együttműködési hajlandóság.

A témakörök – értelemszerűen, jellegükből adódóan – sok esetben **részterületeikben átfedést tartalmaznak**. Egy téma csak egy fejezetben került kifejtésre; azokban a fejezetekben, ahol a téma ugyancsak releváns és fontos, ott hivatkozásra kerül a részletes információkat tartalmazó másik fejezet.

A vállalkozók körében végzett kutatás során a **szakértői interjúkban való részvételre** a cégvezetők saját hatáskörben jelölhették ki – a felkérésben előre rögzített témaköröknek megfelelően – véleményük szerint **leginkább kompetens kollégát**. Néhány esetben előfordult, hogy egy vállalkozás több munkatársa is részt vett az adatfelvételben. Az interjúzás során elsősorban ügyvezetői, részlegvezetői, illetve

munkaügyi területről érkező kollégákkal beszélgettek a kutatók. Az interjúerek tapasztalata, amely a vállalkozásokkal való hosszú távú együttműködés során figyelembe veendő, hogy a legtöbb (kutatásban résztvevő) cég esetében a fenti témakörök már több munkatárs kompetenciáját fedik le.

2 Az interjú kutatás eredményeinek bemutatása

2.1 A vállalatok munkaerő-gazdálkodása

2.1.1 Munkaerő állomány

A kutatásban résztvevő 30 vállalkozás három csoportba sorolható – az állomány nagyságrendjét és felépítését befolyásoló – **hálózati jellemzője** szerint: A vállalkozások megközelítőleg harmada olyan multinacionális cég, amelynek az anyavállalata nem csak a termelésben, hanem a humán erőforrás gazdálkodásban is erős szakmai háttértámogatást biztosít, központosított rendszereket működtet; jellemzően nemzetközi a cég meghatározó háttere, munkakultúrája. A vállalkozások további kb. harmada hazai, több megyére kiterjedő hálózattal bír, amelynek egyik telephelye található Nyíregyházán. A megkérdezett cégek harmadik harmada szervezeti, tulajdonosi szempontból kvázi hálózat-független cég, amely Nyíregyházán működik.

A kutatásban résztvevő cégek **állandó munkaerő állományának nagysága** 3 vállalkozás esetében emelkedik 1000 fő felé, és további 6 cég esetében van 600 fő fölött. 5 cég esetében 200 főt meghaladó az állandó munkaerő létszáma, minden más cég esetében ez alatt marad a létszám (6 vállalat esetében 100 fő alatti a létszám). Emellett a válaszadók kb. harmada jelezte, hogy **szezonális munkavégzés** keretében további munkaerőt foglalkoztat. A szezonális munkaerő állomány létszáma teljesen különböző (néhány főtől több száz főig terjed), ahogyan a szezonális felfutások év közbeni megjelenése is.

A jelenlegi (állandó) **munkaerő állomány** a vállalkozások valamivel több, mint fele esetében **az utóbbi időszakban nem változott** jelentősen, legfeljebb a fluktuáció miatti szükséges pótlásokra került sor. 2 cég esetében volt jelentős létszámemelkedés, további 6 cég számolt be kisebb mértékű, enyhe, de folyamatosan érzékelhető munkaerő bővülésről. (A legutóbbi gazdasági válság miatt bekövetkező változások bemutatása nem része a kutatásnak; kizárólag az utóbbi néhány évre koncentráltunk a munkaerő állomány változása során.)

A vállalkozások közel **negyede** számolt be arról, hogy folyamatosan **bővíti munkaerő állományát**, illetve a közeljövőben bővítést tervez; gumiipar, autókereskedelem és -szervizelés, termelés, raktárkapacitás és kötészet azok a területek, ahol jellemzően ezek a várható bővítések megjelennek majd. A feltölteni kívánt munkakörök jelentős része betanított munka, illetve valamilyen középfokú szakképzettséget igényel.

Az állandó munkaerő állomány alkalmazotti jellegű foglalkoztatása mellett számos cég **egyéb jogviszonyon** keresztül is biztosítja munkaerő szükségleteit. A vállalkozások legalább harmada esetében állandóan vagy rendszeresen megjelenik a munkaerő kölcsönzésen keresztül foglalkoztatott állomány. A munkaerő kölcsönzés részben a szezonális munkaerő igény kielégítésére szolgál, de több esetben ez a feltétele a későbbi alkalmazotti munkavállalásnak, kvázi meghosszabbított próbaidőként tekintenek rá a munkáltatók. A közfoglalkoztatás az önkormányzati fenntartású, illetve közfeladatot ellátó cégek esetében jelentős, egyes vállalkozások a tevékenységük jelentős részét építik erre a foglalkoztatási formára. Ebben az esetben is találunk példát arra, hogy a kiemelkedően teljesítő munkavállaló a közfoglalkoztatásból kerül át az állandó, belső állományba; a munkaerő kipróbálásaként használt foglalkoztatási forma itt is sokszor tudatos, a munkaerő gazdálkodási politika szerves része. A munkaerő kölcsönzés és a közfoglalkoztatás mellett megjelenik más alternatív foglalkoztatási forma² is, de jelentőségében egyik sem közelíti meg ezeket: ilyenek a diákmunka, illetve alvállalkozók bevonása nagyobb munkaerő igény esetében.

A kutatásban résztvevő vállalkozások kb. harmada jelezte, hogy az állandó munkaerő állománya ugyan stabil, rendkívül alacsony a fluktuáció, ugyanakkor az átlagéletkor viszonylag magas, és hamarosan **generációváltásra kell felkészülnie**. A jelenlegi állomány előregedése kb. 10 év múlva fog komoly problémát jelenteni; a cégek igyekeznek felkészülni erre és megelőzni a várható nehézségeket. A kapcsolódó felvetések, tapasztalatok és elvárások a munkaerőhiánnyal, illetve a fiatal munkavállalókkal foglalkozó alfejezetekben olvashatók.

2.1.2 Munkakörök

A **vállalkozásoknál jellemző munkakörök** ágazat- és cég-specifikusak. Jellemzően külön válik a szellemi és a fizikai állomány. A szellemi munkakörök között jelenik meg a szakmai és szervezeti menedzsment, a különböző egységek vezetői, valamint az irodai, back-office munkakörök, továbbá a felsőfokú szakképzettséget igénylő, közvetlenül a termeléshez, illetve szolgáltatáshoz kapcsolódó munkakörök. A fizikai állományban a középfokú szakképzettséget igénylő munkakörök tesznek ki egy jelentős részt a

² Egy vállalkozás említhető, amely maximális variabilitással használja ki a rendelkezésére álló lehetőségeket: az állandó állomány mellett nagyszámú foglalkoztatott érkezik szakmai gyakorlatra, közfoglalkoztatásba, munkaerő kölcsönzés keretében, büntetés végrehajtási intézetből, diákmunkásként, illetve önkéntesként.

vállalkozások állományában, és ugyancsak erősen cég-specifikusan van jelen számos különböző betanított munkás munkakör. A munkakörök számossága és sokfélesége teljesen egyedi, nem kötődik sem a cég méretéhez, sem az ágazatához.

2.1.3 Helyi és vidéki alkalmazottak

Jellemzően minden vállalkozásnál megjelennek **vidéki alkalmazottak, arányuk** az állandó munkaerő állományon belül rendkívül eltérő, de korántsem ritka (kb. a cégek felénél) az 50% fölötti arány. Előfordul, hogy a vidéki alkalmazotti kör munkavállalásának történelmi hagyománya van, illetve több esetben vidéki telephely felszámolásával átvett dolgozók miatt magas ez az arányszám.

Általánosan rögzíthető, hogy a **munkába járáshoz kapcsolódó utazást** a vállalkozások a törvényi keretek szerint kötelező szinten **támogatják** (2 említés történt a maximális támogatásról, egyéb esetekben a törvény szerinti minimális támogatás biztosított). Jellemzően a nagyobb állandó munkaerő állománnyal, több műszakos munkarendben dolgozó munkáltatók céges buszjáratot is üzemeltetnek; előfordul a települések közötti buszjárat is, illetve a nyíregyházi távolsági közösségi közlekedés állomásairól induló csatlakozás is). Néhány vállalkozás esetében gyakori, hogy a munkavállalók egymással együttműködve, a munkáltató által fizetett támogatás keretében „telekocsival” biztosítják saját munkába járásukat.

A kutatásnak fontos eredménye, hogy a vállalkozások számára semmilyen módon **nem befolyásoló tényező a munkavállaló lakóhelye**, egyáltalán nem hátrány – a munkaadó szempontjából – a vidéki állandó lakóhely. A munkavégzés minősége, a szakmai szempontoknak való megfelelés a legfontosabb a munkavállalók megítélése során – egy jó munkaerő esetében a munkába járás támogatása egyáltalán nem jelent problémát, nem hátráltató tényező.

