

# **A MUNKAERŐ HELYBEN TARTÁSÁNAK ÉS TÉRSÉGBE VONZÁSÁNAK ESZKÖZEI**

*TANULMÁNY*

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata TOP-6.8.2-15  
„Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város  
területén és várostérségben” c. pályázatához

Készítette:

*Posovszki Mihály*  
M-POL Kft.

2018.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....</b>	<b>3</b>
1.1 TANULMÁNYKÉSZTÉS CÉLJÁNAK, MÓDSZERÉNEK BEMUTATÁSA.....	3
1.2. AZ ÖSSZEGZETT EREDMÉNYEK RÖVID, KIVONATOS ISMERTETÉSE .....	6
<b>2. A DUNAÚJVÁROSI JÁRÁSI FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIA ÁLTAL LEFEDETT TERÜLET DEMOGRÁFIAI, GAZDASÁGI ÖSSZEFÜGGÉSEINEK ÁTTEKINTÉSE.....</b>	<b>8</b>
2.1 A GLOBALIZÁCIÓ HATÁSAI A FOGLALKOZTATÁSSAL KAPCSOLATBAN .....	15
2.2 DUNAÚJVÁROS ÉS TÉRSÉGÉNEK GAZDASÁGI SZERKEZETE A FOGLALKOZTATÁS SZEMPONTJÁBÓL .....	18
<b>3. A GAZDASÁGFEJLESZTÉS, GAZDASÁGÖSZTÖNZÉS SZEREPE A FOGLALKOZTATÁSBAN.....</b>	<b>27</b>
3.1. LAKHATÁSI FELTÉTELEK JAVÍTÁSA.....	29
3.2. ÖNKORMÁNYZATI SZOLGÁLTATÁSOK .....	30
3.3. HELYI- ÉS HELYKÖZI KÖZLEKEDÉS FEJLESZTÉSE .....	31
3.4. A TELEPÜLÉS MEGTARTÓ- ÉS VONZÓ EREJÉNEK KIALAKÍTÁSA, FOKOZÁSA.....	32
3.5. KERESKEDELEM ÉS EGYÉB SZOLGÁLTATÁSOK FEJLESZTÉSE .....	33
3.6. KULTÚRA, SPORT, SZABADIDŐ ELTÖLTÉSE IRÁNTI IGÉNYEK KIELÉGÍTÉSE .....	34
<b>4. MUNKÁLTATÓI AKTIVITÁS A MUNKAERŐ HELYBEN TARTÁSA ÉS TÉRSÉGBE VONZÁSA ÉRDEKÉBEN .....</b>	<b>35</b>
4.1 MUNKÁLTATÓI JUTTATÁSOK ÉS JELENTŐSÉGÜK.....	37
4.2 JAVADALMAZÁSI RENDSZEREK JÖVŐJE .....	40
<b>5. MUNKAVÁLLALÓI ELVÁRÁSOK A MUNKAERŐ HELYBEN TARTÁSA ÉS TÉRSÉGBE VONZÁSA TÜKRÉBEN .....</b>	<b>43</b>
5.1. AZ X GENERÁCIÓ .....	49
5.2. AZ Y GENERÁCIÓ .....	49
5.3. A Z GENERÁCIÓ .....	50
<b>6. MUNKAHELYEN KÍVÜLI KÜLSŐ KÖRNYEZET .....</b>	<b>53</b>
<b>7. HUMÁN ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS A MUNKAERŐ HELYBEN TARTÁSA ÉS TÉRSÉGBE VONZÁSA SZEMPONTJÁBÓL VIZSGÁLVA.....</b>	<b>57</b>
7.1 SZAKKÉPZÉS .....	57
7.2 FELSŐFOKÚ KÉPZÉS.....	74
<b>ÖSSZEZÉS, JAVASLATOK .....</b>	<b>84</b>

## MELLÉKLETEK

1. SZ. MELLÉKLET: „A MUNKAERŐ HELYBEN TARTÁSÁNAK ÉS TÉRSÉGBE VONZÁSÁNAK  
ESZKÖZEI” - KÉRDŐÍV
2. SZ. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV KIÉRTÉKELÉSE

## **1. Vezetői összefoglaló**

### **1.1 Tanulmánykészítés céljának, módszerének bemutatása**

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata Integrált Területi Programjában meghatározott céljának megfelelően támogatási kérelmet nyújtott be DUNA-MUNKA-TOP címmel a TOP-6.8.2-15 „Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és várostérségében” című felhívásra. A támogatásban részesült projektet az Önkormányzat a Fejér Megyei Kormányhivatallal konzorciumi partnerségben valósítja meg.

A projekt tervezése során egyrészt a már meglévő adatoknak, adatbázisoknak, korábbi kutatások eredményeinek áttekintése történt meg, mintegy feltérképezve a projekt megvalósulási területének külső és belső környezetét, társadalmi, gazdasági jellemzőit, munkaerő-piaci helyzetét, melyek megfelelő kiindulási alapot nyújtottak a továbblépéshez. Másrészt szakmai műhelyek, egyeztetések, szakpolitikai megbeszélések, háttér tanulmányok, szakmai interjúk, kérdőíves felmérések eredményeként kidolgozásra került Dunaújváros Megyei Jogú Várost és a Dunaújvárosi Járást magába foglaló projekt koncepció és az előírt kritériumoknak megfelelő részletességű megvalósíthatósági tanulmány. A megvalósíthatósági tanulmányt alapul véve, azt kiegészítve a workshopokon elhangzott vélemények beépítésével kerültek meghatározásra a legfontosabb problémakörök. Ezt követően a problémakörökre fókuszálva került kimunkálásra Dunaújvárosi Járási Foglalkoztatási Stratégia (a továbbiakban: DJFS), mely részeiben-egészében reflektál a felvetett problémakörökre, ezekből jövőbeli feladatok irányait határozza meg. Fontos megjegyezni, hogy a dokumentumban ugyanakkor a meghatározott beavatkozási pontok, akcióterv elsődlegesen a pályázat keretében finanszírozható tevékenységekre korlátozódnak.

Jelen tanulmány elkészítése során egyrészt kiindulási alapnak tekintettük a 2017-2020 időszakra vonatkozó Dunaújvárosi Járási Foglalkoztatási Stratégiát, másrészt támaszkodhattunk a Fejér Megyei Kormányhivatal Dunaújvárosi Járási Hivatala által 330 megkérdezett körében végzett lekérdezésének eredményeire, mely „*A munkaerő helyben tartásának és térségbe vonzásának eszközei*” címet viselte.

Az említett lekérdezés kérdőívét, adatait és következtetéseit tartalmazó dokumentumot további összehasonlító elemzések elvégzése céljából jelen tanulmányhoz kapcsoltuk. A most folyó vizsgálat előkészítő szakaszában hat szakértő készített résztanulmányokat saját szakterületekre vonatkozóan a munkaerő helyben tartásának és térségbe vonzásának kérdéseiről. A résztanulmányok a következő területeket érintették:

- városi és járási infrastruktúra és infrastruktúrafejlesztés;
- a járás gazdasági szerkezete, önkormányzatok és gazdasági szervezetek járáson belüli kapcsolatrendszere;
- szakképzés városi helyzete és járási, országos összefüggései;
- felsőoktatás városi helyzete és járási, országos összefüggései;
- városi és járási munkáltatói stratégiák, munkavállalókra vonatkozó elvárások;
- önkormányzatok gazdaságélénkítő tevékenysége.

A DJFS kialakításakor felhasználták a projekt keretein belül szervezett workshopok eredményeit is. Először a munkacsoport a járás polgármesterei, a környéken tevékenykedő releváns munkaerő-piaci szereplők képviselői, nagy-, közép- és kisvállalatok, vállalkozások képviselői, oktatási szervezetek és intézmények vezetői, a szociális ellátó rendszer intézményeinek és a civil szervezeteknek a képviselői aktív részvételével kidolgozta a stratégia megalapozásához felhasznált SWOT-analízist. Ezt követően összegezte annak következtetéseit, a helyzetelemzések során feltárt összefüggéseket és a terület foglalkoztatóinak körében végzett kérdőíves felmérés eredményeit. Figyelembe vette továbbá Dunaújváros Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiájának megállapításait, különös tekintettel a foglalkoztatáspolitikai vonatkozásokra, és ezzel összefüggésben a Megyei Foglalkoztatási Stratégia terület specifikus megállapításait is.

A járás demográfiai, gazdasági és kulturális folyamatait figyelembe véve a DJFS 2017–2020-as időszakra megfogalmazott jövőképe hangsúlyozza azon beavatkozási pontokat, melyek a térség gazdasági potenciáljának növelése szempontjából kritikus területként jelölhetők meg. Ennek összegző konkretizálása a DJFS alapján a következő:

**A Dunaújvárosi Térség foglalkoztatási diverzifikációjának elősegítése a térség megtartó erejének növelésével az ipar és az oktatási szektor közelítésével, valamint a munkáltatói kooperáció kialakítása által.**

A DJFS-ben megfogalmazott jövőképéből kiindulva megtörtént a célhierarchia átfogó és specifikus célokra való kibontása is. A specifikus célok – tekintettel a problémák komplex jellegére és a lehetséges megoldásokban részt vevő szereplők jellemzőiben mutatkozó jelentős eltérésekre – érdemi átfedéseket tartalmaznak. Tanulmányunknak nem célja a specifikus célok rendszerének kritikai elemzése, ezzel szemben az átfogó célok által kijelölt stratégiai irányok tudatosítását fontosnak tartjuk.

A DJFS-ben deklarált átfogó célok tehát a következők:

- Munkáltatók közötti együttműködés érdemi erősítése: A térségben működő vállalkozásokban, önkormányzatokban, intézményekben rejlő, eddig kihasználatlan termelékenységi és munkaerő-piaci potenciálok kiaknázása.
- Munkaerő fejlesztés: A hozzáadott értéket képviselő folyamatos képzési igények kielégítéséhez a foglalkoztatók nem feltétlenül rendelkeznek megfelelő forrásokkal, így szükséges a külső, pályázati forrásokat szervezetekre profilírozott információkkal elérhetővé tenni számukra. Ennek érdekében a koordinációs tevékenységet erősíteni szükséges.
- Munkaerő megtartás elősegítése: A térség munkaerő-piaci vonzerejének növelése mellett fontos a megtartóerő növelése, fejlesztése is. Ehhez a járási önkormányzatok és a különböző szektorokban működő vállalkozások közösen kialakított kínálati csomagot kell, hogy kidolgozzanak, amely alkalmas a fiatal munkaerő elvándorlásának megállítására.
- Köz- és felsőoktatási szerepvállalás növelése: A hatékonyság növeléséhez szükséges a vállalati igények és a képzési kínálat összehangolása, amely mérsékelheti a térségben a szakképzett munkaerő hiányát. A Dunaújvárosi Egyetem duális képzésben betöltött szerepe országos szinten is fokozatosan erősödik, a nemzetközi kutatói és oktatási együttműködései pedig jelentősen hozzájárulhat a térség versenyképességének erősítéséhez.

Az átfogó célokra túl a DJFS problémaköröket is definiál, melyek az átfogó célokkal együtt a munkaerő vonzásának és helyben tartásának eszközeit feltáró jelen tanulmány kiindulási bázisaként tekintünk.

A DJFS-ben azonosított problémakörök és a belőlük levezethető feladatok stratégiai irányai a következők:

- Szükséges a foglalkoztatás ágazonkénti diverzifikációjának elősegítése (feldolgozóipar túlsúlya 60%).

- Elengedhetetlen a foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlásának kiegyenlítése (férfiak 66%).
- A munkavállaló korú lakosság előregedési folyamatának késleltetése: jelenleg kevés a fiatal és sok a nyugdíj előtti munkavállaló (24 alatt 7,7%, 55 év felett 17%).
- Szükséges a szellemi foglalkozásúak arányának növelése a foglalkoztatási szerkezet fejlettebb szektorának térnyerésével.
- A demográfiai adatok igazolják, hogy a járás megtartó ereje csekély a fiatalok számára. Szükséges a megtartó erő fokozása.
- A szakmasztruktúra illeszkedésének elősegítése a keresleti és kínálati oldal összehangolásával.
- Megváltozott munkaképességűek csekély arányú foglalkoztatásának javítása.
- A szervezeteket több információval kell ellátni, hogy határozottabban lássák előre munkaerőigényüket középtávon is.

Jelen tanulmány célja, hogy a meghatározott problémaköröket figyelembe véve, és az átfogó célokra fókuszálva ez eddigieknél részletesebben írja le a munkaerő vonzásának és helyben tartásának körülményeit és lehetséges eszközeit.

## **1.2. Az összegzett eredmények rövid, kivonatos ismertetése**

A Dunaújvárosi Járás és Dunaújváros Megyei Jogú Város gazdaságszerkezete korszerűtlen, elszenvedti a nehézipar valamikori túlpozícionáltságának összes következményét. A szolgáltató szektor színvonalát tekintve csak részben felel meg a korszerű felhasználói igényeknek, ráadásul számos területet lefedetlenül hagy. A város és a térség infrastruktúrájában – a nagy erőforrásokat igénylő fejlesztések és korszerűsítések ellenére – még mindig sok az elavult, kedvezőtlen elem, ami megmutatkozik a befektetői hajlandóság rendkívül alacsony szintjében is. A mezőgazdasági tevékenység a kiemelkedően jó természeti adottságok ellenére, tekintve a foglalkoztatás helyzetét, a kívánatosnál lényegesen alacsonyabb szintű, mezőgazdasági termékfeldolgozás – akár csak kis- vagy közepes ipari méretekben – pedig egyáltalán nem folyik. A térség adaptációs képessége alacsony szintű.

A demográfiai viszonyok kedvezőtlenek, a lakosság gyorsan öregszik, kedvezőtlen körülmények okán magas az elvándorlók száma. Az állásban nem lévő nők aránya ugyancsak tartósan magas. A trendek érdemi és gyors beavatkozás nélkül feltételezhetően nem is fognak megváltozni.

A járásban és a városban működő munkáltatók között elenyésző a nagyfoglalkoztatónak számító piaci szereplők aránya, a 300-500 főt foglalkoztatók zömmel állami vagy önkormányzati szervezetek, alapvetően költségvetési forrásból, központi szabályozók által meghatározva működnek, a piaci viszonyok legfeljebb a munkaerő-gazdálkodásukat érintik.

A térségben működő vállalkozások fele egyéni vállalkozás, a maradék zöme pedig 50 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztat. A 200 fős létszámmal működő vállalkozások helyi viszonylatban már nagyfoglalkoztatónak számít. A vállalkozások túlnyomó része szolgáltató tevékenységet folytat, hozzáadott értéket megjelenítő termékkel csak kevés tud előállni, beszállítóként ugyancsak kevesek tudnak működni. Munkavállalók zöme alacsony képzettségű, ennek megfelelő jövedelemmel és jövőképpel. A képzési-oktatási intézmények megléte és jelenlegi működése a fennálló működési rend változása nélkül ezen érdeemben nem képes változtatni.

A munkaerő idevonzása és megtartása a térség és vállalkozásainak vonzóvá tétele, elsősorban a szervezetek működési feltételeinek és a munkavállalók életfeltételeinek érdemi javítása nélkül elképzelhetetlen. A piaci szegmensben működő munkaadók adaptációs képességeit nem csak a korszerű technológiák bevezetésével, a termékek színvonalának javításával, a piaci kapcsolatok építésével kell javítani, ezek ugyanis a hatékony szervezeti és vezetői kultúra révén jönnek majd létre. Elsősorban tehát szemléletváltásra van szükség! Ehhez a munkaerőpiac összes szereplőjének érdemi, valóságos, a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködését kell megteremteni, hogy a korlátozott erőforrásokat a jelenleginél hatékonyabban használhassák fel.

## **2. A Dunaújvárosi Járási Foglalkoztatási Stratégia által lefedett terület demográfiai, gazdasági összefüggéseinek áttekintése**

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata a Paktum területi illetékességét a közigazgatási, statisztikai funkció alapján a Dunaújváros Megyei Jogú Várost magában foglaló Dunaújvárosi Járás teljes területére állapította meg. A projekt így egyetlen Fejér megyei pályázattal sincs területi-beavatkozási átfedésben.