2.2 Munkaerő toborzás és kiválasztás

2.2.1 Humán erőforrás gazdálkodás ellátása

A kutatásban résztvevő vállalkozások **alapvetően két nagyobb csoportba** sorolhatók abból a szempontból, hogy hogyan látják el a humán erőforrás gazdálkodással kapcsolatos feladatokat. Az első csoportba azok a nagyobb, jellemzően multinacionális, nemzetközi háttérrel bíró cégek tartoznak, amelyek **önálló humán erőforrás gazdálkodási rendszerrel** bírnak. Ezeknél a cégeknél a szakmai háttértámogatás

alapvető, sok esetben a humán erőforrás gazdálkodás több céget is átfogó egységekben működik. Általános a mátrix szemlélet, a funkcionális területek elválasztása, a kompetencia alapú munkaköri leírások használata és teljesítményértékelési rendszerek alkalmazása, a karrier menedzsment.

A vállalkozások másik nagyobb (a válaszadók több mint felét magában foglaló) csoportjában a cégen belül humán erőforrás gazdálkodásra **külön osztály és alkalmazott rendszer nincs**, esetleg 1-2 munkatárs végzi dedikáltan ezt a feladatot, de a **kapcsolódó döntéseket a vezetés hozza meg**. A toborzáshoz, és a munkaügyi adminisztráció ellátására adminisztratív munkaerő alkalmazása minden esetben jellemző, de HR-szakember rendszerint nincs a cégeknél. E csoport altípusába tartoznak azok a cégek, ahol a humán erőforrás gazdálkodás „decentralizáltan” működik: a különböző (földrajzi és / vagy ágazati) területek vezetői végzik a kapcsolódó szakmai munkát, a cég vezetője pedig jóváhagyja a döntést. Ebben a humán erőforrás gazdálkodási gyakorlatban a döntést hozó vezetők rendszerint kikérik a felvenni kívánt munkaerő későbbi, közvetlen irányítójának a véleményét is a jelöltekről.

A két nagyobb csoport mellett néhány atipikus kivétel jelenik meg: a vállalkozások között néhány olyan található, amely **hálózati szinten**, minden telephelyre vonatkozóan **rendelkezik humán erőforrás gazdálkodási rendszerrel és munkacsoporttal**, a kutatásban résztvevő telephelyen ilyen jellegű önálló osztály vagy munkatárs nincs, a kapcsolódó döntésekben a telephely vezetőjének véleményezési joga van.

A **humán erőforrás gazdálkodási rendszerének módosítását** 4 cég látja egyértelműen fejlesztendőnek, 2 cég esetében már elkezdődtek, illetve folyamatban vannak a kapcsolódó átalakítások. Az átalakulás rendszerint a hatékonyság javítását célozza meg, cégenként különböző technikákkal és módszerekkel.

2.2.2 Toborzási technikák és módszerek

A leginkább preferált toborzási technikák között szembeötlő a **személyes jelleg túlsúlya**. A személyes toborzási módszerek között a **belső ajánlás** a leginkább általános: a cégek a saját munkavállalók által ajánlott jelöltekből igyekeznek első körben biztosítani a munkaerő pótlását. (Néhány esetben az így ajánlott személyek privilégiuma, hogy előszűrés nélkül behívják őket személyes interjúra, ugyanakkor a belső ajánlás sohasem jelent garanciát a felvételre.) Az új munkaerő keresésére alkalmazott további, általánosnak mondható technikák a **munkaerő kölcsönzés vagy közfoglalkoztatás során történő „kipróbálás”**; a cégek tudatosan figyelik az alternatív foglalkoztatási formákban dolgozó kollégáikat, és a jól teljesítő munkavállalók nagy eséllyel kerülnek át

(jellemzően fél – egy év után) az állandó állományba. A vállalkozások kb. negyede rögzítette azt is, hogy fizikai állandó munkaerő állományba bekerülni kizárólag ezen az úton lehetséges! A vállalkozások jelentős részében a **belső karrier** lehetősége is adott: egy magasabb pozícióba szívesen emelnek át a cégen belül alacsonyabb pozícióban dolgozó munkavállalót, amennyiben van szakmailag megfelelő, érdeklődő jelölt. További személyes, néhány vállalkozás által említett toborzási csatorna az **állásbörzéken**, rendezvényeken való, kifejezetten toborzási célú megjelenés.

Nem személyes, de a vállalkozások kb. harmadánál említett fontos (esetenként elsődleges) toborzási módszer a **saját adatbázis működtetése**. Az adatbázist a „kopogtató álláskereséssel”, az érdeklődő potenciális munkavállalóktól beérkező önéletrajzokból töltik fel, és szükség esetén az adatbázisból keresnek az elvárásoknak megfelelő jelöltet. Ilyen saját adatbázist elsősorban a nagyobb (500 fő feletti foglalkoztatott állománnyal bíró) cégek működtetnek³.

A cégek megközelítőleg fele kizárólag az eddig felsorolt módszerek eredménytelensége esetében (másik fele azzal párhuzamosan) jelentet meg **hirdetést** a munkaerő keresésre vonatkozóan. Az előbb felsorolt technikák rendszerint az általánosan munkaerőhiányos, illetve speciális tudást igénylő munkakörök esetében nem adnak megoldást, így nyilvános hirdetésekben már csak ezek jelennek meg. A használt **online felületeken** a saját weboldalak mellett jelentős szerephez jutnak a közösségi oldalak (Facebook, de a LinkedIn, mint szakmai közösségi portál jelentősége is egyre nő), illetve a kifejezetten álláskeresést és munkavállaló keresését támogató oldalak (cvonline.hu, profession.hu, jobline.hu, frissdiplomas.hu stb.) Amennyiben hirdetést alkalmaz egy cég, úgy gyakori az online eszközök mellett a **helyi nyomtatott sajtóban** való megjelenés is (városi, megyei, regionális folyóiratok).

³ Megjelenik néhány cégnél a rendkívül tudatos „employer branding”, azaz a munkáltatói márka kiépítése. A cég igyekszik annyira vonzóvá válni a munkavállalók számára, hogy gyakorlatilag nincs szüksége aktív toborzásra, mert a cég népszerűségéből adódó általános jelentkezésekből felépített adatbázisa elegendő a munkaerő pótlására, a felmerülő munkaerő igény folyamatos kielégítésére.

2.2.3 Kiválasztás

A nemzetközi háttérű, nagy létszámban foglalkoztató multinacionális cégek **globális kiválasztási rendszerén** kívül az egyéb, ettől különböző gyakorlattal bíró vállalkozásoknál megfigyelhető néhány jellemző. Ritkábban fordul elő, hogy a cégnek **saját tesztjei** vannak, amelyeket a kiválasztás során szűrőként alkalmaz. Gyakrabban jellemző, hogy a kiválasztási eljárásnak – a személyes interjúk mellett – része a **konkrét munkavégzési helyszín** megtekintése, kipróbálása, a jövőbeni kollégákkal és közvetlen vezetővel való találkozás. Rendszerint nem kötnek (egyébként próbaidőt feltétlenül tartalmazó) munkaszerződést a valódi munkavégzési körülmények pontos ismerete nélkül.

A kiválasztási eljárás során figyelembe vett szempontok köre, a **„megfelelő munkavállaló” minősítése** természetesen sok vállalkozás esetében a szakmai profilhoz kapcsolódóan erősen specifikus. Elmondható ugyanakkor, hogy egyre inkább előtérbe kerülnek a **személyes kulcskompetenciák** a figyelembe vett szempontok között, tekintet nélkül arra, hogy fizikai vagy szellemi dolgozóról beszélünk. Sok esetben a szakmai tudás (és végzettség) mellett feltétlenül, de nem ritkán azt megelőzően érvényesülő szempontokról beszélünk a **legkeresettebb kompetenciák** tekintetében:

- Munka-motiváció – „akar dolgozni”, amely motiváció reális munkaképre épül, és kitartással, magas munkabírással párosul.
- Tanulási képesség – nyitottság új tudás megszerzésére, fejlődésre, innovációra.
- Lojalitás – a munkaadó érdekeit (is) szem előtt tartó, a vállalkozásnál hosszú távú munkavállalásra vonatkozó elképzelések.

Ugyancsak a munka jellegétől függetlenül jelenik meg több munkáltatónál a csapatmunkára való képesség és az informatikai tudás. A szellemi munkát végző munkavállalók tekintetében emellett gyakori kiválasztási szempont a kommunikáció képes, vagy magasabb szintű (leggyakrabban angol) nyelvtudás, ritkábban több nyelv ismerete, valamint a komplex szemlélet és folyamatátlátozó képesség. A betanított munkák esetében jelenik meg a jó ügyesség és a szabálykövetés a további kiválasztási szempontok között.

2.2.4 Fluktuáció

A **fluktuációra** vonatkozóan a következő jellegzetességeket, tendenciákat rögzíthetjük a kutatásban résztvevő vállalkozások körében:

- A cégek több mint harmada (jellemzően kisebb, szolgáltatási vagy kereskedelmi ágazatban működő vállalkozások) esetében **nagyon alacsony a fluktuáció**, szinte kizárólag az életkori sajátosságok (nyugdíjba vonulás) és élethelyzetben bekövetkező változásokból (pl. gyermekvállalás, költözés) adódó **pótlásokat** kell a munkaadónak kezelni.
- A vállalkozások további, valamivel több, mint harmada (termelő, kereskedő és szolgáltató profilú, különböző méretű cégek) esetében van egy **tartós, stabil állomány**, kipróbált, tapasztalt szakemberekkel, akik hosszú ideje állnak a munkáltató alkalmazásában. Emellett az **utóbbi években felvételre került munkatársak körében** (akik összességében kisebb csoport) nagyon **erős a fluktuáció**, amely már állandó munkaerőhiányt generált.
- A vállalkozások egy kisebb csoportjában valamilyen sajátos helyzet (nagyobb arányú bővítés, telephelyfejlesztés vagy átalakulás) miatt a **fluktuáció viszonylag nagy arányú ebben az aktuális időszakban**; a vállalkozások ennek stabilizálására törekednek annak elfogadása mellett, hogy a sajátos helyzetből adódó, piaci szinten ismert és elfogadott mértékű a fluktuáció, amivel dolgoznak.
- Általános érvényű tapasztalatként rögzíthető, hogy a **betanított munkakörökben**, az alacsonyabb iskolai végzettséget igénylő munkakörökben, illetve a szezonálisan felvett állományban rendszerint jóval nagyobb arányú a fluktuáció, mint a szellemi, magasabb iskolai végzettséget igénylő munkakörökben.
- A fluktuáció ugyancsak magasabb a **fiatal munkavállalók** körében.

2.2.5 Munkaerőhiány

A vállalkozások többsége jelezte, hogy az **adminisztratív jellegű**, döntően irodai, ügyintézői munkakörre **nem jelent problémát** az új, megfelelő munkavállaló gyors kiválasztása. Ezekben a munkakörökben elegendő számú és minőségű potenciális munkavállaló közül tudnak választani.

Két tipikus terület látható, ahol már most erőteljes munkaerőhiány tapasztalható, amely a cégek egy jó része számára konkrét, akut problémaként jelentkezik, egy más része számára egyértelmű, a közeljövőben megjelenő kihívás:

(1) Jó minőségű szaktudással bíró (jellemzően gépipari) mérnökök, ritkábban más felsőfokú diplomával bíró munkavállalók, akik **végzettségük és szaktudásuk mellett** rendelkeznek a következő – fent rögzített elemeken felüli – **egyéb tudásokkal, illetve kompetenciákkal:**

- Egyéb tudások:
 - Stabil idegen nyelvtudás (angol)
 - Magas színvonalú informatikai ismeretek
 - Szakirány több területén is gyakorlati jártasság
- Személyes készségek és kompetenciák:
 - Önállóság
 - Prezentációs készség
 - Kommunikációs készség
 - Tárgyalástechnika
- Személyes jellemzők:
 - önállóság
 - szakmai jövőkép

(2) Középfokú **szakvégzettséggel bíró, kifejezetten jó minőségű munkát végző szakemberek**, elsősorban a következő területekről, illetve munkakörök kapcsán:

- Gépipar: szerszámkészítő, targoncás, nehézgépkészítő, villanyszerelő, autószerelő
- Élelmiszeripar: hentes, pék
- Kereskedelem: E és D kategóriás sofőr, raktáros
- Nyomdaipari, papíripari, gumiipari szakképzettséggel rendelkező szakemberek

Ez a két csoport az, amely kapcsán a vállalkozások véleménye szerint, ha mennyiségi kínálat van is, de annak minősége semmiképp nem megfelelő; **jellemzően azonban már a mennyiségi kínálat is alacsony.**

A **munkaerőhiány okai** között számos tényező megjelenik a cégek meglátása alapján, ezek különböző csoportokba sorolhatók:

Képzés, képzési rendszer:

- Vagy országos szinten, vagy a térségben **hiányzik a megfelelő szakképzés.** (Pl. hentes, papíripari munkás, szerszámkészítés.)

- A térségben – elsősorban a Nyíregyházi Egyetemen – **nem megfelelő a felsőfokú képzés színvonala**; a kikerülő friss diplomások elméleti tudása nem elegendő, a szakmai kompetenciáik hiányosak.
- **Szaktanulmányi presztízse leromlott**: a szakiskola nem vonzó a szülők számára, igyekeznek a felsőoktatásba irányítani az arra akár kevésbé alkalmas gyerekeket is; a középfokú szakmákat olyan fiatalok végzik el, akik érdeklődés nélkül járnak az adott iskolába, és később pályaelhagyóvá válnak.

Munkaadó profilja, a végzett munka jellege:

- A munkakörhöz kapcsolódó **munkakörülmények nem vonzóak** a munkavállalók számára; a több műszakos munkarend, az éjjeli munka, a nehéz fizikai munka, erős zaj tartoznak ide (pl. pék), vagy nagymértékű elköteleződést kívánnak (pl. erdész).
- A **vállalkozás nem túl népszerű** a munkavállalók között, amelynek több oka lehet: a profilból adódó szezonális, a korábbi leépítésekből adódó rossz hírnév, a külföldi tulajdonos által meghatározott, a magyar munkavállalók számára idegen, nehezen azonosulható munkakultúra és teljesítményrendszer.

Munkavállalók jellemzői, tulajdonságai:

- Számos munkavállaló esetében előfordul a **kitartás hiánya**: a munkakörülmények kipróbálását és szerződésben való rögzítését követően pár nap munkavégzés után beadják a felmondásukat.
- A **tartós munkanélküliséget** követően rendkívül nehéz a munkaerőpiacra való visszatérés, sok munkavállaló nem képes erre segítség nélkül.
- A térségi munkanélküliség egy részében már az **alapkészségek** (írás, olvasás és számolás) **hiányosságairól** is beszélhetünk.

Bérverseny:

- A vállalkozások egy része határozottan jelezte, hogy létezik megegyezés a vállalkozások között arra vonatkozóan, hogy nem szívják el egymás munkaerőjét, néhány cég azonban ugyanilyen határozottan beszámol a **bérkülönbségekből adódó, térségen belüli** (jelen kutatásban résztvevő cégek közötti) **munkavállalói mozgásról**.
- Nem tudják felvenni a versenyt más hazai munkáltató által kínált **bérekkel**, amely elszívja ezt a munkaerőt (pl. gépkocsivezetők a nemzetközi fuvarozásban).

- A **térségben jellemző alacsonyabb bérszínvonal** miatt a munkavállalók elmennek Budapestre, az ország nyugati felébe, illetve külföldre, a magasabb bérek reményében.
- A **közmunka olyan alternatívát jelent** a munkavállalók számára, amely ugyan valamivel (de nem jelentősen) kevesebb anyagi juttatással jár, de a munkakörülmények, a munkatempó és az elvárások sokkal enyhébbek, így szívesebben maradnak a közmunka világában a nyílt munkaerőpiac helyett.

Mind a felsőfokú, mind a középfokú szakképzettséggel bíró munkavállalók esetében a **vállalkozások kifejezetten motiváltak** arra, hogy saját maguk is **erőfeszítéseket tegyenek** a munkaerőhiány csökkentéséért, feladatokat vállaljanak a – jelenlegi vagy később jelentkező, ám már egyértelműen látható – szakképzett, jó minőségben dolgozó munkavállalók számának és rendelkezésre állásának növelése érdekében. Emellett a problémák egy részére vonatkozóan **rögzítették a megoldási lehetőségek irányát, az ehhez szükséges együttműködések körét**. Minderről a képzési intézményekkel való együttműködést, illetve a városi átfogó stratégiát bemutató fejezetekben olvasható részletes információ.

2.2.6 Együttműködések a toborzás, munkaerőpótlás területén

2.2.6.1 Humán erőforrás tanácsadó cégek

A kutatásban résztvevő cégek valamivel több, mint harmada **alkalmi jellegű együttműködésekről** számolt be külső, humán erőforrás tanácsadásra szakosodott cégekkel. Jellemzően csak kifejezetten magasabb, vezetői pozícióba, esetleg speciális szaktudást igénylő területre keresett munkatárs megtalálásához vesznek igénybe ilyen jellegű szakmai szolgáltatást. A kapcsolódó tapasztalatok általában pozitívak, ez a gyakorlat – alkalmi jellegének megtartásával – állandónak tekinthető.

A vállalkozások többsége **nincs kapcsolatban** egyetlen humán erőforrás tanácsadó céggel sem. Néhány interjúalany jelezte, hogy ennek oka korábbi negatív tapasztalat, és egyetlen cég esetében jelenik meg az a gyakorlat, hogy a teljes szellemi állomány toborzása és kiválasztása külső, humán erőforrás tanácsadó cég feladata.

A **munkaerő kölcsönzéssel** foglalkozó cégekkel meglévő kapcsolatról a korábbi, toborzást részletező fejezetben rögzítettük a válaszadók együttműködési gyakorlatát.

2.2.6.2 Helyi önkormányzat

A kutatásban résztvevő vállalkozások **közel felének semmiféle együttműködése** nem volt még a helyi önkormányzattal. Néhány esetben információ cseréről, kisebb egyeztetésekről, illetve a toborzáson kívüli együttműködésről számoltak be a vállalkozások, rendszerint hosszabb távú, beállt gyakorlatként.