A Dunaújvárosi Járás Fejér megye része, a Mezőföld keleti szélén található, a Duna jobb partján, Budapesttől 50-70 km-re. Székhelye Dunaújváros, a rendszerváltás óta megyei jogú város, Budapesttől 67-km-re fekszik, négy országos statisztikai régió (Közép-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Közép-Magyarország, Dél-Alföld) perifériáinak találkozási pontjában.

A város népessége 2017. december 31-én 45 354 fő volt. A járás további 15 településén 44 464 fő él. A járás összlakossága – 89 818 fő – az ország népességének közel 1%-át teszi ki. A járás területe 650,05 négyzetkilométer, amelyből Dunaújváros közigazgatási területe 52,7 négyzetkilométer, a járás népsűrűsége 145 fő/km<sup>2</sup>, a városban ez a szám 874 fő/km<sup>2</sup>. A járásba négy város és 12 község tartozik, a városok Dunaújváros, Adony, Pusztaszabolcs és Rácalmás. A négy város közül Dunaújváros kivételével a másik három csak különleges helyzetének köszönhetően sorolható a városok közé, valójában gazdasági-társadalmi szempontból inkább a falvak, községek jellegzetességeit hordozzák. Klasszikus értelemben tulajdonképpen csak Dunaújváros tekinthető városnak, hiszen hajdani szocialista elképzelés alapján eleve iparvárosnak épült, annak a kornak minden jellegzetességével.

A városalapítás és -építés, illetve az azt indokoltta tevő stratégiai ipari nagyvállalat kialakítása (Dunai Vasmű - Dunaferr) alapvetően befolyásolta és jelenleg is befolyásolja a járás településeinek életét. Az alapítástól a rendszerváltásig terjedő időszakban a nehézipar által meghatározott munkakultúra, szociális ellátórendszer és oktatási rendszer volt a jellemző. Mindez mára már sokszínűvé vált ugyan, de a korábbi jellegzetességek, beidegződések napjainkig is éreztetik hatásukat. A városalapításnak okot szolgáltató Dunai Vasmű 2004-ben privatizációra került és teljes mértékben magánvállalként folytatta működését, mely több tulajdonosváltás után még jelenleg is termelő vállalként működik.



A helyi nehézipar termékstruktúrája és elavult termelési rendszere előre vetítette egy nagyarányú leépítés szükségességét, mely a privatizációt követő évtizedben kezdődött és csökkenő ütemben, de napjainkig folytatódott. Dunaújváros akkori vezetése ezt a helyzetet időben felismerve más iparvállalatok betelepítése ügyében kezdett el lobbizni. Ennek eredményeként sikerült két ipari vállalatcsoportot megnyerni annak érdekében, hogy gyártó-feldolgozó kapacitásokat létesítsenek a városban. A Hankook Tire Magyarország Kft., zöldmezős beruházással alakította ki mára már igen jelentős kapacitásait, míg a papíripari Hamburger Hungária Kft. a '90-es években megvásárolt Dunapack termelési bázisát bővítve, korszerűsítve építette ki struktúráját.

Sajnálatos módon ennek a két iparvállalatnak a betelepülését nem követte hasonló méretű és jelentőségű nagyvállalat meggyökerezése. Valójában kisebb léptékű külföldi érdekeltségű közép vállalkozás is csak csekély számban települt be és kezdte meg tevékenységét (Body Fashion Kft., Aikawa Kft., stb.) így ezen új piaci belépők érdemben nem járultak hozzá a térség népességmegtartó képességének erősítéséhez.

A 2008-as világgazdasági válság és a magyarországi politikai válság hatására a térségben is nőtt a munkanélküliség. A munkaerő – amely ekkor már javában áramlott Magyarországról Nyugat-Európa fejlett államai felé – helyben tartása és térségbe vonzása ez időben még nem jelentett leküzdhetetlen nehézséget a helyi vállalkozások számára. A térségben lévő önkormányzatok tekintetüket a dunaújvárosi városvezetésre függesztették, hiszen a foglalkoztatás kérdésének kezelése hagyományosan a járásközpont feladata, mivel azonban Dunaújváros maga sem tudott erőteljes, vállalat betelepülést vonzó tevékenységet kifejteni, így ennek negatív hatásait az idő előrehaladtával a járás többi települése is megérezte. Dunaújváros Magyarország egyik jelentős nagytérségi központja, a megyehatáron átnyúló hatókörrel. A 2007-ben átadott Pentele-híddal újabb, infrastrukturálisan fejletlenebb területek kapcsolódtak a város ellátó körzetéhez. Jelenlegi pozíciója szerint a város, mint a térség munkaerő-piaci, oktatási-kulturális és egészségügyi-szociális ellátási központja, egy viszonylag forráshiányos területen törekszik interregionális szerepek betöltésére. Kijelenthető, hogy céljai elérését tekintve egyszerre rendelkezik kiaknázatlan lehetőségekkel és számos magas kockázatot jelentő problémával.

A város a rendszerváltás óta megőrizte iparváros jellegét, a megyei jogú városokhoz képest kiemelkedően magas az ipar koncentrációja, és az iparban teljes munkaidőben foglalkoztatottak aránya. A helyi gazdaság teljesítménye nagymértékben néhány nagyvállalat, elsősorban az ISD Dunafer Zrt. és a Hankook Tire Magyarország Kft. működésétől függ, amelyek egyúttal a térség legnagyobb foglalkoztatói, azonban arányukat tekintve a térségben működő vállalkozások közel 80 %-át a szolgáltatói szektor adja. Tekintve, hogy a mezőgazdaság szerepe a térségben – a termőföld minősége ellenére – nem túlzottan jelentős, e két szektor munkaerő szükséglete határozza meg a jelenlegi és az elkövetkező évek munkaerő-piaci folyamatait a járásban.

Dunaújváros gazdaságszerkezete jelentős mértékben különbözik az ország más városaitól, mivel a többi megyei jogú városhoz képest kevésbé diverzifikált. A korábbi állami nagyipar megszűnt, privatizáció során szétaprózódott, vagy nagymértékben redukálódott. A könnyűipari üzemek az elmúlt évtizedekben bezártak (nyomda, fonoda, ruhagyár, cipőgyár stb.), illetve budapesti anyavállalatukhoz kerültek vissza. A könnyűipar városi jelenlétének megszűnése által indukált női munkanélküliséget a kevésbé fejlett szolgáltatói szektor nem volt képes felszívni. Máig tartó hatását bizonyítja az a tény, hogy az álláskeresők közel 60 %-a napjainkban is nő. A meglévő vállalkozások zöme - tevékenységük jellege, alkalmazott technológiájuk és termékeik/szolgáltatásaik jellemzői okán – megdöbbentően nagy számban foglalkoztatnak alacsonyan képzett, vagy képzetlen munkaerőt (8 általános vagy ez alatt), ami szinte fixálja a jelenlegi problémákat. A tankötelezettség korhatárának leszállítása ezt a jelenséget sajnálatos módon segíti, sőt erősíti! További probléma a térség aktív munkavállalóinak és állást keresőinek előregedése. Ez nem csak a munkaügyi kapcsolatok szereplői egy részének jelent komoly problémát, de a szociális ellátó rendszer jövőbeni működtetését is alaposan megterheli.

A térség legnagyobb gazdasági természetű vonzerejét a '90-es években az országnál sokkal kedvezőbb korszerkezete adta, az eltelt két évtized alatt azonban ez az előny mind a város, mind a járás vonatkozásában eltűnt. Az elmúlt 25 évben Dunaújváros és a járás népmozgalmi jellemzői drámai átalakuláson mentek keresztül. A Dunaújvárosi Járás, kiemelten Dunaújváros lakosságának száma, a kedvezőtlen országos trendeket is meghaladó mértékben csökkent.

A rendszerváltástól a 2011-es népszámlálásig a város 18 %-os népességvesztést szenvedett el. A járás többi településének népességvesztése azt is jelzi, hogy a városi lakosság drámai csökkenése mögött nem csak az agglomerációs folyamatok húzódnak meg, a helyzet ennél súlyosabb, mivel az elvándorlók jelentős része a térséget is elhagyja.

Ez a folyamat – a városi születési, halálozási arányoktól függetlenül is – azt mutatja, hogy Dunaújvárosnak és térségének sikerült legkevésbé megtalálni a megfelelő válaszokat népessége megtartásához.

A lakosságszám csökkenése drasztikus előregedéssel párosult: a 60 év felettek aránya megnőtt, míg a 6-14 éves iskoláskorúak aránya jelentősen csökkent, vele párhuzamosan az aktív korú (18-65) népesség száma is fogyott. A Dunaújvárosi Járásban a csökkenés mértéke a férfi és női lakosság körében magasabb a megyei értékeknél (Fejér megye férfi 1,2 %, nő 1,9 %) és a nők esetében az országos arányokat (1,4 %) is meghaladja. A vizsgált időszakban a csökkenés mértéke a férfiak esetében 2,6 %-os, míg a nők esetében 3,0%-os.

A Dunaújvárosi Járás népessége korösszetételének változása nagyban megegyezik mind az országos, mind a megyei változásokkal, a népességszám tekintetében azonban az országos 2,3 %-os és a megyei 2,2 %-os csökkenéshez képest 4 % az aktív korúak létszámának csökkenése. Az aktív korú népesség százalékos arányának változása egy rendkívül súlyos jelenségre hívja fel a figyelmet: a városban egyszerre érvényesül az előregedés és az elvándorlás negatív hatása.

A munkaadói oldal szétaprózódását és a redukcióját jól jellemzi, hogy a korábban meghatározó 26.sz. Állami Építőipari Vállalat romjain kezdetben négy cég jött létre, és mára ezek is számos átalakuláson mentek keresztül. Közülük két közép vállalkozás maradt életben, eltérő profillal és foglalkoztatási gyakorlattal. Az építőipar ugyan ma is jelen van a város és a járás gazdaságszerkezetében, azonban ennek súlya messze alatta marad a korábbi arányoknak. Szintén jellemző a könnyűipar foglalkoztatási arányának visszaesése is.

Napjainkban a városban működő két papíripari cég lényegesen kevesebb munkavállalót foglalkoztat, mint a rendszerváltás előtti állami vállalat.

A két említett cég együttes foglalkoztatása mintegy a tizedére esett vissza a privatizáció előtti foglalkoztatott létszámhoz képest. Jellemző a FERROBETON Zrt. példája is, mely igazi túlélő vállalként mára már az ország legnagyobb beszállítói közé tudta beverekedni magát, ugyanakkor foglalkoztatottainak létszáma meg sem közelíti a múltbéli adatokat úgy, hogy az eltelt időszakban drasztikus technológiaváltás nem történt a vállalatnál.

A fenti folyamatok hatásai nem lebecsülendők, hiszen a gazdaságszerkezet átalakulása jelentős pozícióvesztést okozott a városnak: míg 1994-ben Dunaújváros Magyarország tizenkettedik legnagyobb gazdasággal rendelkező városa volt, 2008-ban a 17. helyen állt, és a pozícióvesztés azóta is folytatódik.

Természetesen a rendszerváltás és a privatizáció időszaka nem csak negatív folyamatokkal volt terhes. Az 1990 utáni másfél évtizedben több multinacionális cég telepedett le a városban (AIKAWA Hungária Elektronikai Kft. - 1999, Body Fashion Kft. - 2000, HANKOOK TIRE Magyarország Kft - 2006) javítva ezzel a város és vonzáskörzete foglalkoztatási helyzetét. Sajnálatos módon azonban ez a trend olyannyira nem folytatódott, hogy az elmúlt tíz évben meghatározó, jelentős foglalkoztatónak minősíthető külföldi vállalat nem települt a városba vagy annak közelébe.

Tudomásul kell tehát venni, hogy bár a járás életét nagyban befolyásoló beruházások történtek (elkészült az M6-os autópálya Budapest-Dunaújváros és Dunaújváros-Pécs szakasza, megépült a térséget az alföldi területekkel összekötő Pentele-híd, megvalósult a HANKOOK TIRE gumibroncsgyár teljes vertikumának kiépülése), alapvetően nem oldották meg a járás foglalkoztatással kapcsolatos gondjait, csupán „átrendezték” azokat, illetve haladékot adtak a legsúlyosabb problémák kezelhetőségét illetően.

A város és a járás gazdasági teljesítménye, a gazdaság szerkezetének koncentrálttsága miatt nagyon sérülékeny, és a világgazdasági folyamatokhoz való kötődése okán hatalmas kilengéseket mutat. A város gazdasági szerkezetének méret és ágazat szerinti kiegyensúlyozatlansága, amely néhány nagy szereplő és néhány ágazat konjunkturális helyzetétől teszi függővé az egész térség sorsát, erős kockázati tényező. Ezt súlyosbítja még a városi nagyipar két jellemző tulajdonsága, nevezetesen a nagy energiafelhasználási igény (nehézipar, papíripar) és a jelentős környezetterhelés.

A város gazdaságszerkezetét még számos további egyensúlyi probléma is jellemzi. Ezek egyike, hogy – a szolgáltató vállalkozások magas száma ellenére – alacsony a szolgáltató szektor potenciálja, különösen néhány kiszolgáló ágazatban, így a karbantartás és logisztika területén, de ide sorolhatók a turisztikai, kulturális szolgáltatást nyújtó vállalkozások, intézmények is. Ez az egyensúlyi probléma kettős természetű, hiszen egyrészt negatív tényezőként jelentkezik a különböző szolgáltató vállalatok, vállalkozások hiánya, másrészt sok esetben a meglévő szolgáltató szervezetek is csak elégtelen kínálat nyújtására képesek.

A kiegyensúlyozatlanság egy másik dimenzióját a vállalkozások mérete képezi. A Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara adatai szerint a városban bejegyzett vállalkozások alig több mint 1 %-a foglalkoztat 15-nél több főt. Sokatmondó az a tény, hogy a 300 fő körüli létszámmal dolgozó cégek helyi viszonylatban már nagyfoglalkoztatónak számítanak. Városi és járási viszonylatban is hiányoznak a nagyobb beszállítói hálózatokban fontos szerepet betöltő, a növekedésben és innovációban élenjáró közép- és nagyvállalatok. Dunaújváros a magyar vállalkozói térben egyébként jelenleg is meglehetősen gyenge pozíciót képes csak elfoglalni. Vállalkozói struktúrájában tehát nem csak a nagyvállalati dominancia, de a különböző méretű vállalkozások hiánya is szembetűnő. A vállalkozói aktivitás elmarad az országos-, a megyei- és a megyei jogú városok átlagától. 2017-ben a dunaújvárosi székhelyű, aktív vállalkozások száma mindösszesen csak 3906 volt. Sokat mondó adat, hogy ezek közel 50%-a egyéni vállalkozás.

A vállalkozási szerkezet gyengeségét jelzi továbbá az is, hogy a járás nagyvállalatainak elsődleges beszállítói körében a városi, járási vállalkozások elenyésző részt képviselnek. Ez persze nem csak helyi probléma, hiszen a hazánkban működő külföldi tulajdonú és/vagy multinacionális vállalatok beszállítói közé bekerülni a hazai vállalkozásoknak igen nehéz, és ez idáig is csak kevés magyar cégnek sikerült. Helyi viszonylatban a beszállítói rendszerekbe való bekapcsolódást nehezíti, hogy a nagyfoglalkoztatók (ISD, HANKOOK, FERROBETON) végtermékeinek előállításához speciális alapanyagok szükségesek, mely szükséglet kielégítésére szerveződött ellátási láncokba helyi beszállítók egyelőre nem képesek bekapcsolódni, mivel e tekintetben know-how és technológiai lemaradással küzdenek. Sajnálatos módon ennek kiküszöbölésére nem állnak rendelkezésre megfelelő hazai források.

Problematikus terület a gazdasági szereplők kooperációja is. A városban a vállalkozások közötti bizalom gyengeségét mutatja, hogy a város vállalkozásainak együttműködési készsége még magyar viszonyok között is alacsonynak mondható. A HÉTFA Kutatóintézet és Elemző Központ 2011 tavaszán 7 magyar nagyvárosban – Budapest, Debrecen, Dunaújváros, Miskolc, Szeged, Szekszárd és Zalaegerszeg – végzett felmérése szerint a dunaújvárosi vállalkozók tartották szignifikánsan a legkevésbé fontosnak a vállalkozók közötti együttműködések támogatását.