A válaszadók **kb. harmada** az, amely **aktív partneri kapcsolatot, személyes egyeztetéseken (is) alapuló együttműködést ápol** a helyi önkormányzattal. Az elmúlt évek gyakorlatában megjelent egy ide sorolható fontos esemény: a polgármester kezdeményezésére párbeszéd kezdődött a térség nagyobb munkáltatói és az önkormányzat (illetve elsősorban a polgármester) között, amely félvényként ismétlődő találkozt és érdemi egyeztetéseket hozott. Ezt a résztvevő vállalkozások mindegyike jó gyakorlatként említi, még akkor is, ha nem minden felmerült kérdésben hozott megoldást. A közvetlen kommunikáció és egyeztetési lehetőség minden érintett vállalkozás számára értékes és folytatásra érdemes.

Azok a vállalkozások, amelyek **önkormányzati tulajdonban állnak**, illetve közfeladatok ellátásában vesznek részt, értelemszerűen **aktív, szerves és mindennapos kapcsolatban vannak** az önkormányzattal. Ilyen szempontból ezek a vállalkozások teljes mértékben elkülöníthetők a többi, kutatásban résztvevő cégtől.

Ugyan kizárólag **egy vállalkozás** számolt be a **térség egyéb önkormányzataival való együttműködési gyakorlatról**, mégis – **atipikussága és sikeressége** miatt – említésre érdemes: Az év eleji, kifejezetten nagyarányú és rövid idő alatt megvalósítandó bővítés érdekében a cég felvette a kapcsolatot környező kisebb települések önkormányzataival. A felkeresett önkormányzatok valamivel több, mint fele együttműködő volt, és saját településén megszervezte a cég számára a munkaerő-felvételről szóló tájékoztatási alkalmat. Ezeken a rendezvényeken esetenként több mint 100 fő jelent meg, de ettől is jelentősebb a toborzási forma sikeraránya, ugyanis a rendezvények érdeklődőinek 50-60%-át sikerült felvennie a cégnek, amely egyetlen más toborzási technikához sem mérhető, kiemelkedő eredményességi mutató.

2.2.6.3 Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Osztály

A kutatásban résztvevő vállalkozások **kb. negyede számolt be a Foglalkoztatási Osztállyal való rendszeres** (esetenként napi) **kapcsolatról**, amely kiterjed a munkaerő igény regisztrálása mellett a tájékoztatókon, képzéseken való részvételre, illetve bértámogatással foglalkoztatott munkavállalók rendszeres fogadására is. Ezek a

vállalkozások jellemzően az önkormányzati tulajdonú cégek, illetve néhány szolgáltató, valamint kereskedelmi profilú munkaadó jelenik meg köztük. A Foglalkoztatási Osztály közvetítésével felvett munkavállalók jellemzően alacsonyabb pozíciókban dolgoznak, munkavállalásuk hosszabb távon (a támogatás időtartamát követően) is eredményes.

A vállalkozások **megközelítőleg harmada** rögzítette, hogy folyamatosan vagy alkalomszerűen **jelzi a munkaerő igényét** a Foglalkoztatási Osztály felé (több esetben a törvényi kötelezettségre hivatkozva), de érdemi, produktív együttműködésre még nem volt példa. Rendszerint **negatív tapasztalatról** számolnak be a Foglalkoztatási Osztály „közvetítésében” **megjelenő álláskeresőkkal kapcsolatban**: nem rendelkeznek a megfelelő kritériumokkal, illetve nem eléggé motiváltak a munkavállalásra, sok esetben teljesen nyíltan kizárólag a munkakeresési alkalom regisztrációja az, amit elvárnak a cégtől, az érdemi munkavállalási lehetőségre nem kíváncsiak.

A vállalkozások **harmadik csoportja eddig nem állt kapcsolatban a Foglalkoztatási Osztállyal**; ennek hátterében több típusú ok és indok is megjelenik. Számos vállalkozás esetében nem tartják életszerűnek az együttműködést a cég által igényelt speciális, rendkívül magas szintű szaktudás igény miatt, így tudatosan nem fordítanak figyelmet erre az együttműködési lehetőségre. Más cégek esetében ez a lehetőség még fel sem merült; merev elzárkózás nem tapasztalható, de komolyabb érdeklődés sem.

2.2.6.4 Képző intézmények

A vállalkozások **több mint harmada** a humán erőforrás gazdálkodásban fontos szerepet betöltő **belső képzésekről** számolt be. A belső képzések rendszere jellemzően tudatosan felépített, a mindenkor feladatok és célok mentén strukturált, és a munkavállalók igényeit is figyelembe véve került kialakításra. A belső képzések között megjelenik speciális szakmai tanfolyam (pl. tárgoncás), hatósági vizsgára való felkészítés (pl. MNB vizsga), nyelvi képzés, illetve a horizontális szakmai kompetenciák fejlesztésére irányuló tréning és szervezetfejlesztés. (A belső képzések között nem tüntetjük fel a munkavédelmi és tűzvédelmi képzéseket, illetve az újonnan felvett munkavállalók betanítását, amelyek gyakorlatilag minden cég esetében általános.) A belső képzések egy részét a cégek saját maguk szervezik és bonyolítják le, a külső szolgáltatók között pedig megjelenik piaci cég (pl. nyelviskola), akkreditált felnőttoktatási intézmény, illetve helyi szakközépiskola is (Bánki Donát Műszaki Középiskola és Kollégium).

Az **iskolarendszerű képzésekre** vonatkozóan a vállalkozások megközelítőleg **kétharmadában erőteljes együttműködési igény tapasztalható**; a vállalkozások valamivel

több mint harmada jelenleg is kapcsolatban áll iskolarendszerű képző intézménnyel, esetenként több iskolával, közép- és felsőfokú intézményekkel is. Az együttműködés legerősebb motivációja minden vállalkozás esetében a megfelelő utánpótlás biztosítása; a cégek részt kívánnak venni a jövőbeni munkaerő képzésében, és korántsem titkolt szándékuk, hogy gyakorlati helyként (többnyire a duális képzés keretében) igyekeznek személyes tapasztalatot gyűjteni a diákok munkavállalói képességeiről. A bevált, megfelelő munkaerőnek tartott diákokat szívesen átveszik a végzést követően állandó állományba. Ugyanakkor jelenleg az ezzel kapcsolatos tapasztalatok inkább negatívak (elsősorban a középfokú szakképzés tekintetében), erről a fiatal munkavállalókról szóló fejezetben olvasható részletes információ.

Középfokú oktatási intézmények, amelyekkel a kutatásban résztvevő vállalkozásoknak aktív, rendszerint gyakorlati hely biztosítására vonatkozó együttműködése van:

- Bánki Donát Műszaki Középiskola és Kollégium
- Nyíregyházi SZC Wesselényi Miklós Középiskolája, Szakiskolája és Kollégiuma
- Lippai János Szakközépiskola és Szakiskola
- Nyíregyházi SZC Inczédy György Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiuma

A nyíregyházi telephelyek vonatkozásában Nyíregyházán kívüli középfokú oktatási intézménnyel nem jellemző együttműködés. További fontos tapasztalat, hogy több, korábban jól működő, gyakorlati képzésre vonatkozó együttműködés szűnt meg a **képzési rendszer (állami szintű) átalakítása** következtében, ami több vállalkozás számára – a diákok, gyakornokok kikerülésével – munkaerőhiányt okozott.

Felsőfokú oktatási intézménnyel kialakított kapcsolatok keretében a gyakorlati hely biztosítása mellett megjelenik a diplomamunka elkészítésében, illetve tudományos kutatásokban, fejlesztésekben való együttműködés. A vállalkozások a felsőfokú szakképzésre vonatkozóan a Nyíregyházi Egyetem mellett rendszerint a Debreceni Egyetemmel is együttműködnek.

Az iskolarendszerű képzésekhez a vállalkozások egy kisebb része (kb. negyede) más, alternatív utakon is kapcsolódik: az **állásbörzéken, kiállításokon való részvétel** ugyancsak a toborzást, a megfelelő munkaerő megtalálását szolgálja, a **pályorientációs programokban való részvétel, üzemlátogatások szervezése** pedig a tudatos szakmaválasztást, a fiatal generáció minőségi munkavállalói fejlődését támogatja.

A vállalatok döntő többsége kiemelten **fontosnak tartja a szakképzésbe történő befektetést**, több irányban is:

- A középfokú és felsőfokú szakképzés minőségének emelése.
- Hiányszakmák képzésének (újra-) indítása.
- A jelenlegi munkavállalók szakirányú továbbképzése a piacon aktuálisan nem elérhető képzési irányokon.

Erre vonatkozóan az általános lobbitevékenység mellett igyekeznek célzott együttműködést kialakítani a képző intézményekkel. Több esetben – az országos hiány miatt – a vállalkozás saját szakmai országos szervezete tett előrelépést. Az eddigi eredmények ezen a téren legfeljebb az aktuális nehézségeket tudták oldani (vagy azt sem), így **ezen a területen hosszabb távon (is) eredményes, átgondolt, koordinált és stratégiai irányként meghatározott együttműködésben érdekeltek a vállalkozások.**

2.2.6.5 Egyéb térségi munkáltatók

A vállalatok **jó része rögzítette** a térségi vállalkozások, kisebb és nagyobb munkáltatók közötti **párbeszéd, együttműködés fontosságát**. A kapcsolódó irányokról és teendőkről a városi stratégia kialakítását bemutató fejezetben írunk részletesen.

A cégek közötti együttműködésnek – a köz és magánszféra párbeszédéhez hasonlóan – **már van múltja a térségben**, ám kifejezetten az Ipari Parkban megtelepült multinacionális cégeket érinti. Ez a párbeszéd jó gyakorlatként jelent meg a cégek tapasztalati között; a LEGO kezdeményezésére indult el, és elsősorban a képzés, a toborzás és a brand-építés területén hozott már eredményeket.

2.2.7 Munkaerő-igény hatékonyabb rendezéséhez szükséges lépések

A toborzás során, illetve a már kialakult együttműködések során **felmerült nehézségek kezelésére**, valamint a gazdasági – társadalmi - technológiai trendek hatására érzékelt **problémák erősödésének megelőzésére** a következő szükséges lépéseket rögzítették a kutatásban résztvevő munkaadók:

Szakképzés területén:

- Térségben jellemző szakképzési hiányterületek visszaállítása, pótlása.
- Fiatal szakemberek továbbképzésének, átképzésének támogatása.
- Hiányszakmák iránti érdeklődés felkeltése.
- Felsőoktatás képzési színvonalának emelése, az oktatott anyagok aktualizálása a jelenlegi technológiai trendekhez, elvárásokhoz.
- Nyelvi képzések színvonalának emelése a szakképzésben és a felsőoktatásban egyaránt.

- LEAN képzés indítása térségi szinten, a vállalati igények összekapcsolásával.

Munkaerő-gazdálkodás területén:

- Munkaerő kölcsönzés folyamatos szervezése.
- Megváltozott munkaképességű munkavállalók arányának növelése.
- Nyugdíj előtt álló kollégák teljesítményének megtartása.

A toborzással, munkaerő pótlásával kapcsolatos lépések ugyancsak megjelennek a városi stratégiában, ahol részletesebben bemutatásra kerül a lépésekhez kapcsolódó teendők köre is.

2.3 A helyi munkaerőpiac tágabb kontextusa

2.3.1 Gazdasági trendek, változások

A kutatásban résztvevő vállalkozások által delegált **interjúalanyok egy része nem érezte magát kompetensnek** a különböző trendek és változások megnevezésében és jellemzésében, így ebben a témában kevesebb releváns információt rögzíthettek a kutatók.

A vállalkozások **legalább negyede által említett gazdasági trendek**, amelyek hatással vannak a térség munkaerőpiacára, a következők:

- A **térségben alacsony a bérszínvonal**, így a **jó szakemberek döntő többsége elvándorol** olyan térségbe, ahol jóval magasabb bérezést kap. A célterületek elsősorban **Budapest és az ország nyugati része**, de – különösen a középfokú szakképzettségű, jó minőségű munkát végző szakemberek körében – a **külföldi munkavállalás** is általánossá (esetenként tömegessé) vált. Mivel az elvándorlás alapjául szolgáló, sok esetben többszörös nagyságrenddel magasabb bérezési lehetőségekkel a helyi vállalkozások (igen ritka kivétellel!) nem tudják felvenni a versenyt, így igyekeznek a munkakörülményeken és a megbecsültségen javítani (a juttatások lehetőségek szerinti szintre emelése mellett). A külföldi munkavállalást követően több munkáltató tapasztalja a visszatérési szándékot a távozók azon részénél, akik készületlenül (pl. érdemi nyelvtudás nélkül), vagy irreális elképzelések alapján mentek el. (A munkáltatók a jó munkaerőt jellemzően visszaveszik, rendszerint szigorúbb feltételekkel, ugyanakkor jó tapasztalatokkal: a visszatérő munkavállalók rendszerint a leginkább lojálisak a későbbiekben.)
- Nyíregyházán **egyre több cég jelenik meg, bővül a munkaerő kereslet**. Számos cég megfogalmazta előzetes félelmeit arra vonatkozóan, hogy a konkurencia

rontja majd a munkamorált és a munkaerő megtartását, de összességében a cégek számának és keresletének növekedése inkább **beindította a munkaerőpiacot**, a képzett munkaerő vonzására **élénkítő hatással volt**.

- A **minimálbér erőteljes emelése** sok cég számára igen megterhelő volt, és a cégen belül **bérfeszültséghez** vezetett, amelynek rendezése (rendezési szándéka) azóta is tart.
- **Szakképzési rendszerrel kapcsolatos nehézségek**, amelyek korábbi fejezetben bemutatásra kerültek.

A vállalkozások **közel ötöde által említett gazdasági trendek** a következők:

- **Nagy nemzetközi versenyben** szükséges a vállalkozásnak helyt állnia, ami erősen befolyásolja a humán erőforrás gazdálkodását.
- A **pénzpiaci változásokra** érzékenyen reagál a vállalkozás, a kereskedelembe ez hirtelen és váratlan átalakításokat is szükségessé tehet.
- Az országos szintű **pénzügyi és adózási szabályok (pl. költségelszámolás) változása** erősen módosíthatja a vállalkozás termékei, szolgáltatásai iránti keresletet (pl. haszongépjárművek cseréjét támogató hitelprogram), amely erősen módosítja a vállalat humán erőforrás gazdálkodását.

2.3.2 Társadalmi trendek, változások

A társadalmi trendekkel kapcsolatban jelen fejezetben elsősorban összefoglaló jellegű megállapításokat tudunk rögzíteni; a kapcsolódó részletes információk más fejezetekben kerültek, kerülnek kifejtésre:

- A **fiatal munkavállalói generáció** sajátosságai.
- A **tartósan munkanélküli és inaktív emberek** nagy része (akik betanított munkára jelentkeznek vagy jelentkezhetnének) olyan régen távol van a munka világától, hogy a munkaszocializációjuk, reális munkaképük és munkakultúrájuk teljesen megkopott. Az ő munkaerőpiaci (re)integrálásukban a vállalkozások valamilyen mértékben partnerek tudnak lenni, de az e célcsoporthoz kapcsolódó speciális nehézségeket, a szükséges szolgáltatásokat (szakértelem és kompetencia hiányában) nem tudják és nem akarják vállalni.
- A **munkavállalók első és legfontosabb szempontja** a munkahely kiválasztásánál a **bérszínvonal**, az anyagi juttatások köre. A szakmai kihívások és tudatos

szakmai karrier építése kis mértékben a felsőfokú végzettségű munkavállalók esetében jelenik meg, de ott sem általános.

2.3.3 Technológiai trendek, változások

A kutatásban résztvevő vállalkozások **kb. negyede érzékeli saját ágazatában az állandóan fejlődő, új technológiák megjelenését**, új anyagok bevezetését és új eljárások megjelenését, és többen jelezték a nagymértékű **digitalizáció és robotizáció** kihívásait is. A vállalkozások az eddigiekben alapvetően **kövezték ezeket a változásokat**, folyamatosak a modernizálások, és az ehhez kapcsolódó belső képzések, a munkavállalók felkészítése.

A technológiai kihívások, elsősorban az informatika térhódítása **azokon a területeken jelent sokkal inkább nehézséget** a vállalatok számára, ahol az informatikai eszközök korábban nem voltak általánosak, és a **jelenlegi stabil, állandó törzsállomány idősebb** (50 év átlagéletkor körüli). Ezekben az esetekben az egyszerűbb, ugyanakkor a munkavállalók számára újszerű és idegen technológiai eszközök bevezetése a hétköznapi gyakorlatban a belső képzések és külön figyelem ellenére komoly nehézségekbe ütközik (esetenként felmondáshoz vezethet). Tipikusan ilyen munkakörök a boltvezető, a gépkocsivezető vagy a hulladékgazdálkodás.

2.4 Fiatal, tehetséges szakemberek

2.4.1 Fiatal, tehetséges szakemberek iránti munkaerő kereslet

A vállalatok döntő többsége küzd valamilyen szintű munkaerőhiánnyal vagy munkaerő pótlási igénnyel, és ennek megoldásában a fiatalok alkalmazása lehet az egyik eszköz. A **szükségletet** generálja az az **előregedési trend** is, hogy a jelenleg alkalmazásban álló középvezetők, illetve magasan kvalifikált szakemberek jelentős része legkésőbb 10 éven belül eléri a nyugdíjkorhatárt. Szakemberekben, különösen mérnökökben minden ágazatban nagy a hiány, de a fizikai szakmákban is jelentkezett a generációváltás szükséglete. A vállalatok egy része a tudatos utánpótlás biztosítása terén – saját elmondása szerint – le van maradva.