Vitathatatlan tény, hogy a foglalkoztatási helyzet egyik meghatározó tényezője a lakhatás. Az úgynevezett „újvárosokhoz” hasonlóan Dunaújvárosban folyamatosan jelen lévő gond a házgyári technológiával épült lakásállomány kezelése, karbantartása. A város 23 ezres lakásállományának mindössze 9 %-a családi ház, 63 %-a házgyári technológiával készült, többségében toronyházas, 9-10 emeletes magas panel. A panel épületek jelentős része 50 évnél idősebb. Így az épületek energetikai szempontú rekonstrukciója (hőszigetelés, nyílászárók cseréje stb.), valamint az épületek általános állagromlása gyors beavatkozást igényel. Az átlagosan 57,4 m<sup>2</sup> alapterületű panellakás állomány az egyik fontos oka a fiatal, képzett népesség elvándorlásának, hiszen a fiatal munkavállalói generáció sem a rendelkezésre álló lakások méreteivel, sem azok állapotával nincs megelégedve.

Egy adott település megközelíthetősége a térség gazdasági állapotának és jövőbeni fejlődési lehetőségeinek fontos része, egyben alakítója. Dunaújváros esetében a város és járás centrális pozíciója az országban több szempontból is előnyösnek mondható. A város Duna menti, és centrális fekvése közlekedési, logisztikai szempontból igen kedvező lehetőségeket nyújtana, ugyanakkor földrajzi elhelyezkedése sajnálatos módon hiányos közlekedési hálózattal párosul. Területi adottságait a város a közlekedési hálózat fejletlensége miatt jelenleg leginkább csak közúton tudja kiaknázni, és ott is csak korlátozottan, azokon a helyeken, ahol az M6 és M8 útvonala érinti a térséget.

A vasúti közlekedés szempontjából még a közúti közlekedésnél is kedvezőtlenebb a kép, mert a helyi gazdaság számára fontos kelet-nyugati és déli kapcsolódások kiépíthetetlenek, rossz állapotúak. A dunaföldvári híd 1999-es felújítását követően a vasúti hidat nem nyitották meg újra, így a városból kelet felé csak Budapesten át lehet vasúton árut fuvarozni.

A várostérség számára a dunai áruforgalom is meghatározó lehetne, amelyen keresztül halad az európai VII. közlekedési folyosó. A vízi közlekedés és áruszállítás kiteljesedésének azonban a folyó hajózhatósága szab gátat. Ezért az adott közlekedési rendszerben a vasúti és közúti összeköttetéssel is rendelkező dunaújvárosi kikötő nem tud jelentős szerepet vállalni a helyi gazdasági szereplők kiszolgálásában. Ezek az állapotok logisztikai szempontból alapos megfontolásra készítetik a potenciális befektetőket és a betelepülést fontolgató cégeket, vállalkozókat.

A jelek szerint sem a rendelkezésre álló munkaerő összetétele, sem a befektetői-fejlesztői szempontból meghatározó infrastruktúra nem vonzó, vagyis pozitív változást érdemi beavatkozás nélkül nem prognosztizálhatunk.

## **2.1 A globalizáció hatásai a foglalkoztatással kapcsolatban**

A globalizációval, technológiai fejlődéssel együtt szakítani kellett azzal a gondolkodással, hogy a munkaerőpiacon mindig van szabad munkaerő, ezért abból korlátlanul lehet meríteni. Mára a vállalatok emberierőforrás-gazdálkodásában az is szemponttá vált, hogy a munkaerő kellő mennyiségben, minőségben, és kellő mobilitással álljon rendelkezésre, mert ez a rugalmasság áttételesen a versenyképesség meghatározója. Charles Handy álláspontja szerint a globalizáció és a technikai modernizáció oda vezet, hogy 2030-ra a mai állások fele el fog tűnni, de megmaradnak azok a foglalkozások, amelyekben a kreativitás vagy a személyes figyelem szükséges.<sup>1</sup> A foglalkoztatás rendszerének átalakulása megértéséhez elsőként a munka fogalmának átalakulását szükséges tisztázni.

Míg korábban a munka, mint értékteremtő tevékenység fogalma alatt a termelést és szolgáltatást értettük, mára ez a megközelítés gyökeres változáson ment át. Minden olyan tevékenység munkának tekinthető, amely az egyén és a közösség számára hasznos és értelmes. Ebbe a körbe tehát már szervesen beletartozik az olyan aktivitás is, mint például az otthoni betegápolás vagy a szociális munka.

---

<sup>1</sup> Sebők Marianna (szerk.): A munka világa a 21. század elején, Saxum Kiadó, Budapest, 87-89 o.

A munka jövőjére vonatkozó prognózis felvázolásához egy másik tanulmányra is támaszkodhatunk. A PEW Research Center 2014-ben készült felmérése azt vizsgálta, hogy a robotika és a mesterséges intelligencia elterjedése hogyan fogja megváltoztatni a munkavégzést 2025-ig.<sup>2</sup>

A fenti tanulmány megállapításai alapján a munka jövőjével kapcsolatban bizakodásra okot adó tényezőként a következő hatásokat lehet azonosítani:

- Ugyan a technológiai fejlődés egyes foglalkozások végét fogja jelenteni, azonban, ha történetileg vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy a technológiai fejlődés hatása a foglalkoztatásra eddig mindig pozitív volt. Több munkahelyet teremtett, mint amennyi a változások hatására megszűnt.
- A változások hatására teljesen új típusú munkavégzési formák jönnek létre, amelyek az emberi munkavégzés egyediségére épülnek.
- A technológiai fejlődés a legtöbb esetben mentesíteni fogja a munkát végző embert a munkavégzéssel együtt járó mindennapos „kínlódástól”. Ennek hatására a munkavégzéssel kapcsolatban sokkal pozitívabb hozzáállás alakulhat ki, ami összességében a társadalom javára válik.
- Végző soron a változások a társadalom döntésein keresztül fognak megvalósulni, ebből a szempontból a folyamat társadalmi-gazdasági szempontból kontrollálhatónak tekinthető még akkor is, ha ezzel együtt teljes mértékben irányíthatónak semmiképpen nem lehet minősíteni.
- A hivatkozott tanulmány azonban nem csak a munka jövőjével kapcsolatos pozitív hatásokat jelöli meg, hanem azonosítja az aggodalomra okot adó tényezőket is, melyek a következők:
  - Az eddigiekben a technológiai fejlődés döntően a fizikai munkavégzést érintette, a fejlődés következő hulláma azonban már a magasan kvalifikált szellemi foglalkozásokat is veszélyeztetheti.
  - Bizonyos magasan kvalifikált munkavállalók sikeresek lesznek a megváltozott feltételek mellett is, azonban a magasan képzett dolgozók egy része alacsonyabb szintű, szolgáltató jellegű munkával kell, hogy beérje, vagy munkanélküliségre számíthat.
  - A jelenlegi oktatási rendszer nem képes sikeresen felkészíteni a tanulókat a jövő munkavégzésére, hovatovább a politikai és gazdasági intézmények sincsenek felkészülve a jövő változásaira.

---

<sup>2</sup> <http://www.pewinternet.org/2014/08/06/future-of-jobs/>. Letöltve: 2017. december 20.



A munka jövőjével kapcsolatban felmerülő, bizakodásra, illetve aggodalomra okot adó tényezők áttekintése alapján kijelenthetjük, hogy annak meghatározása nem könnyű, hogy az egyes munkáltatókat vagy munkavállalókat adott helyzetükben a pozitív vagy a negatív hatások befolyásolják-e erőteljesebben. Az minden esetre biztosnak látszik, hogy a munka fogalma, jellege, körülményei és ezzel összefüggésben a munkaerő-piac is jelentős változásokon megy át, melyekre mind a munkáltatóknak, mind a munkavállalóknak fel kell készülniük.

A munkaerő-piac strukturális átalakulását jól reprezentálja, hogy a terület kutatói a munkaerőpiacot elsődleges, másodlagos és harmadlagos terület egységeként látják már napjainkban is. Az egyes szintek tartalma a következő:<sup>3</sup>

- Elsődleges, vagy eredeti munkaerőpiac: A foglalkoztatás a munkavállaló-munkaadó kapcsolatrendszerének függvénye minden külső beavatkozás (támogatás) nélkül.
- A másodlagos munkaerőpiac: Az elsődleges munkaerőpiacról tartósan kiszorulók számára mesterségesen támogatott formában jön létre. A közhasznú foglalkoztatás az állástalanok számára egy olyan kényszermegoldás, amely lényegében a közpénzek támogatásával létrehozott munkaalkalom a közszektorban és a nonprofit szektorban.
- A harmadlagos munkaerőpiac a szociális gazdaság: A szociális gazdaság az Európai Unió definíciója szerint (Social Economy and Social Entrepreneurship 2013) formális keretek között működő, magánjellegű szervezetek csoportja, amelyeket a helyi szükségletek kielégítésére hoznak létre, döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkeznek, amelyben a befektetett tőke nem befolyásolja a döntéshozatalt és a nyereség elosztását. A szociális gazdaságot tévesen szűkítik le szolgáltatási tevékenységre, elsődleges célja valójában a termelőtevékenység, az új érték létrehozása. A hazai viszonyokra jellemző kényszervállalkozások elterjedtsége mellett nehéz megtalálni azt a tevékenységi kört és azt a piaci rést, amely egy vállalkozónak nem éri meg, de egy profit nélkül működő szervezet számára megfelelő lehet.

A gazdasági szereplők tehát nincsenek könnyű helyzetben, hiszen már napjainkban is ezen a többrétegű szerkezettel meghatározható munkaerő-piacon kell tevékenykedniük. Valójában ez minden szereplő számára nehézségeket jelent, függetlenül attól, hogy a munkaerő-piac kínálati, avagy keresleti oldalán jelenik-e meg.

---

<sup>3</sup> Sebők Marianna (szerk.): A munka világa a 21. század elején, Saxum Kiadó, Budapest, 72-77 o.

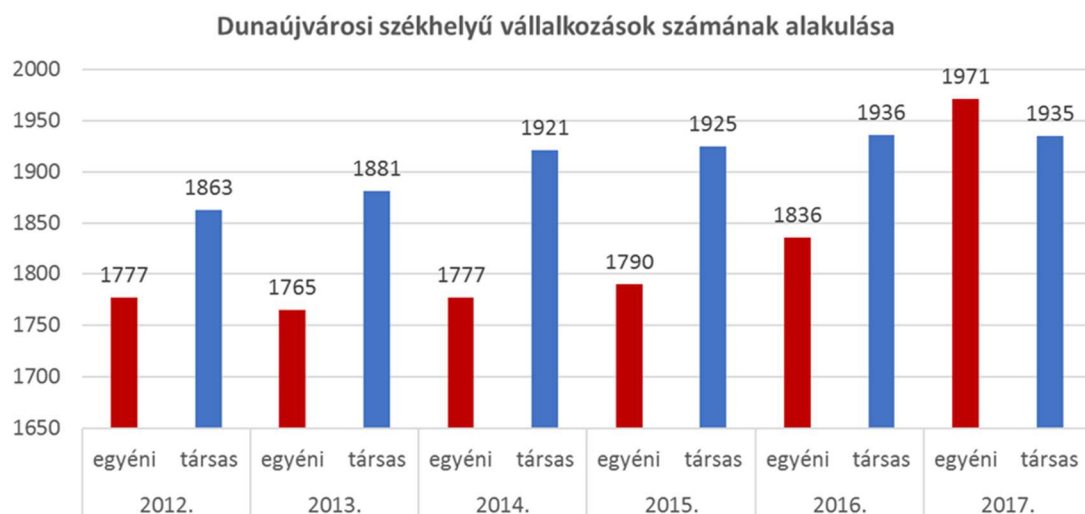
## 2.2 Dunaújváros és térségének gazdasági szerkezete a foglalkoztatás szempontjából

Dunaújváros és térségének nehéz munkaerő-piaci helyzetét mutatja az a tény, hogy még az országban folyamatosan bővül a vállalkozások száma, addig a dunaújvárosi székhellyel rendelkező vállalkozások száma igen lassú emelkedést mutat. 2012-ben 3640 db regisztrációköteles vállalkozást tartott nyilván a Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara, amelyből 1777 egyéni vállalkozás, 1863 db pedig társas cégtípus. 2017-ben 3906 cég volt a nyilvántartásukban. A 3906 cégből 1971 egyéni vállalkozás és 1935 társas cégtípus. Ez a 266 egyéni és társas vállalkozást magába foglaló növekedés elenyésző egy ekkora népességgel rendelkező város esetében. A városban élők nehezen merészkednek ki a vállalkozások világába, a már működő vállalkozások nagy része is nehézségekkel küzd. Több cég működőképessége a város életének meghatározó vállalata, az ISD DUNAFERR Zrt. működésétől függ. Új, nagy volumenű beruházás, ami kedvező hatással lehetne a vállalkozási kedvre, az utóbbi időben nem történt.

### Dunaújvárosi székhelyű vállalkozások

Időszak	2012. év		2013. év		2014. év		2015. év		2016. év		2017. év	
	egyéni	társas	egyéni	társas	egyéni	társas	egyéni	társas	egyéni	társas	egyéni	társas
<b>Mennyiség</b>	1777	1863	1765	1881	1777	1921	1790	1925	1836	1936	1971	1935
<b>Összesen</b>	3640		3646		3698		3715		3772		3906	

Forrás: Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara



Dunaújvárost és térségét a gazdasági válság nagyon súlyosan érintette. Jelentős létszámot veszítettek a nagyobb munkáltatók, és a foglalkoztatottak létszáma még ma sem éri el a válságot megelőző létszámadatokat. A város egyik nagy foglalkoztatójának számító Ferrobeton Zrt. is közel 100 fővel foglalkoztat jelenleg kevesebbet, mint a válságot megelőző időszakban. A helyzetet tovább súlyosbítja, hogy csoportos-létszámleépítési szándékbejelentés is érkezett több nagyvállalattól az elmúlt években, melyeknek szerencsére eddig csak egy része realizálódott.

Az elmúlt 8-9 évben az ISD DUNAFERR Zrt. több száz fővel kellett, hogy csökkentse a munkavállalói számát. 2012-ben még 5100 fővel működött a térség akkor legnagyobb munkáltatója, de a több ütemben megvalósuló csoportos létszámleépítés hatására jelenleg 3600 fő körüli a munkavállalók száma. Hasonló tendencia ismerhető fel a könnyűipar területén is, ahol a Body Magyarország Kft. a 2012-es évben még 480 főt foglalkoztatott, majd főleg a 2015. évi csoportos létszámleépítésnek köszönhetően napjainkra 256 főre csökkent a foglalkoztatottak létszáma.

Szembetűnő, hogy Dunaújvárosban és térségében alig van olyan munkáltató, amelyik ezer főt meghaladó munkavállalót foglalkoztat. Ez a város versenyhelyzete szempontjából is problematikus. Dunaújvárosban és környékén a nagyobb vállalatokhoz soroljuk a már a 100-150 főt foglalkoztató cégeket is.

A város vonatkozásában az elmúlt időszakban egyedül a HANKOOK TIRE Magyarország Kft. volt képes növelni munkavállalói létszámát, amikor megépült a második és a harmadik gyáregysége. 2012. évben 2300 főt foglalkoztatott, majd a további beruházásokkal 2015-re közel ezer fővel nőtt a dolgozói száma, jelenleg 2909 főt foglalkoztat.

Sajnálatos módon járási viszonylatban sem jobb a helyzet. A járásban – Dunaújvárost nem számítva – már jelentős foglalkoztatónak számít az a cég, amelyik több mint ötven főt foglalkoztat.