Ugyanakkor a megváltozott az a – korábban általános – preferencia, hogy a versenyképesség fokozása érdekében minél fiatalabb munkaerőt alkalmazzanak a cégek. Ennek oka legtöbbször a generációra vonatkozó általános tapasztalatok köre

(következő alfejezet tárgya), lényege, hogy ez a korcsoport speciálisan **érzékeny és különleges bánásmódot igénylő munkavállalói réteget** jelent. Tartós alkalmazásuk további és folyamatos befektetéseket kíván a munkáltatótól mind a felkészítés, mind a munkában tartás terén. Így – általánosan rögzíthető jelenséggé – már **nem jelenik meg preferenciaként a fiatalok alkalmazása**; a legtöbb cégnél a szaktudás és a munkavégzés minősége dönt a kiválasztásban, az életkor nem jelentős szempont.

A fiatalok célzott keresése és alkalmazása a **nagy fluktuációval jellemezhető területeken általános**: elsősorban a szezonális munkaerő igény feltöltése, illetve az erősen nem családbarát jellegű munkakörökben marad meg célzottan fiatalok keresése.

2.4.2 Generációs sajátosságok

A munkaadók által „Y”, illetve „Z” generációként említett korosztályok esetében nagyon sok az **általánosan érvényes, végzettségtől sok esetben független** jellemző, amelyet összegezve, röviden rögzítünk, hiszen megfelel a mainstream szakirodalomban olvasható jellemzéseknek.

A fiatalok életében a munka már nem feltétlenül a szocializáció terepe, mint korábban volt. Az **ambíció és a jövőkép hiánya** jellemzi a korosztályt. Nincs felelősségtudatuk, kevésbé lojálisak a munkahelyükhöz. Már a **pályaválasztásuk tudatossága is gyakran kérdéses**, inkább szülői presztízs és elvárás, mint önismeret az alapja.

A munka világában való boldogulásukat nagyban befolyásolja a családi minta megléte vagy hiánya, a **munkaszocializációs** példák, amelyek a térségben gyakran negatív irányba hatnak. Gyakran számolnak be arról a munkáltatók, hogy a hozzájuk érkező fiataloknak **nincs reális munkaképe**, meglepik őket a munkavállalással járó kötelezettségek, szabályok, nehézségek. A szülőkkel való együttlakás kényelme, az anyagi szükség hiánya, az elkényelmesedés, a munkától való féltés szintén csökkenti a munkavállalási motivációt.

A **munkahelyi elvárásaik a magas bérezésre, a jó munkakörülményekre és a gyors karrierépítésre** irányulnak, az esetek többségében **irreális szinten**. A fiatalok körében jellemzően magas a **digitális eszközök használatának** aránya, elvárják, hogy a munkahelyen is ilyen jellegű eszközökkel dolgozzanak. **Magas fokú mobilitási képesség és alacsony problémakezelési hajlandóság** jellemzi ezt a korosztályt, amely összességében ahhoz vezet, hogy az első munkahelyi nehézségek hatására **felmondanak**, és a munkahelyváltás gyakran más régiókba vagy külföldre vezeti őket. A mobilitást könnyebbé teszi, hogy saját családjuk még nem köti őket a térséghez, és

szeretnék kipróbálni magukat, valamint minél gyorsabban biztosítani az anyagi feltételeit az önálló élet megkezdésének. Életkori sajátosság továbbá a sok szabadidőre való igény, így nem szívesen vállalják a több műszakot és a sok közlekedéssel járó munkahelyeket.

2.4.3 Szakképzett fiatal munkaerő

A munkaerő hiányával kapcsolatban leírtak szerint jól képzett fiatal munkaerőre szinte **minden vállalatnál szükség lenne**. Az ehhez kapcsolódó nehézségek és **problémák gyökerét a cégek a szakképzésben látják**: több szakmában megszűnt vagy a térségben nincs olyan szakképzés, mint például az élelmiszeripari, gumipari feldolgozó. Másról speciális igények merülnek fel, melyeket nem tudnak kielégíteni (szerszámkészítő szakember gumipari háttérrel). Súlyos hiány mutatkozik a hentes, pék, kereskedő szakmákban is.

A cégek tapasztalata szerint a **helyben végzettek szaktudása alacsony és nem naprakész**. Igyekeznek a saját vállalkozásukon belül kiegészíteni szakembereik tudását, az idősebb kollégák tapasztalatának átadásával, szervezett **belső vagy külső képzések** segítségével. Különösen igaz ez a mérnökökre, akikre a feladatokhoz és a tulajdonos igényeihez alkalmazkodó hosszú felkészülési folyamat is várhat. Ha kap rá lehetőséget, akkor mindezt az **ambiciózus fiatal réteg** gyorsan teljesíti, esetükben általános, hogy a megalapozott szaktudást IT ismeretekkel, nyelvtudással és jó prezentációs képességekkel szükséges kiegészíteni. Utóbbiak közül a nyelvtudás olykor hiányos, ezt belső képzésekkel pótolni lehet, de a kommunikációs képesség fejlesztésére már kevesebb idő adódik a napi feladatok mellett, holott az üzleti partnerek ezt ma már elvárják. A magasan kvalifikált fiatalok további jellemzője a **multikulturalitás**.

2.4.4 Fiatal, tehetséges munkaerő kezelése, megtartása

A vállalatok szerint a fiatal generáció számára megfelelő perspektívát kell nyújtani, ami részben szakmai, részben anyagi előrelépést jelent. A pénzügyi juttatások mellett fontos, hogy milyen feladatokat kap, és mennyire érzi jól magát a cégnél, hiszen a fiatalok akkor jönnek szívesen a cégekhez dolgozni, ha **jó bérezést, megfelelő munkát kapnak, és elismerik törekvéseiket**. Ahol a vállalat felépítése alkalmas erre, ott igyekszik a vállalkozás kezelni a mobilitási igényt a vállalatban belüli áthelyezési lehetőségekkel. A fiatalok esetében a korábbi generációkhoz képest **más HR technikák alkalmazása, más vezetői eszközök szükségessége**: a dicséret, a megerősítés és a lehetőségek feltárása érhet el eredményt.

Az **oktatási rendszer erősítése, minőségi, keresett képzettségek biztosítása** elsődleges tényező a munkaadók számára, amelyben a korábban már ismertetett partneri szerepet szívesen vállalják. A város, mint lakókönyezet **kulturális és sport kínálata, az egészségügyi és oktatási szolgáltatások** köre fontos a fiatalok megtartáshoz, de ezek nem a vállalatok kompetenciájába tartoznak. A fiatalok jó részének szüksége lenne az **önismeret emelésére, a pályaaorientációs tanácsadásra, a munkaerőpiaci kulcskompetenciák** (pl. felelősségvállalás, kommunikáció) **javítására, a reális munkakép kialakítására és a munkaszocializáció megszerzésére**. Ebben a munkáltatók erősen érdekeltek, a támogatásuk adott ezen a területen is, ugyanakkor a kapcsolódó szolgáltatásokat sokkal inkább a képző intézmények, a család, esetleg az önkormányzat vagy más külső szolgáltató kompetenciájának, feladatának látják, mint a sajátjuknak.

2.5 Városi stratégia kialakítása

A városi átfogó munkaerőpiaci stratégiával kapcsolatos véleménynyilvánítástól – ahogyan a trendek megítélésétől is – néhány interjúalany határozottan visszavonult, további néhány vállalkozás képviselője pedig bizonytalanul, óvatosan nyilatkozott a kompetencia hiányára hivatkozva.

A stratégia kialakításának fogadtatása (egy kivételtől eltekintve) pozitív, illetve érdeklődéssel várt. Sok vállalkozás üdvözi a kezdeményezést azzal a feltétellel, hogy valódi, érdemi akciók is kötődnek majd a stratégiában rögzített célokhoz. Amennyiben ez valóban így történik, úgy a véleményt nyilvánító vállalkozások döntő többsége együttműködő kíván lenni a stratégia megvalósításában, a foglalkoztatási paktum partnerségi rendszerében.