## A térség jelentősebb foglalkoztatói

<b>Cég</b>	<b>Székhely</b>	<b>Létszám</b>
ISD Dunafer Zrt. Vállalatcsoport	Dunaújváros	~ 4700 fő
Hankook Tire Magyarország Kft.	Dunaújváros	~ 2909 fő
Szent Pantaleon Kórház-Rendelőintézet	Dunaújváros	~ 967fő
Ferrobeton Zrt.	Dunaújváros	~ 360 fő
Hamburger Hungária Kft.	Dunaújváros	~ 401 fő
Aikawa Hungária Elektronikai Kft.	Dunaújváros	~ 320 fő
Body Fashion Magyarország Kft.	Dunaújváros	~ 256 fő
Momert Magyar Optikai Művek Zrt.	Dunaújváros	~ 214 fő
Pálhalmi Agrospeciál Kft.	Dunaújváros- Pálhalma	~ 222 fő
DAK Acélszerkezetgyártó Kft.	Dunaújváros Sándorháza	~ 227 fő
Mezőfalvai Mezőgazdasági Zrt.	Mezőfalva	~ 203 fő
Dunaújvárosi Víz-, Csatorna- Hőszolgáltató Kft.	Dunaújváros	~ 186 fő
Dunafin Zrt.	Dunaújváros	~ 174 fő
Darusin Kft.	Dunaújváros	~ 160 fő
HEITZ Élfurnér Művek Kft.	Pusztaszabolcs	~ 154 fő
Kiss V. Jenő Művek Zrt.	Nagyvenyim	~ 141 fő
VÉD-SZ Kft.	Dunaújváros	~ 133 fő
Pusztaszabolcsi Agrár Zrt.	Pusztaszabolcs	~ 120 fő
Idumont Kft.	Kisapostag	~ 93 fő
Meiser-Ferrote Kft.	Dunaújváros	~ 98 fő
Avium 2000 Baromfifeldolgozó Kft.	Besnyő	~ 98 fő
ERIGERON 1949 Zrt.	Besnyő	~ 61 fő

*Forrás: Fejér Megyei Kormányhivatal Dunaújvárosi Járási Hivatal Foglalkoztatási Osztály*

A 2017. évi foglalkoztatási adatok alapján elgondolkodtató megállapítások fogalmazhatók meg:

- Városi viszonylatban a legnagyobb munkáltató az ISD Dunafer Zrt. a maga 3475 foglalkoztatottjával, második helyen található a Hankook Tire Magyarország Kft. 2909 munkavállalóval.

A kép tovább árnyalható azzal, hogy az ISD Dunafer Zrt. adataihoz hozzáadjuk az ISD vállalatcsoport tagjainak foglalkoztatott létszámait, így az ISD vállalatcsoport összesen kb. 4700 fő munkavállalót mondhat magáénak. Ez természetesen nem változtatja meg a rangsort, de reprezentálja az ISD vállalatcsoport jelentős fajsúlyeltoló potenciálját.

- Egyértelműen kedvezőtlen állapotnak tekinthető a tény, hogy az ISD vállalatcsoport vállalatain és a Hankook Kft-n kívül nincs más profitorientált cég azon vállalatok között, akik 400 főnél többet foglalkoztatnak! A Szent Pantaleon Kórház-Rendelőintézet a maga 967 foglalkoztatottjával, vagy a Pálhalmi Országos Büntetés-végrehajtási Intézet az ott foglalkoztatott 464 fővel helyi viszonylatban meghatározó munkáltatónak számít, mint közfeladatot ellátó, állami intézmények.
- Elgondolkodtató, hogy jelentős munkáltatónak számít helyi viszonyok között a Dunaújvárosi Egyetem a maga 254 foglalkoztatottjával. A problémát ez esetben az jelenti, hogy az Egyetem az ország kis egyetemei közé tartozik, helyi szinten mégis jelentős munkaerő felvevő potenciálként értékelhető. Természetesen ez nem az Egyetemet minősíti, hanem a városi foglalkoztatási helyzet aránytalanságaiból adódik.
- Szintén említésre érdemes, hogy az 50 főnél több munkavállalót foglalkoztató, azaz e tekintetben helyi szinten meghatározó cégek számító szervezetek között több, részben vagy egészében állami, önkormányzati tulajdonú, fenntartású intézmény, vállalkozás is tartozik. (DVG Zrt., a Dunaújvárosi Víz, Csatorna- és Hőszolgáltató Kft., a Fejér Megyei Kormányhivatal Dunaújvárosi Járási Hivatala, az Egyesített Szociális Intézmények és Árpádházi Szent Erzsébet Idősek Otthona, és a Dunanett Nonprofit Kft.)
- A járásban meghatározó munkáltatók is jellemzően csupán 100-200 fő munkavállalót foglalkoztatnak. (A Mezőfalvai Zrt., KVJ Művek Zrt. Nagyvenyimen, a Heitz Élfurnér Művek Kft. Pusztaszabolcson, vagy a Pusztaszabolcsi Agrár Zrt.)
- Járási viszonylatban fontos szerepe van még foglalkoztatás szempontjából azoknak a cégeknek is, akik 50-100 embernek adnak munkát. (Az Avium Kft. Besnyőn, Dészolg Kft. Adonyban, Stadler Magyarország Kft. Pusztaszabolcson, Erigeron Kft. Besnyőn és Baki-Trans Kft.)
- Maga a tény, hogy a közsféra helyi viszonylatban nagyfoglalkoztatónak számít, újabb problémákat vet fel a jövőre nézve.

A közsférában működő szervezetek akár a jövedelmet, akár a munkakörülményeket tekintve, egyre inkább versenyképtelenné válnak, vagyis az ebbe az ágazatba tartozó munkaadók lassan elveszítik korábbi vonzerőjüket. Ezen túlmenően, tekintve az ágazatra jellemző létszámcsökkentési tendenciákat, mára már biztos foglalkoztatónak sem tekinthetők.

- A Dunaújvárosi Járáshoz tartozó települések nagy része mezőgazdasági területen fekszik, ennek ellenére a mezőgazdaság járási szinten nem tekinthető húzóágazatnak. Ez annál is inkább sajnálatos, mivel a Duna melletti településeken, a Mezőföldön a földek aranykorona értéke az országos átlag fölöttinek mondható.

A hagyományos és a korábbi kolhozjellegű termelészövetkezeti mezőgazdasági kultúra a rendszerváltást követően átalakult, a földek magánkézbe kerültek, és a szektorban azóta is több tulajdonosváltás történt. A termőföldek tulajdonosi szerkezetének szinte folyamatos változása még az elmúlt években is újra és újra átrendezte a járás mezőgazdasági viszonyait. Gyakorlatilag elmondható, hogy majd minden településen megmaradt egy „mag” földterület a korábbi termelészövetkezet utódjaként működő gazdasági társaság kezelésében. Természetesen ezek a társaságok is magánkézben vannak, csak a helyiek szóhasználatában szerepelnek továbbra is TSZ-ként. A gazdatársadalom szerveződése a térségben rendkívül gyenge. Néhány kivételtől eltekintve nincs intézményesített szervezetük a településeken belül, leszámítva a kötelezően kialakított helyi agrárkamrai bizottságokat, melyek csupán a föld adás-vétellel kapcsolatos véleménykialakításban játszanak szerepet.

A kialakult gyakorlatnak megfelelően – néhány örömteli kivételtől eltekintve – minden mezőgazdasági szereplő egyénileg intézi beszerzéseit és eladásait. A korábbi gyakorlat, a jelenlegi megítélés szerint negatívnak értékelt, kötelező termelészövetkezési rendszer káros beidegződései a mai napig nem teszik lehetővé a szabad összefogást, kooperációt és a kölcsönös bizalmon alapuló együttműködés kialakítását.

A mezőgazdaságban helyi szinten is nagy gondot okoz az utánpótlás kérdése. A művelendő földterületek szétszórtsága és a termelési technológia követelményei szinte állandó munkát, jelenlétet követelnek meg a termelőktől, ami sem vállalkozóként, sem alkalmazottként nem vonzó életpálya és életstílus a fiatalabb

generáció számára. Amennyiben a mezőgazdasági vállalkozás tevékenységi körében állattartás is van, akkor a munkaidő leterheltség szintén nem vonzó a fiatalok számára. A fenti tényezők a jelenlegi alkalmazotti kör továbbképzése szempontjából is további nehézségeket vetnek fel, hiszen a folyamatos és időigényes leterheltség egyaránt gátolja az önképzést és az iskolarendszerű képzést.

Egyértelműen kijelenthető, hogy a járásban a gazdatársadalom öregszik. Az ágazat vezetői ezt felismerve szinte folyamatosan ifjú gazda programokat indítanak, ugyanakkor ellentétes hatású tényezőként érvényesül ezzel egy időben az, hogy a földtörvénynek köszönhetően szinte lehetetlen a szektoron kívülről érkező érdeklődőknek termőföldek fölötti tulajdonjogot szerezni. A hatályos rendelkezések „földvédelmi” koncepciója érthető, ugyanakkor a jelenlegi földtulajdonosok leszármazottjain, illetve családtagjain kívül minden más, szektoron kívülről érkező érdeklődő számára megnehezíti az indulást, szinte legyőzhetetlen belépési korlátot képezve. A fenti tényezők együttes hatását tekintve egyre inkább nyilvánvaló – járási és országos szinten egyaránt –, hogy nagy probléma az utódlás, a mezőgazdaság működképes állapotban történő átadása a következő generáció számára.

A helyi érdekeltségű mezőgazdasági szerkezet és technológia mindössze négy növénykultúra termesztésére szorítkozik: kalászos, kukorica, repce, napraforgó. A mezőgazdasági vállalkozások munkagép állománya is ennek megfelelően alakult ki. A mezőgazdaság tehát számos problémával terhelt:

- Környezetterhelés nagy mértéke: A nagyüzemi mezőgazdasági termelés gyakorlatilag „tömegtermeléssel” valósul meg, ami már önmagában jelentős környezetterheléssel jár. Ez tovább súlyosbodik az alkalmazott technológiákból adódó negatív környezeti hatásokkal, hiszen a termőterületek tápanyag utánpótlása általában műtrágyával történik, a kórokozók elleni védekezés - a növényben és a talajban egyaránt – pedig méreggel, s bár ezek technológiai szempontból indokolhatók ugyan, de még a vonatkozó jogszabályok betartása mellett is óriási környezetterhelést, valamint ebből adódó kockázatokat és kihívásokat jelentenek.
- Mezőgazdasági befektetések megtérülése: A precíziós mezőgazdasági gépek beszerzésének megtérülése csak a 1000 hektárt meghaladó gazdaságokban lehetséges. Ez már önmagában problémát jelenthet, hiszen a járásban lévő mezőgazdasági vállalkozások művelési területe vagy nem éri el a kritikus üzemméretet, vagy eléri ugyan, de a művelt

területek nem egybefüggően helyezkednek el, további költségeket eredményezve. A jelenleg kapható munkaeszközök és vetőgépek, permetezők technológiai színvonala már lehetővé teszi, hogy nagy pontossággal kalibrálják a műtrágyák és permetezőszerek szükséges és elégséges mennyiségét. Ugyanakkor a precíziós munkagépek karbantartása, javítása csak szakszervizben valósítható meg, ami további költségeket generál. Ezeken túlmenően jelenleg a legnagyobb probléma a megfelelő erőgépkezelők hiánya. A rendelkezésre álló gépkezelők jellemzően alacsony képzettségűek, foglalkoztatásuk finanszírozható ugyan a vállalkozások számára, azonban szakismeretek hiányában a bonyolultabb eszközök üzemeltetésére már nem alkalmasak. A magasabb képzéssel és gyakorlattal rendelkező erőgépkezelők sok esetben a magasabb fizetések miatt elhagyják a mezőgazdaságot és más szektorokban helyezkednek el.

- **Állattenyésztés területén fennálló munkaerőhiány:** Az állattartás elméletileg alkalmas lenne az alacsonyabb iskolázottsági szintű vidéki népesség foglalkoztatására, azonban az állattenyésztéshez, gondozáshoz végképp nincs potenciális munkaerő.

A fenti, mezőgazdaságot terhelő problémák kialakulása nem írható az elvándorlók számlájára, sokkal inkább a járás mezőgazdasági területeiről való elvándorlás indokaiként értékelhetőek. Napjainkban a járásban a mezőgazdaság egyre kevesebb embernek ad megélhetést. Ennek csak egyik – és talán nem legmarkánsabb kiváltó tényezője – a gépesítés, az egyre nagyobb és erősebb gépek, melyek képesek kiváltani az emberi munkát. Helyi viszonylatban a szántóföldi kultúra egysíkúsága is kiszolgáltatottá teszi a gazdákat a terményeladás szempontjából. A mezőgazdasági továbbképzések, információszerzési fórumok is egyre inkább megragadnak a vetőmag kereskedők és a növényvédelmi szerek kereskedőinek termékismertetői szintjén. Valójában a szektorban nincs folyamatos tanulás, ennek megfelelően a szektor gazdálkodói technológiai lemaradásban vannak, csupán esetleges információszerzés valósul meg, ami a versenyképesség fenntartása szempontjából elégtelennek minősíthető.

A fentiek alapján kijelenthetjük, hogy a mezőgazdaság nem rendelkezik olyan mértékű vonzóerővel és potenciállal, hogy emiatt a járásból, térségből esetleg külföldről e miatt hazajöjjenek az elvándoroltak. Mindezen problémák ellenére jelentős mértékben kell foglalkozni a mezőgazdasággal járási szinten is, hiszen a



rendelkezésre álló kiváló adottságú termőterületek kihasználatlansága egyértelműen pazarlás. A járásban lévő termőföld eltartó képessége és ebből következően a mezőgazdaság vonzereje jóval nagyobb lehetne némi állami, önkormányzati beavatkozással. Mindennek helyi gazdaságra gyakorolt pozitív hatása kettős lehetne, egyrészt a munkaerő térségbe vonzása tekintetében jelentene előnyös tényezőt, hiszen munkahelyeket teremtené, ahol a család fő keresője megélhetést találhatna, és a család többi tagja számára is kínálhatna teljes- vagy részmunkaidős foglalkoztatási lehetőséget. Másrészt a mezőgazdaság helyi erősödése képes lenne ellensúlyozni a szektorok között jelenleg fennálló jelentős foglalkoztatási különbséget.

A beavatkozás egyik lehetséges és egyben megfelelő hozadékkal kecsegtető módja a mezőgazdasági öntöző rendszer, rendszerek kialakítása a járásban. A járásban lévő jó minőségű termőföldek alkalmasak lennének intenzív gyümölcs és zöldségtermesztésre, ehhez azonban nélkülözhetetlen az hatékony öntözőrendszerek kialakítása. Az öntözés által elérhető hatékonyságnövelés a szántóföldi növénytermesztés esetén is jelentős tényező, hiszen például a silókukorica esetében az a terménymennyiség, ami öntözés nélkül 120 hektáron terem meg, az öntözés esetén akár mindössze 60 hektár azonos minőségű termőterületből is kinyerhető. Hosszú távon mindenképpen öntözhető területekre lenne szükség abból a szempontból is, hogy a jelenlegi négykultúras termelésről át lehessen térni a minőségi, kiszámítható, szántóföldi, valamint gyümölcs- és zöldségtermelést párhuzamosan művelő és/vagy folyamatosan termelési fajsúlyt váltogató, rugalmasabb mezőgazdasági modellre.

Az öntözés megvalósításának a vízhez való hozzáférés már rövidtávon is prognosztizálható nehézségein és a kivitelezés magas költségén túl fő akadálya a területeken áthaladó vezeték lefektetéséhez való hozzájárulás megszerzése, majd a munkálatok „átvételése”. A kivitelezés megvalósításához törvénymódosítás lenne szükséges, hogy mint a közszolgáltatók (gáz, víz, szennyvíz vezeték) esetében, kötelező tűrést kelljen elrendelni a tervezett építési vonalon.

Természetesen az öntözőrendszerek kialakításához a helyi gazdák összefogására is szükség van, ebből a szempontból nehezítő körülményként értékelhető, hogy az egyes gazdák, vállalkozások földterületei általában több darabból állnak és elaprózottan helyezkednek el, így az öntözés kiépítése egyértelműen csak magasabb költséggel valósítható meg és működtethető, mint ha a termőterületek egy

darabban vagy egymáshoz közel helyezkednének el. Ezen negatív tényezők ellensúlyozása csak összefogással valósítható meg, melyet vélhetően csak a helyi agrárkamrák és önkormányzatok vezényletével lehet majd megvalósítani.