A **stratégia tartalmára, akcióterületeire** vonatkozó, leggyakrabban megjelenő elvárások és javaslatok a következők:

- **Párbeszéd generálása és fenntartása** az önkormányzati és intézményei, valamint a **piaci munkáltatók** között, bevonva a **képző intézményeket**, és kifejezetten **támogatva a piaci szereplők közötti együttműködést**.
 - A párbeszéd megvalósítására vonatkozó határozott elvárás, hogy semmiképp sem bürokratikus jellegű, hivatali magatartással jellemezhető legyen a megvalósítás; fontos a **szolgáltatói attitűd** megjelenése.
 - A párbeszéd, az egyeztetések **javasolt legfontosabb témakörei**:
 - térségi bérszínvonal

- szakképzési igények
- munkaerő igény és annak változása
- munkaerő mozgása
- **Szakképzés fejlesztése a térségben.** A jelenlegi és várható hiányszakmák pontos felmérése tervezhetővé és koordinálhatóvá teszi az utánpótlás képzését; a képzési igények összehangolásával fenntartható képzési programokat lehet létrehozni.
- **Térség bérszínvonalának folyamatos, átgondolt és tervezett, átlátható emelése.**
- **Térségben megjelenő illegális foglalkoztatás felszámolása.**
- **A kis- és középvállalkozások erősítése,** a helyi termékek felhasználása, helyi beszállítói kör szélesítése a vállalkozások egy részénél talált támogatásra, más része esetében felvetődött, hogy számos támogatást kap ez a vállalkozói réteg, így a további támogatásokat ezekkel – és az elvárásokkal is – össze kell hangolni.
- **Átgondolt, tervezett befektetés ösztönzés,** preventív módon kezelve a további vállalkozások megjelenéséből eredő esetleges munkaerőpiaci nehézségeket.
- **Fiatál szakemberek megtartása és a térségbe vonzása.**
- **Közlekedési infrastruktúra fejlesztése:** úthálózat, kerékpárút, közösségi közlekedés.
- **Letelepedés támogatása:** albérlet-programok (a szociális bérlakások mellett apartman házak kialakítása), amely programban a vállalkozások a fenntartás aktív támogatói lehetnek.
- **Az „élhető város” kép további tudatos formálása:** élénk kulturális és közösségi élet, kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése kifejezetten a város lakóit (és nem elsősorban a turistákat) megcélozva.
- **Célzott, határozott városmarketing:** roadshow-k, kampányok, alternatív információs felületek használata.
- **Inaktivitás kezelése,** amelyben a vállalkozások nem látják a saját kompetenciájukat.

A foglalkoztatási paktum szerveződését jó felületnek és lehetőségnek látják a vállalkozások, alapvetően nyitottak és kíváncsiak az együttműködésre, lehetőséget látnak benne. Ugyanakkor **hosszú távon csak akkor** tudnak részt venni ilyen típusú együttműködésben, ha az **megfelelő attitűddel és magas produktivitással** jár.

3 Mellékletek

3.1 Az interjúalanyok listája

Vállalkozás neve	Interjúalany neve	Interjúalany beosztása	Interjú dátuma
DUNAPACK KFT.	Galambos Attila	ügyvezető	2017.04.13
ELECTROLUX LEHEL KFT.	Csutkai Réka, Bonfanti Alessio	HR vezető, gyárigazgató	2017.04.12
JÁSZ-PLASZTIK KFT.	Kiss Viktor, Kapros Barbara	Jászberényi gyár ügyvezető HR vezető	2017.04.21
LEGO HUNGARY KFT.	Tóth Csaba	igazgató	2017.04.19
MICHELIN HUNGÁRIA KFT.	Dr. Nemes Attila	nyíregyházi gyár vezetője	2017.04.18
EISSMANN AUTOMOTIVE HUNGÁRIA KFT.	Lénárt Krisztián	cégvezető	2017.04.20
CONTITECH MAGYARORSZÁG KFT.	Kocsis Zsuzsa	HR vezető	2017.04.20
HÜBNER-H KFT.	Szántai Sándorné, illetve további 3 kolléga	munkaügyi vezető HR munkatársak gazdasági igazgató	2017.04.25
EKO KFT.	Róka Attila	termelési igazgató	2017.04.24.
NZRT-TRADE KFT.	Czegléné Zsuzsa	munkaügyi vezető	2017.04.27
NYÍRSÉGVÍZ ZRT.	Szabó Istvánné	vezérigazgató	2017.04.13
VIBRACOUSTIC CV AIR SPRING KFT.	Szilágyi Attila	ügyvezető	2017.04.19
MONDI BAGS HUNGÁRIA KFT.	Debreczeni György	gyárigazgató	2017.04.21
NYÍRVV NONPROFIT KFT.	Bocskai Péter	ügyvezető igazgató	2017.04.28
RBSC KFT.	Pénzes-Karácsony Éva Gelebán Zita Zsuzsanna	kirendeltség vezető humán erőforrás vezető	2017.04.27
TÉRSÉGI HULLADÉK- GAZDÁLKODÁSI KFT.	Petró Árpád	ügyvezető	2017.04.19

NYÍR-KOMPLETT KFT.	Zsatku László	ügyvezető	2017.04.20
SZABOLCS COOP ZRT.	Szurovcsják Ilona	kereskedelmi igazgató	2017.04.20
NYÍRERDŐ ZRT.	Szalacsi Árpád	vezérigazgató	2017.04.24
NYÍREGYHÁZI KENYÉRGYÁR KFT.	Krámer Zoltán	ügyvezető	2017.04.19
GABRIEL-CHEMIE HUNGÁRIA KFT.	Kohut Gyula	ügyvezető	2017.04.12
SZABOLCS TAKARÉKSZÖVETKEZET	Bede József	elnök vezérigazgató	2017.04.25
KELET-ALFI-KER KFT.	Virág Viktória	ügyvezető igazgató	2017.04.27
MARSO HOLDING VAGYONKEZELŐ KFT.	Márkus Regina	HR menedzser	2017.04.19
SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYEI TEMETKEZÉSI KFT.	Róka Zsolt	igazgató	2017.04.18
NYÍREGYHÁZI ÁLLATPARK NONPROFIT KFT.	Hok József	gazdasági igazgatóhelyettes	2017.04.20
COLOR PACK ZRT.	Koleszár Ildikó	személyzeti vezető	2017.04.27
MAGISZ KFT.	Karsai Tamás	cégvezető	2017.04.24
NYÍRSÉG-HASSO KFT.	Kovács Józsefné Kerekesné Ádám Erika	munkaügyi vezető munkaügyi előadó	2017.04.21
VAGÉP ZRT.	Poroszká Ottóné	igazgató	2017.04.28

3.2 Interjúvázlat

Interjúvázlat – Nyíregyházi vállalkozások

A projekt címe	Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum
A projekt azonosító száma	TOP-6.8.2-15-NY1-2016-00001
Konzorciumi partnerek	Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal
A projekt költségvetése	2 056 000 000 Ft.
A finanszírozás forrása	Európai Szociális Alap és állami társfinanszírozás
A támogatás intenzitása	100%
A megvalósítás időtartama	2016. október 4. – 2021. szeptember 30.

BEVEZETŐ

Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal kezdeményezésére folyamatban van a **Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum** létrehozása – európai uniós és hazai támogatással. A foglalkoztatási együttműködés célja, hogy egy széles körű helyi partnerség keretében azonosítsák a város munkaerő-piaci jellemzőit és kihívásait, valamint mozgósítsanak minden rendelkezésre álló erőforrást egy **közös gazdaság- és foglalkoztatásfejlesztési stratégia kialakítása és megvalósítása** érdekében.

Nagyon fontosnak tartjuk, hogy a Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum keretében megfogalmazott célkitűzések **valós helyi igényekre, problémákra reagáljanak**. Ennek érdekében a munkaerő-piaci szereplők lehető legszélesebb körét kívánjuk megszólítani. A szükségletfelmérés egyik célcsoportját **Nyíregyháza legnagyobb vállalkozásai** jelentik – az Önök vállalata is ezek közé tartozik. Az **Önök tapasztalatai és javaslatai különösen fontosak a gazdasági és munkaerő-piaci beavatkozások megalapozása szempontjából**. A legnagyobb vállalatok vezetőivel készített szakértői interjú célja, hogy pontos képet kapjunk a városban tapasztalt munkaerő-piaci nehézségekről – kifejezetten a munkaadók szemszögéből.

A **megkérdezettek listáját** az Önkormányzat (mint megbízó) Adóosztálya állította össze az adótitokra vonatkozó jogsabályi előírások figyelembevételével.

I. A VÁLLALAT MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁSA

- Mekkora állományt foglalkoztat a vállalat jelenleg?
 - Volt változás az állományban az elmúlt években? Minek volt köszönhető ez a változás?
- **Milyen munkakörök vannak nagyobb számban a vállalatnál?**
- A munkaerő mekkora részét fedezi a városi munkaerő-piaci kínálat (milyen a helyi és vidéki alkalmazottak megoszlása)?
 - Van eltérés a helyi és a vidéki alkalmazottak arányában, bizonyos munkakörökben?
 - Ha vannak vidéki alkalmazottak, kapnak-e támogatást a bejárásban (útiköltség-támogatás / szervezett bejárás / munkahelyi busz / munkásszálló)?

II. MUNKAERŐ TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS

- Ki látja el a munkaerővel kapcsolatos feladatokat a vállalatnál?
 - Hogy áll össze a HR-csapat (munkakörök, felelősségek, kapacitások)?
 - Dolgoznak külső HR-tanácsadókkal?

Ha igen:

 - Milyen munkakörök kapcsán vesznek részt a tanácsadó cégek a toborzásban / kiválasztásban?
 - Milyen feladatokat szerveznek ki külső tanácsadó cégeknek?
- Megfelelő-e ez a HR-rendszer?
- Terveznek átalakítást a HR rendszerben a hatékonyság növelése érdekében?
- Miben kellene még fejlődnie a vállalatnak...
 - ... a toborzást illetően?
 - ... a kiválasztást illetően?
 - ... a munkaerő megtartását illetően?
- Jellemzően milyen technikákkal, milyen csatornákon keresztül toboroz a vállalat munkaerőt?
 - Van-e különbség a különböző toborzási technikák és csatornák alkalmazásában az egyes munkaköröknél?