A mezőgazdasággal összefüggésben érdemes kitérni a mezőgazdasági termékeket nyersanyagforrásnak tekintő feldolgozóiparra is. A növénytermesztés, állattenyésztés outputjai mind alapanyagot jelentenek a feldolgozóipar szereplői számára, azaz a mezőgazdasági termelők az élelmiszerlánc kezdeti szakaszán helyezkednek el beszállítóként. Annak ellenére, hogy a nyersanyag előállítása elengedhetetlen fontosságú az élelmiszertermelésben, a hagyományos felvásárlási rendszerben általában mégsem realizálódik jelentős haszon a nyersanyagok előállításánál. Ellátási lánc szemléletű feldolgozóipari struktúrában, ahol az élelmiszerlánc nyer/nyer relációk alapján szerveződik, a lánc minden szereplője képes nyereség realizálására és érdekei érvényesítésére. A mezőgazdasági szereplők számára tehát ilyen láncok kialakítása vagy meglévő láncolatokhoz való csatlakozása közép és hosszú távon egyértelműen stratégiai jelentőséggel bír. Ezen túlmenően a feldolgozóipar foglalkoztatási szempontból megkerülhetetlen mind a gazdaság szereplői, mind az önkormányzatok számára. A Dunaújvárosi Járásban, jelentős mezőgazdasági feldolgozó nincs, ennek következtében a helyben feldolgozott élelmiszerek kereskedelme is elhanyagolható. E tekintetben kihasználatlan lehetőségek rajzolódhatnak ki a jövőben a járás vonatkozásában is.

### **3. A gazdaságfejlesztés, gazdaságösztönzés szerepe a foglalkoztatásban**

A foglalkoztatók munkaerő megtartó képességének növelése és az önkormányzatok igyekezete a népességmegtartásra, közös gondolkodást igényel. Jelen viszonyok között önkormányzati szempontból – főleg a járás kisebb települései esetében – megvalósult célnak, helyben tartásnak minősül az is, ha a munkavállaló az adott településen él és onnan jár naponta dolgozni a járás, a régió közelebbi-távolabbi településeire. Természetesen az ideális az lenne, ha ez az ingázási távolság zéró lenne, azaz a lakó- és munkahely egybe esne, azonban ez a sok tényező komplex hatása miatt gyakran nem válhat realitássá. A nagyarányú ingázás következménye lehet ugyan, hogy „alvóvárossá” vagy „alvófaluvá” válik az adott település, de összességében ez még mindig jobb, mint az elnéptelenedés. Hosszú távon azonban figyelembe kell venni, hogy a helyi iparűzési adó beszedésének lehetőségétől eleső, tehát saját bevétellel nem rendelkező települések nem lesznek képesek a szociális ellátó rendszerek működtetésre, nem elégítik ki az ott lakók alapvető igényeit sem, így az „alvó” státusz fenntartása is reménytelenül válik.

Hosszútávon minden településvezetés abban érdekelt, hogy ne legyen munkanélküliség, a lakosok száma növekedjen, vagy legalábbis ne fogyjon, és helyben mindenki megtalálja boldogulását és a számára megfelelő életkörülményeket, vagyis gazdasági-társadalmi viszonylatban érezze jól magát. Ezen tényezők összessége tesz egy települést élhetővé, illetve szerethetővé és teszi a lakosokat lojálissá településükhöz. A megfelelő feltételrendszer kialakításában az önkormányzatoknak kiemelt szerepük van, ugyanakkor nincsenek könnyű helyzetben, mivel szerepvállalásuk a helyi gazdaság fejlesztésében többértelmű. Az önkormányzatok öntevékeny helyzetfelismerése nem elhanyagolható és gazdaságélénkítő tevékenysége szintén kiemelt prioritású tevékenység, azonban rendkívül lassú folyamat és a siker sokszor kiszámíthatatlan.

Az önkormányzatok a befektetőkért és lakosokért folytatott versengésben egymás versenytársai is, és ebben a versenyben általában azok a települések kerülnek a győztesek oldalára, akik nagyobbak és/vagy kiemelten kedvező adottságokkal rendelkeznek. A kisebb települések eleve versenyhátrányból indulnak. A hozzávetőlegesen a négyezer fő alatti települések, vagy csak az elhelyezkedésből adódó szerencsének, vagy a kiemelkedő kapcsolati tőkével rendelkező polgármesternek köszönhetően értek csak el eredményeket e tekintetben. Ennek ellenére a legkisebb településnek is keresnie kell a lehetőségeket mind a helyi

gazdaság fejlődésének ösztönzésére, mind a helyben lakók életminőségének javítására. A korábbi módszerek és eszközök, mint az „ipari park”, vagy a helyi iparüzési adó mértékének csökkentése, önmagukban megszűntek versenyelőnyt jelenteni. Felértékelődött az eszközök kombinált alkalmazása, a specializáció, az önkormányzatok által nyújtott kiegészítő szolgáltatások, az átfogó kreatív gazdasági környezet, valamint a többségében még mindig másodlagos prioritásként kezelt háttérfeltételek biztosítása. A helyi sajátosságok markáns kihangsúlyozása, az egyediség vált a versenyképesség kulcsává.”<sup>4</sup>

A megváltozott, globális és versenyző szempontú feltételrendszerben új típusú gazdaságösztönzési módszertanra van szükség. A helyi önkormányzat - tudatosan kiválasztott gazdaságfejlesztési eszközrendszer alkalmazásával – kell, hogy felvállalja a koordináló szerepet a helyi gazdaság alakításában, amely a település fenntarthatóságát célozza és teszi lehetővé.

A jövő településeinek sikerességét a helyben dolgozó fiatalok számával és iskolai végzettségének arányaival és minél magasabb szintjével lehet majd kifejezni. Ezen mutatók már magukban foglalják az olyan egyéb tényezőket is, mint a vállalkozások minősége, ami szintén a szokásos gondolkodástól eltérően nem mennyiségi, hanem minőségi szempontból ítélt. Vagyis a fenti gondolatmenet alapján sikeres település az, ahol sok a fiatal. A fiatal generáció arányának pozitív irányú elmozdulása természetesen demográfiai tényező, de mint ilyen, nem mentes a gazdasági és egyéb befolyásoló tényezők hatásától sem, hiszen megfelelő feltételek esetén, ahol a település lakói helyben maradnak és gyermeket, gyermekeket vállalnak, újra és újra reprodukálják a populációt, szerencsés esetben egyre növekvő mértékben, ami képes meghaladni a különböző okokból bekövetkezett népességfogyás mutatószámait. Az önkormányzatoknak a fenti célok elérése érdekében a következő területek fejlesztésére célszerű fókuszálni:

- Lakhatási feltételek javítása,
- Önkormányzati szolgáltatások fejlesztése,
- Helyi- és helyközi közlekedés fejlesztése,
- A település megtartó- és vonzó erejének kialakítása, fokozása,
- Kereskedelem és egyéb szolgáltatások fejlesztése,
- Kultúra, sport, szabadidő eltöltése iránti igények kielégítése.

---

<sup>4</sup> KÖFOP-2.3.3-VEKOP-16-2016-00001 azonos jelű „Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program” című kiemelt projekt kapcsán készített tanulmány (Készítette: a HBH Stratégiai és Fejlesztési Kft. és Collective-Intelligence Kft.)

### 3.1. Lakhatási feltételek javítása

A legtöbb település ad valamilyen letelepedési támogatást az oda érkezőknek. Ezek nagyságrendje és feltételei természetesen az önkormányzatok eltérő lehetőségei miatt változók. Az önkormányzat ilyen jellegű kiadásait csak a nem feladatalapú támogatások, tehát a saját bevételei terhére, a saját adóbevételeiből tudja kigazdálkodni. A település saját bevétele az iparüzési adó, kommunális adó, vagy más helyben „kitalált” adó. Ezeket az önkormányzatok többnyire nem erőltetik, mert a lakók nagy teherként élik meg, és a keletkező bevételek nagyságrendje elenyésző a negatív hatásokhoz képest. A munkaképes korúak vonzása, letelepítése szempontjából a letelepedési támogatás mindenképpen előnyös és motiváló erővel bíró elem, azonban ezt az önkormányzatok alapvetően saját bevételeik terhére tudják csak megvalósítani és azon önkormányzatok esetében, ahol a saját bevételek alacsonyak, mindez nehezen megvalósítható. A kevesebb saját forrással rendelkező önkormányzat tehát azzal, hogy nem képes letelepedési támogatás nyújtására, gyakorlatilag – akár önhibáján kívül is – konzerválja kedvezőtlen megítélését és pozícióját az önkormányzatok közötti versenyben.

A járás kisebb települései számára némi vigaszt nyújthat ugyanakkor az a jelenség, hogy a gazdasági fellendülés hatására nő a falvakba kitelepülők száma, tulajdonképpen függetlenül a letelepedési támogatások összegétől.

Dunaújváros és a járás esetében e tekintetben a jelenlegi helyzet a következő: Dunaújváros öregedő és népességfogyással jellemezhető város, figyelembe kell azonban venni a tényt, hogy a népességfogyásnak csak kisebb része települ át a járás más településeire a városénál kedvezőbb életfeltételek reményében. A járásban lévő települések infrastruktúrája alapvetően jó, ugyanakkor ezen állítás természetesen a települések várostól mért távolságával egyenes arányban érvénytelenedik. A járás gazdasági szerkezetére vonatkozó adatokból egyértelműen látszik, hogy a néhány dunaújvárosi ipari foglalkoztató egyre növekvő mértékben vett fel munkaerőt, de azt az utóbbi időben a térségben már nem talált.

A lakhatási feltételek javítása szempontjából vonzó lehet a vállalatok által létrehozandó munkásszállás, lakópark, vagy albérleti lakóotthon. A vállalatok a munkaerő szempontjából elsősorban a bérrel tudják magukat vonzóvá tenni, de sok esetben a munkafeltételek és az egyéb támogatási konstrukciók is jelentős vonzerőt képeznek a munkavállalók értékrendjében. Az egyén számára élete során a két legfontosabb hely a munkahely és a lakóhely. Sok vállalat ad lakhatási támogatást,

de más-más formában. A lakhatási lehetőségek járási szintű kiszélesítése érdekében célszerű lenne összefogással megvalósuló, egységes vállalati lakásépítési programban gondolkodni, melynek keretében a cégek meglévő és leendő dolgozóinak építenének lakóövezetet a járás Dunaújvároshoz közeli településein, mivel a város esetében új lakóövezetek kialakítása már nehezen megvalósítható. Ebben a projektben a cégek nagy valószínűséggel partnerre találnak az érintett önkormányzatokban, hiszen e tekintetben az önkormányzatok és a vállalkozások érdekei is megegyeznek.

### **3.2. Önkormányzati szolgáltatások**

A hivatali ügyintézés modernizációja és gyorsítása kormányzati célkitűzés is, így ez előbb-utóbb minden önkormányzatnál egységesen megvalósul. Elsőrendű önkormányzati szolgáltatás mind a lakos, mind a vállalkozás részére a bölcsőde, óvoda és iskola és az egészségügyi ellátó rendszer megfelelő szintű működtetése. Alapvető munkavállalói elvárás, hogy a gyermekelhelyező helyek és egészségügyi, szociális ellátók nyitvatartási ideje igazodjon a munkahelyek munkarendjéhez. A különböző munkahelyek hivatali ideje azonban jelenleg már nagy eltéréseket mutat és bár ugyan ma még hajmeresztő elképzelésnek tűnhet, de a jövőben valósággá válhat az estig nyitva tartó bölcsőde, óvoda és orvosi rendelő is. Mindezen létesítmények nevelési, oktatási, ellátási színvonala magas kell legyen, mert, ha nem az, akkor a járáson kívüli településeken, elsősorban a közeli megyeszékhelyen vagy a szintén nem túl távoli fővárosban veszik igénybe a lakosok ezeket a szolgáltatásokat, és ennek folyamán felvetődhet az elvándorlás lehetősége is. A szolgáltatási kínálat másik kiemelt területe az időskori ellátás és a tartós betegségben szenvedők otthoni ellátása. A járás demográfiai adottságai miatt a területen szintén nagy az igény az egyedül maradt idős és/vagy beteg emberek otthoni ápolására, elhelyezésére. Hosszan tartó ápolás, gondozás leköti az aktív munkavállalót, azaz gazdasági szempontból hátrányos. Emberi megfontolásból ugyanakkor nehéz döntés a „beadjam-e öreg vagy beteg szülőm, hozzátartozóm az ellátó rendszerbe, vagy ápoljam otthon” kérdésének megválaszolása, de sok esetben bizony egy idő után célszerű mindenki számára az intézményesített ápolási felügyeletet választani. Ezt azonban ma még szinte egyik település se tudja önmaga finanszírozni a járáson belül, és sajnos az állami támogatás is kevés az ellátó rendszer fenntartáshoz.

### 3.3. Helyi- és helyközi közlekedés fejlesztése

Az eddig taglalt és az ezután következő részelemek működéséhez elengedhetetlen egy kiváló szintű helyi- és helyközi közlekedési rendszer és infrastruktúra működtetése. Ennek hatékony megvalósításához többszintű közlekedésről kell beszélnünk. Helyi viszonyok között jelenleg talán a legnépszerűtlenebb a vasúti közlekedés. Ezen jelentősen segíthet a dunaújvárosi intermodális csomópont megvalósulása. Fő szempont minden esetben a gyors és kényelmes utazás. Ennek eszközei lehetnek: vonat, autóbusz, személygépkocsi, motorkerékpár, kerékpár és mindezen járművek elektromos változatai. Környezetvédelmi szempontból a nagy tömegek egyszerre szállítása a célszerű, de egyben a legnehezebben szervezhető is. A Hankook gumigyár módszere a legelfogadottabb a multinacionális cégek gyakorlatában, hiszen saját maga oldja meg a munkaerő ki- és beszállítását. Dunaújvárosra a klasszikusan kialakult ipari zónát is magában foglaló helyi járatú, közösségi buszközlekedés a jellemző. Ezt kiegészítve, a helyközi járatok az iparvállalatok munkarendjét figyelembe véve, műszakváltáshoz igazodó „ráhordást” végeznek.

A gazdasági fellendülés egyik legérezhetőbb formája a növekvő személygépjármű forgalom, ami természetesen Dunaújvárosban és a járás többi településén is érezteti hatását. Egyre többen engedhetik meg maguknak az egy személlyel közlekedő személygépkocsi használatot a munkahelyre. Ez további gondokat jelent a napközbeni parkolás nehézségei miatt. Dunaújváros lehetőségei és adottságai e tekintetben korlátozottak, a város ezen természetű problémáit némileg megoldani látszik a majdani intermodális csomópont, mely P+R parkolót is tartalmaz.

A parkoláson túl a legnagyobb probléma az úthálózat minősége. Itt nem elsősorban az aszfalt minőségről van szó, hanem az út szélességéről, esetleg a kerékpárút hiányáról. A várostól távolabb lévő települések munkavállalói jó idő esetén előszeretettel járnak kerékpárral dolgozni. Ez viszont az úthálózat jelen viszonyaiból következően sok esetben balesetveszélyes. A technika és az életszínvonal növekedésével párhuzamosan egyre több a kismotoros is, akik naponta szembesülnek a kerékpárosokhoz hasonló közlekedési problémákkal. Környezetvédelmi szempontból is célszerű lenne komplex kerékpárút, kismotorút létrehozása, a járási kistélepülések összekötésének lehetőségét is megvizsgálva. Létezik egy néhány éve készített kerékpárút tervezet, amely összeköttetést tenne lehetővé Nagykarácsony, Daruszentmiklós, Előszállás, Mezőfalva, Nagyvenyim, Baracs és Kisapostag településekről Dunaújvárosba, több ponton való belépéssel.

Ezen beruházás a települések önerejéből még összefogás esetén sem valósítható meg, a projekt realizálása állami, pályázati forrásokat igényel.

Az egyéni közlekedés fejlesztése mellett a közösségi közlekedést is minőségileg magasabb szintre kell emelni. Ennek bekerülési költsége szintén magas, azonban a közlekedésfejlesztésre fordított források magas szinten hasznosulnak még akkor is, ha pénzügyi megtérülésük csak közép- és hosszú távon valósul csak meg. Érdemes a közlekedésfejlesztésre költeni, mivel a munkaerő- és lakosság vonzásának és megtartásának egyik alapfeltétele a közlekedési rendszer minősége!

### **3.4. A település megtartó- és vonzó erejének kialakítása, fokozása**

A fiatalok nagyvilág utáni vágya nem új keletű jelenség, tulajdonképpen egyidős az emberiséggel. Korábban ennek intézményesített megvalósítására volt jó gyakorlat is, hisz csak akkor válhatott mesteremberré valaki, ha külföldi tanulmányútra ment és több fajta munkakultúrában gyűjtötte a tudást, fejlesztette a készségeket. A világban való intenzív mobilitás és boldogulás inkább jó, mint rossz, a települések megtartó- és vonzó erejének fokozása szempontjából nem ennek megakadályozása a kívánatos, sokkal inkább az, hogy a fiatal generáció a nagyvilágban szerezzon tapasztalatokat, majd onnan hazatérve azokat helyben kamatoztassa, tegye közkincsé. Ennek módja a családon belüli és a közösségben, társadalomban meglévő értékek átadása, tudatosítása. A hagyományok és értékek elhalványulása, majd elvesztése gyökértelenné teszi fiataljainkat.

Napjainkban a vállalatok kiegyensúlyozott, jól teljesítő, képzett, motivált munkavállalót kívánnak foglalkoztatni, az önkormányzatok megelégedett, szabálykövető polgárokat szeretnének fennhatóságuk alatt tudni, az egyén pedig boldog, gondtalan létet szeretne. A fiatal generáció a hagyományok és értékek szem elől tévesztése esetén nem tudja, vagy nem akarja ezeket a kihívásokat maradéktalanul teljesíteni. Ideális esetben a dolgozó motivált, ha tudja, hogy amit csinál, annak van haszna, értelme, és az ő személyes boldogulását is szolgálja. A hagyományait és értékrendjét veszített dolgozót azonban nem érdekli mit csinál, ugyanakkor mégis gondtalanságot vár el. Ezen a nem túl tetszetős képen kell a társadalmi szereplőknek változtatniuk a helyi értékek kiemelésével, a szabadidő értékes kihasználása lehetőségeinek megteremtésével, és ebben a közösség-szervezésben az önkormányzatoknak fontos szerepe van. Ebben a munkában közösségi terek kialakítása, majd azok tartalommal való megtöltése az egyik elsődleges feladat. Az önkormányzatoknak és intézményeiknek kell generálni a



rendezvényeket, programokat, közösségi eseményeket, melyek képesek pozitív irányba formálni a fiatalabb generáció szemléletét. Érdemes az önkormányzatoknak bevonni a versenyszféra szereplőit is a projektekbe, hiszen a fiatalabb munkavállaló generáció szemléletváltása a cégek számára is haszonnal kecsegtet, még ha csak közvetett módon is. Nagyon jó példa a szaporodó vállalati napok gyakorlata, különösen, amikor mindez a családtagok számára szervezett gyárlátogatással párosul, ezzel is szorosabbra húzva a viszonyossági alapon működő kapcsolatrendszer munkáltató-munkavállaló, vállalat-lakosság, vállalat-önkormányzat vonatkozásában egyaránt.

### **3.5. Kereskedelem és egyéb szolgáltatások fejlesztése**

Az informatika és a telekommunikáció robbanásszerű fejlődésének köszönhetően a kereskedelem napjainkra drasztikusan átalakult. Otthonról a világháló és az e-kereskedelmi lehetőségek igénybevételevel gyakorlatilag bármi beszerezhető. Néhány évtizeddel ezelőtt azt érzékeltük, hogy a nagy bevásárló központok elveszik az életeret a hagyományos kiskereskedelem szereplőitől, napjainkban ugyanakkor azt látjuk, hogy az e-kereskedelem előretörése erőteljesen visszavetette a bevásárló központok kereskedelmi tevékenységét. A korábbi hagyományos kiskereskedelmi egységek pedig kezdenek magukra találni az új viszonyok között, egyre erőteljesebben kapcsolódnak be az e-kereskedelembé. Megfigyelhető továbbá az is, hogy – a tömegtermeléssel ellentétben – egyre nő a helyi kézműves termékek iránti igény, újabb lehetőséget teremtve a hagyományos kézműiparnak és kiskereskedelemnek, új fejlődési pályát nyitva a helyi, falusi kézművesek, kereskedők előtt. A helyben termelt élelmiszerek helyben történő értékesítése annak gazdaságélénkítő hatása miatt nagyon kívánatos lenne. A járásban található önkormányzatok napjainkban is több-kevesebb sikerrel igyekeznek helyet adni, alkalmakat és lehetőségeket teremteni a termelőknek, kereskedőknek. A helyben képződő termékek, gyümölcsök, zöldségek értékesítése pluszbevételt jelenthet a járás kisebb településein élőknek, ugyanakkor mindezzel megőrizhető a hagyományos helyi életmód és értékrend, megmenthető a hagyományos szakmák, a kézműves hagyományok. A helyi értékesítési rendszer kialakításában az önkormányzatoknak a jelenleginél nagyobb szerepet kell vállalniuk.

### 3.6. Kultúra, sport, szabadidő eltöltése iránti igények kielégítése

A munkaerő és lakosság megtartásának és egyben regenerációjának nélkülözhetetlen eszköze a szabadidő mozgással, mentális feltöltődéssel való kitöltése, a testi-lelki egészség megőrzése. A településeken belüli sportolási lehetőségek megteremtése szintén közös érdeke az önkormányzatnak és a vállalkozásoknak. Fontos lenne az állami adózási rendszerbe történő befizetésekor a TAO mintájára önkormányzatoknak is lehetőséget adni közösségi sport- és kulturális célú beruházások finanszírozásához szükséges támogatások begyűjtésére.

A térség két legnagyobb munkáltatója, a Dunafer és a Hankook foglalkoztatáspolitikáját lényegében a helyi viszonyoktól függetlenül alakítja. E pillanatban rendelkeznek a szükséges mértékű és minőségű munkaerővel, vagy ha nem, akkor a problémát saját eszközeikkel és módszereikkel oldják majd meg. A város és a járás intézkedései érdemben nem fogják ezt befolyásolni. A már többször hivatkozott DJSF elemzései azt mutatják, hogy változás csak újabb szereplő vagy szereplők megjelenésével képzelhető el, de ahhoz előbb a működési környezetet kellene vonzóbbá tenni.

Más okokból ugyan, de nagyjából a fentiek érvényesek a közsféra intézményeire is. A dolgozói létszám limitált, a képesítések szabályok által meghatározottak, ezektől való eltérés csak akkor képzelhető el, ha a rendszer központi akarat alapján bővül vagy átalakul.

Érdemi, de feltétlenül gyors változtatások tehát csak a piaci szférában, a magánfoglalkoztatókat érintően képzelhető el. Tekintve, hogy sem a hazai, sem az uniós pályázatok nem erre a térségre fókuszálnak, a kormányzati lépések hatásai pedig csak hosszabb időintervallumon belül érvényesülnek, a munkaerő megszerzésével és helyben tartásával kapcsolatos feladatok megoldása az önkormányzatokra, a vállalkozásokra és a vállalkozói szervezetekre hárul.

Elsődleges feladat a munkáltatók vonzóvá tétele! Az emberek nem azért kívánnak egy adott helyen dolgozni, mert jók a szabadidő eltöltésének feltételei, a sportolási és szórakozási feltételek. Ha eltekintünk a kényszertől, mint elsődleges befolyásolási tényezőtől – nincs más munkalehetőség –, akkor a választás leggyakoribb szempontjai a bérezési és kompenzációs rendszer, a munka jellege, a munkakörülmények, illetve a munkahelyi és a családi kötelezettségek közötti összhang megteremtésének lehetősége. Az önmegvalósítás igénye csak ezek után következik. A munkáltatók szempontjából az éppen szükséges képesítéssel rendelkező, olcsón alkalmazható munkaerő a kívánatos. Mint látható, a kétféle elvárás-rendszer köszönőviszonyban sincs egymással.

## 4. Munkáltatói aktivitás a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása érdekében

A TOP-6.8.2-15-DU1-1-2016-00001 projekt keretében kérdőíves lekérdezés történt 2016. augusztus hónapban „Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és a város térségében” címmel, melyben 133 munkáltató vett részt.

A 2017. év végéig felvenni kívánt munkaerő-állomány elvárt kompetenciáit fontossági sorrendben a munkáltatók a következőkben jelölték meg:

1. Terhelhetőség
2. Szakmai tapasztalat
3. Együttműködés, alkalmazkodás képessége
4. Önálló munkavégzés képessége
5. Probléma- és feladatmegoldás képessége
6. Precizitás
7. Csapatmunkára való alkalmasság
8. Sokoldalúság, tanulékonyság
9. Kommunikációs készség
10. Informatikai tudás
11. Dinamikusság, kezdeményezőkészség, szervezőkészség
12. Nyelvtudás
13. Rendszerszemlélet

A fenti rangsorból az látható, hogy a munkáltatók számára a preferált munkavállalói kompetenciák a terhelhetőség, a szakmai tapasztalat, az munkacsoporthoz és vállalathoz való alkalmazkodás képessége és az önálló munkavégzés. Közepesen fontos képességek a problémamegoldás képessége, a precizitás, a csapatmunkára való alkalmasság, a sokoldalúság és tanulékonyság, illetve a kommunikációs készség. Legkevésbé preferált munkavállalói kompetenciák pedig az informatikai tudás, a kezdeményezőkészség és szervezőkészség, a nyelvtudás és a rendszerszemlélet. A kompetenciák sorrendiségét figyelembe véve a munkáltatók helyi viszonylatban tehát inkább „végrehajtó” típusú munkavállalókat keresnek, akik belső szabályok, utasítások és/vagy technológiák által vezéreltek, tevékenységük jó esetben nem igényli a kreativitást, rosszabb esetben az kifejezetten „káros”. A szervezeti eseményeket, a szervezeti kultúrát a hierarchiában elfoglalt helyük szerint képesek csak befolyásolni, vagyis súlyuk és befolyásuk letről felfelé haladva egyre csökkenő. A fiatal, 35 év alatti munkavállalók számára ez nem túl vonzó perspektíva, nem csoda tehát, ha megpróbálnak kitörni belőle.

A felmérésben részt vevő munkáltatók véleménye arra vonatkozóan megoszlott, hogy munkaerőigényüket jellemzően milyen forrásból elégítik ki. A leghangsúlyosabb e tekintetben a hirdetés útján való toborzás, ezt követi az informális csatornákon (család, ismerősök) keresztül megvalósuló munkaerő utánpótlás, majd harmadik helyen nagyjából azonos említési gyakorisággal szerepel a pályázatok útján való pótlás és a kormányhivatal foglalkoztatási osztálya általi munkaerő közvetítés. Legkevésbé jellemző módszereknek a munkaközvetítő és munkaerő-kölcsönző szervezetek igénybevétele, valamint a belső átcsoportosítás számítanak. A karriertervezés, vagyis a belső előmenetel menedzselése csak a legfelső szinteken érvényesül, tehát igen kevés pozíciót érint, azok is szinte kizárólag felső vezetői posztok. A kiszámítható, megbízható jövőkép hiánya ugyancsak a kiáramlás erősödése irányába hat.

Témánk szempontjából elgondolkodtató a belső átcsoportosítás ilyen mértékű háttérbe szorulása, illetve figyelemre méltó az informális csatornák szerepe a munkaerő szükséglet kielégítésének folyamatában.

A szakképzettséget nem igénylő munkakörök betöltését a válaszadó munkáltatók 47% könnyen megoldhatónak ítélte, ezt a kérdést nehezen kezelhetőnek a válaszadóknak mindössze 32%-a minősítette. Ezzel szemben a szakmunkás képezésű munkavállalók „beszerzését” a válaszadóknak csupán 30%-a tekintette könnyen megoldhatónak, míg 58%-uk ugyanezt nehezen megoldhatónak értékelte. Az érettségizett vagy középfokú végzettséggel rendelkezők tekintetében kiegyenlítettek a válaszok, mind a könnyen, mind a nehezen megoldható választ 40-40%-ban jelölték meg a kutatás résztvevői. Felsőfokú végzettségűek pótlását a válaszadó munkáltatók 30%-a tekintette könnyen kezelhetőnek, ugyanakkor ezt a kihívást a résztvevők 44%-a nehezen megoldhatónak érezte.

A fenti adatokból kiindulva megállapíthatjuk, hogy a helyi munkáltatóknak a legnagyobb problémát ezek szerint a szakmunkás végzettséggel rendelkezőkre, illetve a felsőfokú végzettséggel rendelkezőkre vonatkozó munkaerő szükséglet kielégítése jelenti. Ez viszont azt jelzi, hogy – bár a térségben számos szakképző intézmény, valamint egy hagyományos alap- és mesterképzést, illetve duális képzést is folytató egyetem működik, azonban az intézményekben végzettek többsége a járáson kívül keresi a boldogulást.

## **4.1 Munkáltatói juttatások és jelentőségük**

Vannak gazdálkodó szervezetek, amelyek hatékony működésüket úgy tudják biztosítani, hogy teljesítményfüggő bérelemeket használnak, míg mások egy merevebb bérezési rendszerrel érnek el eredményt. Ugyanakkor az adott vállalat által nyújtott juttatások mértéke és összetétele általában szoros összefüggésben van a gazdálkodó szervezetek nagyságával, működési környezetével és tevékenységének jellegével.

A vállalatok stratégiai céljaik elérése érdekében a változó bérelemek közül hosszú (pótlékok) és rövid távú (bónusz) teljesítményösztönzőket alkalmazhatnak. Ezen bérelemek kiegészítői lehetnek a természetbeni juttatások: cégautó, mobiltelefon, átalányköltségek, képzés, baleset- nyugdíjbiztosítás, stb.

Egy gazdálkodó szervezet számára a kompenzációs eszközrendszer akkor tekinthető optimálisnak, ha:

- a költség kiszámítható, tervezhető;
- költséghatékony, működtetésével adómegetakarítás érhető el;
- dolgozói elégedettséget növel;
- növeli a munkavállaló elkötelezettségét;
- megerősíti a teljesítményorientált szervezeti kultúrát és értékrendet, vagy segít egy ilyenfajta kultúra megteremtésében;
- differenciál a teljesítmény alapján;
- pozitív üzenetet közvetít a teljesítményelvárásokról;
- segít a teljesítményorientált munkaerő megszerzésében, illetve megtartásában;
- rugalmasabbá teszi a bérköltséget;
- és lehetőség ad az eszközrendszer hatékonyságának rendszeres felülvizsgálatára.
- 

A térségben működő vállalkozások jelenlegi, a munkaerő helyben tartását és térségbe vonzását célzó eszközrendszerének gerincét napjainkban a bér és a béren kívüli juttatások együttese jelenti, amely, mint a munkavállalókra ható motivációs eszköz, alapvetően befolyásolja egy adott szervezet humán erőforrásának mennyiségét és minőségét, illetve mindezeket túl képes növelni vagy csökkenteni egy gazdálkodó szervezet hatékonyságát.

A mikro és kisvállalkozások, a középvállalatok és a nagyvállalatok természetesen – eltérő jellemzőikből, adottságaikból, lehetőségeikből adódóan – eltérő nagyságrendben és eltérő kombinációban alkalmazzák a bér és béren kívüli juttatások együttesét. A béren kívüli juttatások alkalmazásának kettős célja van: a vállalkozás költséghatékonyságának megőrzése mellett növelni a munkavállalók elégedettségét, elkötelezettségét. A béren kívüli juttatások közül jellemzően azokat részesítik előnyben, amelyek készpénzt helyettesítenek, vagy célzottan, azonnali felhasználhatóságot kínálnak.

A mikro- és kisvállalkozások működésére általában jellemző, hogy a vállalkozás vezetője és a beosztott munkavállalók között napi, közvetlen, munkatársi kapcsolat van. A vállalkozás vezetője jellemzően operatív szerepben is jelen van a vállalkozás napi feladatainak elvégzésében. Esetükben jellemző juttatási forma, az azonos tevékenységet folytató vállalkozások gyakorlatának figyelembevételével kialakított alap, ill. órabér, amelyet a ledolgozott órák arányában fizet a munkáltató. Egyéb természetbeni juttatásként jelenik meg a munkavállalók számára az utazási és lakhatási költségtámogatás, amely direkt módon szolgálja a munkáltató érdekeit. További ösztönző, motiváló elem – természetesen nem célirányosan kialakított eszközként, de megtartó erővel mégis befolyásolva a munkavállalót – a befogadó munkahelyi közösség és a szervezeti kultúra. A vállalkozásoknak ez a csoportja jellemzően lineáris-funkcionális szervezeti formában működik, vagyis viszonylag könnyen átlátható, egy vezető által kontrollálható, és a döntések áttételek nélkül az ő kezében összpontosulnak. Ilyen viszonyok között a bérezési-, kompenzációs és motivációs rendszer nem csupán a vállalkozás teljesítőképességétől, hanem a vezető személyes döntéseitől is függ. Míg az előbbi kiszámítható, az utóbbi gyakran instabillá teszi a szervezet működését.