- **Általában mennyire könnyen találunk munkaerőt?**
 - Érzékel-e Ön munkaerő-hiányt? Ha igen, milyen munkakörökben, szakmákban?
 - Mely munkakörökben a legnagyobb a vállalatnál a fluktuáció? Miért?
 - Milyen munkakörökbe könnyű a munkaerő biztosítása? Miért?
 - Milyen munkakörökbe nehéz a munkaerő biztosítása? Miért?
- **Van-e (volt-e már) együttműködés a munkaerő toborzás területén az Önkormányzattal?**
 - Milyen területeken működnek együtt?
 - Milyen rendszerességgel?
 - Mit profitál a vállalat ebből az együttműködésből?
 - Mit profitál az Önkormányzat ebből az együttműködésből?
 - Mennyire tartja hatékonynak ezt az együttműködést?
 - Hogyan lehetne javítani az együttműködést? Kinek, milyen lépéseket kellene tennie az együttműködés javítása érdekében *(rákérdezni a paktum irodára is!)*?
- **Van-e (volt-e már) együttműködés a munkaerő toborzás területén a Kormányhivatal Foglalkoztatási osztályával?**
 - Milyen területeken működnek együtt?
 - Milyen rendszerességgel?
 - Mit profitál a vállalat ebből az együttműködésből?
 - Mit profitál a Kormányhivatal ebből az együttműködésből?
 - Mennyire tartja hatékonynak ezt az együttműködést?
 - Hogyan lehetne javítani az együttműködést? Kinek, milyen lépéseket kellene tennie az együttműködés javítása érdekében?
- **Van-e (volt-e már) együttműködés a városi képző intézményekkel?**
 - Mely intézményekkel működnek / működtek együtt (szakiskolák, felsőoktatási intézmények)?
 - Milyen területen volt / van együttműködés?
 - Milyen rendszeres az együttműködés (eseti / folyamatos / projektalapú)?
 - Mit profitál a vállalat és mit a képző intézmény ebből az együttműködésből *(minden együttműködésre, képző intézményre külön megkérdezni)*?
 - Mennyire tartja hatékonynak ezeket az együttműködéseket?
 - Hogyan lehetne javítani rajtuk? Kinek, milyen lépéseket kellene tennie az együttműködés javítása érdekében?

- **Mi kellene ahhoz, hogy a vállalat munkaerő-igényének rendezése könnyebb, gyorsabb legyen? Kinek és mit kellene tenni ezért?** *(Minden szereplőre külön megkérdezni! Ha nem említ eszközöket, az egyes szereplőknél található eszközökre rá kell kérdezni!)*
 - Vállalkozás: kedvezőbb kompenzációs csomag kialakítása (pl. magasabb fizetés, cafeteria, bejárás megkönnyítése, munkásszálló stb.), gyorsabb előrelépési lehetőség, szakmai fejlődés biztosítása (pl. belső és külső képzések) stb.
 - Munkaügyi ellátórendszer: hatékonyabb segítség a toborzásban és a kiválasztásban, aktív munkaerő-piaci eszközök biztosítása
 - Tanácsadó cégek: hatékonyabb segítség a toborzásban és a kiválasztásban (pl. innovatív toborzási eszközök alkalmazása)
 - Önkormányzat: kedvező lakhatási feltételek, egyéb ösztönzők
 - Képző intézmények: releváns képzések
- **Mi az akadálya annak, hogy ezeket a lépéseket az érintett felek megtegyék?**
 - Milyen ösztönzők és ellenösztönzők érvényesülnek a helyi munkaerőpiac fejlesztésének kapcsán? Miért?
- **A vállalat eddig bemutatott munkaerő-helyzete mennyire csak a cégre jellemző (egyedi eset)?**

Amennyiben nem teljesen egyedi:

- Kinek van még hasonló nehézsége? (Térségi és / vagy ágazati és / vagy szektorális a probléma?)
- **Tervez-e a vállalat további bővítést a munkaerő-állományban?**

Ha igen:

- Mikor, milyen ütemezésben várható a bővítés?
- Milyen volumenű (létszámú) bővítést terveznek nagyságrendileg?
- Milyen munkakörökben várható majd felvétel?
- Milyen végzettségű és milyen szakmai kompetenciákkal rendelkező munkaerőt várnak majd?

III. A HELYI MUNKAERŐ-PIAC TÁGABB KONTEXTUSA

- Mi a véleménye a rendelkezésre álló munkaerő mennyiségéről és minőségéről a következő szempontok szerint?
 - Végzettség
 - Szakmai kompetenciák
 - Munkaerő-piaci kulcskompetenciák
- Milyen trendeket, változásokat észlel a gazdaság területén, amelyek hatással vannak a térségi munkaerő-piacra?
 - És a társadalom területén?
 - És a technológia területén?
- Milyen hatásai vannak ezeknek a trendeknek a térségi munkaerő-piacra?
 - Hogyan érintik ezek a hatások a vállalatot?
 - És az adott ágazatot?
- A cég hogyan reagál ezekre a trendekre?
- Tapasztal más munkaerő-piaci szereplő részéről érdemi reakciót ezekre a trendekre?
- Amennyiben igen: Mely szereplő? Mi a reakció?
- Milyen megoldásokat javasolna a jelenleg a térségben érvényesülő munkaerő-piaci trendek negatív hatásainak csökkentése érdekében *(rákérdezni: képzés, átképzés, szabályozás, foglalkoztatás-támogatás)*?
 - Kinek a feladata lenne ezeknek a megoldásoknak a megvalósítása?

IV. FIATAL SZAKEMBEREK

(Tágan értelmezve, amit ő annak tart, kb. 35 éves korig)

- Szüksége van a vállalatnak tehetséges, képzett fiatal szakemberekre?
 - Milyen végzettségű, és milyen szakmai és kulcskompetenciákkal rendelkező fiatal szakembereket keresnek/alkalmaznak?
 - Milyen pozícióban alkalmazná/alkalmazza őket?
 - Milyen toborzási technikákkal és csatornákon lehet ezeket a szakembereket a leghatékonyabban elérni?

- Az ilyen szakemberekre vonatkozó munkaerő-igényét a vállalat milyen mértékben tudja kielégíteni?
 - Ha már vannak ilyen szakemberek a cégnél, mennyire jellemző a fluktuáció?
 - Milyen eszközökkel tudja a vállalat megtartani őket?
- **Tapasztalata szerint milyen elvárásai vannak a tehetséges fiatal szakembereknek a munkahelyre vonatkozóan?**
 - A munkakörre vonatkozóan?
 - És a felelősségre vonatkozóan?
 - És a juttatási csomagra vonatkozóan?
 - És a továbblépési, fejlődési lehetőségekre vonatkozóan?
- **Milyen elvárásaik vannak a munkahelyen kívüli életre vonatkozóan?**
 - Kultúra, szórakozási lehetőségek
 - Lakáskörülmények
 - Gyermekvállalás, -nevelés feltételei
- **Ön szerint mik a legfontosabb okai annak, hogy ezek a fiatal szakemberek elhagyják a várost, a térséget?**
- **Mit kellene a városnak, városi intézményeknek tenni a fiatal tehetséges szakemberek vonzása / megtartása érdekében?**
 - Oktatási intézmények eszközei?
 - Vállalatok eszközei?
 - Munkaügyi szervezetrendszer eszközei?
 - Önkormányzat eszközei?
 - Ezek együttműködése (paktum iroda)?

V. VÁROSI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA

- Az Ön véleménye szerint szükség van átfogó, városi munkaerő-piaci stratégiára?
- **Mit kellene tartalmaznia ennek a stratégiának? Mi legyen mindenképp benne?**

Amennyiben nincs saját ötlete, véleményeztetjük a jelenlegi terveket. Fontos: ezek fejlesztői TERVEK, nincsenek elfogadva, aláírva!

 - Mi a véleménye a következő stratégiai célokról?

- A térségben jellemző átlagjövedelem növekedése
- Szakképzett és felsőfokú végzettségű munkavállalók arányának növekedése
- Inaktivitási ráta csökkenése
- Mi a véleménye a következő intézkedésekről, prioritásokról?
 - Tehetséges, magas képzettségű fiatalok megtartása, városba vonzása
 - KKV-k erősítése
 - Célzott befektetés ösztönzés
 - Inaktív személyek foglalkoztathatóságának javítása
 - Munkavállalók és potenciális munkavállalók ismereteinek és készségeinek fejlesztése
 - Munkaerő-piaci szereplők együttműködésének erősítése (kereslet és kínálat összehangolása)
- Mi az, amit a vállalat tudna tenni egy ilyen stratégia kialakítása, illetve megvalósítása érdekében?
- Egy ilyen munkaerő-piaci stratégia kialakítása és megvalósítása érdekében kinek mit kellene tenni?

Záró: **Van-e bármi, amit az interjú témájához hozzá kíván tenni?**

Köszönjük az interjút!