A középvállalkozások szervezeti felépítésében már megjelenik a vállalkozás adminisztrációjáért felelős szervezeti szint és a napi feladatok elvégzése is általában rendszerszerű. A juttatási formák tekintetében a bér és béren kívüli juttatások együttesen érvényesülnek úgy, hogy a kereset több mint 2/3-át a szerződés szerinti alapbér teszi ki. A középvállalatoknál általában a béren kívüli juttatások egységesek, minden munkavállaló azonos feltételekkel, azonos mértékben részesül azokból. Ezekben a szervezetekben a funkcionális elemek között már élesebb határvonal húzódik, de a méretek még mindig nagyfokú átláthatóságot biztosítanak a szervezet minden tagja számára. A teljesítmények ugyan nehezen összevethetők, az legalizációra való törekvés mégis igen erős. A motiváció hatásfoka ez esetben

nagyban függ a csúcsvezető és a funkcionális egységek vezetőinek együttműködési képességétől és hajlandóságától.

A nagyvállalatok működése szabályozott stratégia, struktúra és folyamatok mentén valósul meg. A munkaerő-állomány összetétele meglehetősen komplex. Ösztönzési eszközrendszerük többlépcsős, kollektív szerződésen, illetve üzemi megállapodáson alapuló. Bérrendszerük jellemzően a piaci viszonyoknak megfelelő, a munkakör értékén alapuló, fix alapbérre épül. Az alapbéren felül jellemző juttatás az azonos feltételekkel, azonos mértékben meghatározott juttatási csomag (cafetéria). Ezt követi az egyéni teljesítmények elismerésére alkalmazott és személyre szabott ösztönzési eszközök rendszere.

A mikro-vállalkozások által jellemzően nyújtott javadalmazási formák az alapbéren felül jellemzően a munkásszállás támogatása és a munkába járás támogatása. A középvállalkozások általában ezen felül egyéb elemeket is nyújtanak, úgymint:

- pótlékok;
- egyedi teljesítményt ösztönző jutalom;
- havi, negyedéves, éves bónusz;
- havi fizetés;
- készpénzjuttatás;
- Erzsébet-utalvány;
- iskolakezdési támogatás;
- ajándékutalvány;
- SZÉP kártya;
- munkavállalók szállítása;
- képzés;
- laptop, notebook;
- mobiltelefon és telefonhasználat;
- ingyenes céges rendezvények.

A nagyvállalatok még ennél is tovább mennek és juttatási csomagjukat további elemekkel egészítik ki, mint pl.:

- törzsgárda elismerés;
- Kiváló Dolgozó elismerés;
- kultúra utalvány;
- közlekedési bérlettámogatás;
- munkahelyi étkezés;
- önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás;
- önkéntes egészségpénztári hozzájárulás;

- óvoda, bölcsőde;
- albérleti támogatás;
- lakáscélú támogatás;
- sportrendezvényre szóló belépő;
- egészségügyi vizsgálatok, szűrések;
- pihenőszoba;
- sportolási lehetőség;
- vállalati gépkocsi.
- üdülés támogatása.

## 4.2 Javadalmazási rendszerek jövője

Minden gazdálkodó szervezet érdeke, hogy átgondolt kompenzációs politikát alakítson ki. Ezen törekvéseket azonban nagyban befolyásolja az ország gazdaság- és adópolitikája. Az adótörvények évenkénti módosításai nem kedveznek egy hosszú távú rendszer kialakításának. Általánosan megállapítható, hogy a bérkérdést nem lehet véglegesen és egységesen rendezni, azonban minden gazdálkodó szervezetre igaz az, hogy a fenntartható, értékorientált vállalatvezetés támogatását az szolgálja, ha a javadalmazási rendszer rugalmas, változtatható, innovatív. A rugalmas alkalmazkodó képesség mindenkor gazdasági előnyöket jelenthet a térségben működő vállalatok számára.

A fentiekben és a korábbiakban vázolt, a munkáltatókat és önkormányzatokat egyaránt érintő problémák és feladatok – a szükséges létszámú és képesítésű munkaerő megszerzése és megtartása, illetve a lakosság helyben tartása – megoldását nagyban nehezíti az a tény, hogy a széles társadalmi érdekeket szolgáló kormányzati döntések és a partikuláris helyi érdekek gyakran egymásnak ellentmondanak. Példaként említhető a *2018. évi XLI.* és a *2018. évi LII.* törvény, amely drasztikus mértékben csökkenti a kedvezményes adózás alá tartozó juttatások körét. Így a kis tőkeerővel rendelkező vállalkozások – és a térség munkáltatóinak zöme ebbe a kategóriába sorolható – olyan munkaerőt megtartó eszköz- és motivációs rendszertől estek el, amelyek révén eddig legalább valamennyire kívánatosabbá tették magukat a magasabb béreket kínáló nagyfoglalkoztatókkal szemben.



*Az egyes adótörvények és más kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2018. évi XL. törvény, valamint a szociális hozzájárulási adóról szóló 2018. évi LII. törvény és a Magyarország 2019. évi központi költségvetéséről szóló 2018. évi L. törvény az eddigi vállalati juttatások szempontjából a munkavállalók számára kedvezőtlen változásokat vetít előre.<sup>5</sup> Az pedig teljesen nyilvánvaló, hogy ha ezeket a változásokat a munkaadók és a működési környezet más szereplői együttesen nem lesznek képesek kompenzálni, akkor az elvándorlási trendek csak felerősödnek.*

A törvényváltozások alapvetően a kihirdetést követően lépnek hatályba, illetve egyes személyi jövedelemadót érintő változások 2019. január 1-től hatályosak. Ez a munkáltatók számára azt jelenti, hogy legkésőbb 2019. január 1-ig a vonatkozó törvényváltozások szellemében jelentősen felül kell vizsgálniuk juttatási rendszerüket annak érdekében, hogy az megfeleljen a törvényi előírásoknak, ugyanakkor találkozzon a dolgozói elvárásokkal is.

A munkavállalókat és elégedettségükön vagy elégedetlenségükön keresztül a munkáltatókat érzékenyen az alábbi változások érinthetik:

- A törvénymódosítást megelőzően béren kívüli juttatások körébe tartozott a Széchenyi Pihenő Kártya (SZÉP kártya) mellett az éves szinten juttatásként adható 100.000 Ft pénzüsszeg is. A törvénymódosítást követően kizárólag SZÉP kártyára történő juttatás lesz adható, a készpénzben kifizethető 100.000 Ft-os juttatás, mint béren kívüli juttatás 2019. január 1-től megszűnik.
- A 2019 évi adócsomag az adómentes juttatások köréből hatályon kívül helyezte
  - a lakáscélú munkáltató támogatás adómentességét;
  - a mobilitási célú lakhatási támogatás adómentességét;
  - a kockázati biztosítás más személy (pl. munkáltató) által megfizetett díjának adómentességét;
  - a diákhitel-törlesztés megfizetéséhez adott munkáltatói juttatás adómentességét;
  - a sportrendezvényre szóló belépők és a kulturális utalványok adómentességét;
  - a mobilitási célú lakhatási támogatás adómentességének kiegészítő feltételeit meghatározó rendelkezést.

---

<sup>5</sup> Magyar Közlöny 117. és Magyar Közlöny 123.

- 2019. január 1-től nem a kedvezményes közteher terheli, hanem bérként adózik
  - az iskolakezdési támogatás;
  - a nevelési támogatás;
  - a helyi utazási bérlet;
  - az önkéntes biztosító pénztárba fizetett munkáltatói hozzájárulás;
  - az Erzsébet-utalvány.
- 2019. január 1-től csekély értékű ajándék csak évi egy alkalommal adható, ugyanakkor azt a szervezet minden tagja megkaphatja, a törvényváltozás hatályon kívül helyezi a korábbi rendelkezést, mely meghatározta, hogy kinek adható ilyen ajándék.
- 2019. január 1-től a szabályozás különválasztja a béren kívüli és az egyes meghatározott juttatások után a kifizetőt terhelő adó alapját. Béren kívüli juttatás (Szép-kártya) esetén az adó alapja a kifizetett jövedelem, míg béren kívüli juttatásnak nem minősülő egyes meghatározott juttatások esetén az adó alapja a kifizetni kívánt jövedelem 1,18-szorosa.

Amennyiben a törvényváltozások kapcsán felsorolt juttatási elemeket összevetjük a vállalatok béren kívüli juttatásként nyújtott ösztönzési eszközeivel, nyilvánvalóvá válik, hogy sok, a munkavállalók számára fontos kompenzációs elemet érint hátrányosan az új szabályozás. Azaz amennyiben a munkáltatók 2019. január 1-től munkavállalóiknak azonos összegű bérből és béren kívüli juttatásból álló javadalmazást kívánnak kifizetni, akkor az összegükben csökkenő béren kívüli juttatásokat a bér növelésével kell kiváltaniuk. Ez természetesen további terheket (bért terhelő járulékok) ró a kifizetőkre, azonban, ha a kieső béren kívüli juttatásokat bérnövekménnyel nem váltják ki, az általuk kifizetett javadalmazás már nem lesz versenyképes, tehát a munkavállalók elvándorlásával, nagyobb mértékű fluktuációval lehet majd számolni.

## 5. Munkavállalói elvárások a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása tükrében

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának TOP-6.8.2-15 „Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és várostérségben” című pályázata keretében 2018. augusztus és szeptember hónapban 330 fő lekérdezésével sor került egy kutatásra, mely a munkavállalók elvárásait, preferenciáit térképezte fel. A fenti kutatás statisztikai adatai ugyan nem tekinthetők reprezentatívnak, hisz a lekérdezettek összetétele nem egyezett meg az alapsokaság összetételével, ugyanakkor a preferenciákra, elvárásokra vonatkozó adatok és az ezekből levonható következtetések képesek megjeleníteni az adott kérdésre vonatkozó trendet és a munkavállalók vélekedését.

A kutatás munkaerő helyben tartására és térségbe vonzására vonatkozó legfontosabb megállapításait az alábbiakban összegezhetjük:

- A válaszadók arra a kérdésre, hogy jellemzően miért váltottak/váltanának munkahelyet, döntő többségben (51%) a magasabb munkabért jelölték meg. E mögött a másodikként és harmadikként felhozott indokok, vagyis a jobb munkafeltételek és a karrierépítés jelentősen alacsonyabb említéssel szerepelnek (20-20%). Ez alapján megállapíthatjuk, hogy a járás munkavállalói alapvetően anyagi ellentételezéssel motiválhatók, a nem anyagi jellegű motivátorok jelentősen háttérbe szorulnak. Erre a jelenségre némileg magyarázatot adhat, hogy a válaszadók 42%-a 20 év alatti és 30%-a 21-30 év közötti életkorú volt, illetve az is, hogy a válaszadók mintegy 67% a felmérés időszakában még középiskolai vagy felsőoktatási képzésben vett részt. (36% középiskolás, 31% felsőoktatásban részt vevő hallgató)
- A munkabér nagyságának fontosságát jelzi, hogy a munkahely-váltásnál felmerülő tényezők prioritásai kapcsán a bért, mint befolyásoló tényezőt mintegy háromszor fontosabbnak jelölték meg a válaszadók, mint a béren kívüli foglalkoztatási feltételeket, illetve mintegy három és félszer fontosabbnak, mint a munkahelyen kívüli külső környezet fontosságát. (bér 61%, béren kívüli foglalkoztatási feltételek 21%, munkahelyen kívüli külső környezet 17%). Mindebből arra következtethetünk, hogy a munkavállalók a térségben jelenleg csak akkor veszik figyelembe a béren kívüli foglalkoztatási feltételeket, illetve a munkahelyen kívüli külső környezet elemeit, amennyiben a bérrel már alapvetően elégedettek. Azaz bérrel kapcsolatos elégedetlenségük nem kompenzálható csupán a két másik tényezőcsoport fejlesztésével.

- A képet tovább árnyalja, hogy a bér mögött jelentősen elmaradó, másodlagos befolyásoló tényezők közül a béren kívüli foglalkoztatási feltételek mely elemeit veszik egyáltalán számításba a munkavállalók. A válaszadók megítélése szerint még számít némileg a teljesítményösztönző rendszer (célfeladat, prémium, stb.), a munkarend, a munkatársak milyensége és a továbbképzés lehetősége. Ugyanakkor szinte semmiben nem befolyásolja őket a munkahelyi rendezvények rendszere és a közösségi élet. Figyelemreméltó, hogy a cafetéria rendszer és a karrierlehetőség e tekintetben csak a két szélsőérték között, a középmezőnyben szerepelt.
- Bérigényre vonatkozóan egy normál eloszlásra jellemző tagozódást láthatunk. A legtöbb válaszadó 201.000 – 300.000 Ft közötti nettó bért tart szükségesnek a megélhetéshez (a válaszadók 48 %-a), 24% ezt az összeget 301.000 – 400.000 Ft közötti tartományban jelölte meg, míg 14-14 % nyilatkozott úgy, hogy vagy a 200.000 Ft alatti vagy a 400.000 Ft fölötti összeget tartja szükségesnek. Kijelenthetjük, hogy a válaszadók többsége a biztos megélhetéshez szükséges nettó bért sokkal inkább az EU 2017. évi nettó átlagfizetéséhez közel jelölték meg, amihez képest a magyar nettó átlagfizetés lényegesen kisebb, az EU-átlag mintegy harmada. Többek között ez lehet bizonyos munkavállalói generációk, bizonyos szakmák külföldi munkavállalásának indoka.
- Amennyiben a munkarend egyáltalán befolyásolja a válaszadót, akkor a preferált munkarend az állandó délelőtt (42%), és a rugalmas munkarend (36%), míg a legkevésbé kedvelt a távmunka (25%), és a három műszak. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a járásban lévő munkavállalók – a világban érvényesülő munkavállalói trendekkel némileg ellentétesen – a jelenben még nem igénylik az olyan alternatív munkavégzési formákat, mint a távmunka, sokkal inkább a hagyományos modellekhez ragaszkodnak, mint például az állandó délelőtt. Vélhetően ennek az oka a város tradicionális ipari jellege, aminek köszönhetően a „kora reggeltől-kora délutánig” modell volt a legelterjedtebb mind a nehéz-, mind a könnyűiparban, mi több a város intézményeinek, szolgáltatóinak munkarendjét is ennek figyelembevételével szervezték. Mindennek hatásai napjainkig érzékelhetőek. Ugyancsak figyelemfelkeltő, hogy az EU-s országok nagy részében kedvelt részmunkaidős foglalkoztatás a felmérték körében nem tűnik reális alternatívának.

- Bár a képzési lehetőségek nem szerepeltek túl előkelő helyen a béren kívüli foglalkoztatási feltételek között, amennyiben egyáltalán szóba kerül a munkavállalóknál, elsősorban a továbbképzéseket és másodsorban a nyelvi képzést preferálják, illetve a legkisebb mértékben tréningek, informatikai képzés és egyéb képzési lehetőségek irányában nyitottak. E tekintetben tehát az érzékelhető, hogy a munkavállalók többsége még mindig a hagyományos munka melletti képzésekben gondolkodik, és nem tekintik valódi képzési alternatívának például a tréningeket és egyéb „soft” képzési formákat, pedig ezek részint a jelenlegi pozícióban végzett munkájuk hatékonyságát növelnék, részben pedig alapját képezhetnék a karriertervezésnek. Ezeket figyelembe véve, a munkaadóknak és a kamaráknak is szorgalmazniuk kellene az ilyen jellegű képzési, továbbképzési formák előtérbe helyezését. Az informatikai képzések iránti érdektelenség oka vélhetően kettős. Egyrészt a fiatal munkavállalói generáció számára ez nem jelent problémát, hisz az oktatásban addig eltöltött idő alatt már elsajátították az alapokat, és ami ezen felül a munkavégzéshez szükséges azt már alkalmazott informatikának, azaz a szakma részének tekintik. Másrészt a fiatal generáció együtt nőtt fel az informatika térhódításával, mindennapjaikat átszövik az informatikai, telekommunikációs megoldások, e tekintetben valójában nem is szorulnak képzésre, az egyetlen terület ami még érdekelheti őket, az talán az informatikai biztonság.
- A munkahely kiválasztásával kapcsolatban a megkérdezett munkavállalók túlnyomó része (45%) úgy nyilatkozott, hogy maximum 5 évre tervez előre, ettől némileg elmaradva szerepel az 5-10 év közötti időtáv előre tervezése (29%). Erre alapozva elmondhatjuk, hogy a fiatal munkavállalói generáció már nem egy munkahelyen tervezi eltölteni teljes aktív munkavállalói időszakát, mindössze 9 % nyilatkozott 10-20 év közötti tervekről és csak 9 % tervez 20 évnél hosszabb időtávra a munkahelyválasztásnál. Munkáltatói szempontból tehát arra kell felkészülni, hogy a jövedelemcentrikusság mellett a munkavállalók karrierépítésében megjelent egyfajta tudatosság, vagyis a szakmai fejlődés, az előre lépés érdekében a munkavállalók 5-10 évente beosztást, és ha kell, céget is váltanak. Jó hír ugyanakkor, hogy szintén elenyésző, mindössze 7% azok száma, akik munkahelyválasztáskor eleve egy évnél rövidebb időre terveznek.

- Munkahelykeresésénél a munkavállalókat a céggel kapcsolatban a leginkább a cég stabilitása érdekli (válaszadók 50%-a), legkevésbé a technológiai korszerűsítés (24%), a cég ismertsége (21%), a cég nagysága (15%) és a munkabiztonság (14%). A cég stabilitása iránti igény ugyancsak a munkavállalók középtávú szemléletéből adódik, illetve ezzel kapcsolatos és egyben örvendetes jelenség, hogy a többség számára igenis fontos, hogy a cégnél milyenek a munkatársak és milyen a cégvezetés (91 és 93 %). Ezek pedig a szervezeti kultúra és a vezetői kultúra alakításának fontosságára hívják fel a figyelmet.
- A munkavállalók mobilitására vonatkozóan a két legjellemzőbb adat, hogy a válaszadók mintegy fele (49%) lakóhelyétől számított 50 km-es körzetben is vállalna munkát, illetve, hogy a munkavállalást akár külföldön is el tudja képzelni. Mindebből az látszik, hogy a hazai munkavállalók mobilitása egyértelműen növekedett az elmúlt időben. Ezt támasztja alá az is, hogy a válaszadók 60 % nyilatkozott igenlően arra a kérdésre, hogy elhelyezkedne-e lakóhelyétől olyan távolságra, hogy költöznie is kelljen. Ennek a sokkal mobilabb munkavállalói körnek a megfontoltságát jelzi ugyanakkor, hogy 87 %-uk ilyen esetben részletesen tájékozódna a munkahelyen kívüli feltételekről a költözés előtt.
- A munkahelyen kívüli feltételek közül a válaszadó munkavállalók leginkább a lakhatási lehetőségekre és az egészségügyi ellátásra érzékenyek, ezek mögött csak másodsorban kerülnek elő olyan tényezők, mint a helyi- és távolsági közlekedés, az oktatás, nevelés lehetőségei. E feltételrendszerből legkevésbé a kulturális-, sportolási- és szórakozási lehetőségek motiválják döntéseiket. Úgy tűnik, ezek a prioritások kell tehát, hogy meghatározzák a jövőben az önkormányzatok infrastruktúrafejlesztési elképzeléseit.
- Lakhatással kapcsolatban a legtöbbeket a saját lakás vásárlásának lehetősége érdekelte (82%), majd e mögött másodikként jelent meg az albérlet lehetősége (52%). Figyelemreméltó, hogy a bérlakások iránt csak 17%, míg a munkásszállás után mindössze 8% érdeklődött.
- Helyi viszonylatban a kulturális-, sport- és szórakozási lehetőségek közül minden esetben megvoltak a priorizált elemek. Szórakozási szempontból a mozit (70%), a bevásárlóközpontot (66%), a pubokat és éttermeket (55%), illetve a kirándulóhelyeket (50%) tekintették fontosnak a válaszadók. Sportolási lehetőségek közül a kerékpározás volt a favorit (52%), és e mögött második helyen szerepelt a konditerem (50%), harmadik a fedett uszoda (38%). Kulturális területen a legkedveltebbnek a koncertteremben megrendezett igényesebb zenei kínálatot jelentő koncertek minősültek (pl.

komolyzene, jazz, folk, világzene, stb.) a válaszadók 64%-a ezeket preferálta a kulturális lehetőségek közül. Második helyen ettől némileg lemaradva – és tulajdonképpen a koncertekkel némileg átfedésben – a színház szerepelt a válaszadók 52%-a szerint. Ezekon kívül csak a könyvtár és a kiállítások, illetve a múzeum tudott jelentős helyezést elérni (34-34%).

A fenti adatok véleményünk szerint igen beszédesek, jól jellemzik a munkavállalók elvárásait, preferenciát, érveit. Mindezeket csupán olyan makro tényezőkkel lehet még kiegészíteni, melyek nem csak helyi szinten jelentkeznek, hanem országos, sőt globális hatást mutatnak. Gondolunk itt a generációs elméletekre, ezen belül is a különböző munkavállaló generációk eltérő jellemzőire. Azért tartjuk fontosnak, hogy erről is szót ejtsünk ebben a fejezetben, mivel Dunaújváros és a járás területén élő munkavállalók egy része ugyan X generációs, de mellettük szép számmal kerülnek ki munkavállalók az Y generációból, tovább 6-7 éven belül megjelennek a Z generációba tartozók is a regionális munkaerőpiacon.

Ez a folyamat tulajdonképpen majd azt is előre vetíti, hogy akár a jelenben, vagy a nem túl távoli jövőben maga a vezető is Y generációs lesz, vagy majd a Z generációból fog kikerülni.

A munkaerő-piaci helyzetet nagyon komplexé és turbulenssé teszi az, hogy mindhárom generáció (X, Y és Z) egyszerre lesz jelen és a gazdálkodó szervezeteknek versenyképességük megőrzése érdekében mindhárom generáció számára tudni kell olyan lehetőségeket, körülményeket felajánlani, ami miatt a potenciális munkavállalók a térséget fogják választani lakóhelyül, illetve munkavégzésük helyszínéül.

A generációkkal kapcsolatban számos – olykor egymással nem teljesen összhangban lévő – elmélet is létezik. Jelen tanulmány nem ad lehetőséget arra, hogy részletesen ismertessük az egyes elméletek minden összetevőjét, illetve az egyes elméletek között mutatkozó eltéréseket. Mindössze arra vállalkozhatunk, hogy az X, Y és Z generáció legfontosabb jellemzőit ismertetjük, illetve külön kitérünk az egyes generációk munkavállalást érintő vonásaira, különös tekintettel azokra, melyek helyi- és járási szinten is kifejtik hatásukat.

A különböző elméletek az egyes generációs határokat ugyan eltérően jelenítik meg, azonban az egyes generációkat és azok jellemzőit nagyjából azonos módon kezelik. Nagy általánosságban a generációk a következőnek tekinthetők:

- Építők, 1946 előtt születtek;
- Baby-boomerek, 1946-1964 között születtek;
- X generáció, 1965-1984 között születtek;
- Y generáció, 1985-1999 között születtek;
- Z generáció, 1999-2009 között születtek;
- Alfa generáció, 2010 után születtek.

Napjainkban a munkaerő-piacon az X az Y és a Z generáció az aktív. Az X generációt megelőző Baby-boomerek már jellemzően nyugdíjasok, a Z generáció első tagjai pedig napjainkban érik el nagykorúságukat és lépnek be a munkaerőpiacra.

Az X, Y és Z generációk általános munkaerőpiaci jellemzőit az alábbi táblázat összegzett formában tartalmazza:

Ismérvek	X (1960-1985)	Y (1985-1999)	Z (2000-2010)
munkaerőpiac	jelenleg a legaktívabb korosztály	lassan minden tag kikerül az oktatásból, jelenleg ők a legiskolázottabb generáció	pályakezdőként már megjelentek
lojalitás	biztonságra vágyanak, lojálisak	a munkáltató nemzetközi háttere fontos számukra és az, hogy a cég profiljával tudjanak azonosulni	a céghez kevésbé kötődnek, akár több munkahelyen is dolgoznak egyszerre a lények a kiteljesedés
munkavégzés	egyszerre több dologgal is szívesen foglalkoznak, túlóra	feladat orientáltak	siker orientáltak (önkéntes, diák munka, gyakornok)
motiváció	a pénz, az egzisztencia megteremtése	szakmai fejlődés, karriervágy	önmegvalósítás (szenvedélyesen végzi a feladatát)
lényeges elvárás	megbecsülés, visszajelzés	munka és magánélet egyensúlya fontos	hitelesség (a vállalat által követett és a kívülállók számára mutatott értékek ne térjenek el)
informatika	tanulással sajátították el	a digitalizálódás korában születtek és lettek munkavállalók	beleszülettek a digitalizációba (egyik kezükben okostelefon a másikban tablet)
nyelvtudás	általában egy idegen nyelvet sajátítottak el (vagy egyet sem)	biztos nyelvtudással rendelkeznek	több nyelven beszélnek

Forrás: [nevelemekamaszom.wordpress.com](https://nevelemekamaszom.wordpress.com) alapján<sup>6</sup>

Lázár Tibor *Munkahelyen az X, Y és Z generáció* című, 2018 januárjában megjelent cikke alapján áttekinthetjük részletesebben is az egyes generációk jellegzetességeit és azok hatásait.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> <https://nevelemekamaszom.wordpress.com/2013/03/05/x-y-z-generacio-mik-ezek/>

<sup>7</sup> <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271> Letöltés ideje: 2018. 10. 16.



### **5.1. Az X generáció**

A kutatók vélekedése megegyezik abban a tekintetben, hogy az X nemzedék tagjait tekintik digitális bevándorlóknak, mivel születésekor és felnőtt koruk előtt még nem létezett globális szintű kommunikáció és mindennapi életben elérhető informatika, azaz ezeket a készségeket nekik menet közben kellett elsajátítaniuk. Alapvetően jellemző rájuk, hogy fő motivációjuknak a pénz tekinthető. A keresetet azonban nem csak felhalmozzák, azzal céljuk van, igyekeznek megteremteni a biztos anyagi hátteret és a stabil egzisztenciát önmaguk és családjuk számára. Nem kifejezett céljuk a szakmai fejlődés, de az előrejutás érdekében kihasználják az ennek tudatos fejlesztésében rejlő lehetőségeket. A pénzügyi és karrier szempontú előrejutás érdekében egyaránt plusz feladatokat és túlórákat vállalnak. Néha régimódinak tűnhetnek az őket követő generációkkal összevetve, de ettől eltekintve még számos tényezőt tekintve lekörözik az Y és a Z generáció tagjait, például a türelem, munkafegyelem, külső zavaró tényezők kizárása, multitasking, stb. tekintetében Munkájuk során egyaránt támaszkodnak a tanult elemekre és a működési környezetből nyert információkra. Megfelelő mennyiségű és minőségű információ alapján hozzák döntéseiket. Idegen nyelven vagy egyáltalán nem beszélnek, vagy általában csak egy idegen nyelvet sajátítottak el.

### **5.2. Az Y generáció**

Az Y generáció minden tagja már a digitalizálódás korában vált felnőtté, azaz a digitalizáció térnyerésével együtt nőttek fel, számukra mindez nem idegen, magabiztosan mozognak ezen a területen. A cég nagyságánál és hírnevénél sokkal fontosabban tartják, hogy képesek-e azonosulni a cég profiljával, értékrendjével. Előnyben részesítik a nemzetközi háttérű cégeket, a nemzetközi munkatapasztalatok megszerzésének lehetőségét a cégen belül. Álláskeresőkor tudatosak, tudatosabbak, mint az X generáció. Munkahelyválasztásnál alaposan tájékozódnak a cégről, utánanéznek a részleteknek. A „munka fogyasztói”-nak szokás őket nevezni, mivel a munkavégzés során elsődleges küldetésük nem a fizetés megszerzése, hanem a folyamatos személyes és szakmai fejlődés.

„Míg az X generáció tagjainak többsége teljesen helyénvalónak tartja a munkafolyamat közbeni mikro-ellenőrzéseket, az Y-ok jobban preferálják, ha megkapják a feladatot – tisztán és érthetően előre elmagyarázva, mit kell tenniük – kapnak egy határidőt, megcsinálják, és aztán értékelik őket. Ettől függetlenül szeretik

és hatékonyak találják, ha passzívan jelen van egy segítő, de ez a segítő mentor vagy coach legyen, ne pedig egy irányító vagy menedzser, és ne avatkozzon be, csak ha ők fordulnak hozzá szakmai segítségért. A korábban használt szokásos büntető/dicsérő motivációs módszer nem hogy nem használ nekik, de esetükben még visszajára is fordulhat. A sikerélményhez és motiváltsághoz konkrét, kézzel fogható előrehaladásra van szükségük. Elődeikhez képest az Y generáció tagjainál fontosabb lett a munka-magánélet egyensúly, elvárják, hogy hivatásuk mellett tudjanak foglalkozni szabadidős tevékenységekkel, hobbijaikkal, képesek legyenek ápolni baráti, nem szakmai kapcsolataikat is. Az aktív, dolgozó Y-ok a "work hard, play hard" elvet követik: nagy akarattal és tényleges lelkesedéssel végeznek munkát – ugyanígy kívánnak egy ehhez hasonló, szabadidővel teli, lendületes és szórakoztató magánéletet. A digitalizálódás miatt az Y (és az összes utánuk következő generáció) nagy előnye, hogy irodai munka esetén jelentősen lerövidül a betanulási idő, hiszen nagyrészt olyan eszközökkel lesz dolguk, melyekkel már gyermekkoruk óta foglalkoznak (pl. számítógép, nyomtató, Office programok, stb.).<sup>8</sup> Átlagon felüli tanulékonyság jellemzi őket. Ha egy olyan munkahelyre kerülnek, mellyel azonosulni tudnak, akkor képesek lelkesen dolgozni, és szakmájuk iránti kíváncsiságuk és tudásvágyuk soha nem apad ki.

### **5.3. A Z generáció**

A Z generáció tagjai egyenesen a digitalizált világba születtek bele, okos-eszközökkel, hálózatokkal, közösségi médiával átszőtt világban cseperedtek fel, emiatt nagy teret kap náluk például a vizualitás. Ez többek között abban is megnyilvánul, hogy a cégre brand-ként tekintenek és számukra fontos, mennyire igényes, elegáns design van a cég weboldalán, milyen a cég logója, milyen a munkakörnyezet, az irodában, a munkahelyen van-e elég inspiráló elem. A Z generációs munkavállalók célja az önmegvalósítás, ennek érdekében akár több munkahelyen is dolgozhatnak párhuzamosan, osztott munkaidőkben. Esetükben – a több lábbon állás miatt – a stabil pozíció miatti aggodás eltűnik – ebből következően magához a céghez is kevésbé fognak kötődni. Cégválasztásukban tudatosak, elvárás részükről, hogy a vállalat által követett és a kívülállók számára mutatott értékek semmiképp se térjenek el egymástól.

---

<sup>8</sup> <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271> Letöltés ideje: 2018. október 17.

Egy Z generációs munkavállaló rendkívül szenvedélyesen tudja űzni hivatását, ha abban meg tudja valósítani önmagát, illetve megkapja a kellő sikerélményeket munkájától és az őt alkalmazó cégtől, és mind vizualitásban, mind szellemben képes azonosulni a vállalattal.

A generációk azonosságainak és különbözőségeinek vizsgálatával foglalkozó kutatások rávilágítottak, hogy „a fiatalabb generáció számára ugyan nagyon fontos a bér, de nem elég ahhoz, hogy megtartsa a generáció tagjait egy-egy munkahelyen. Az Y generációnál nem motiváló és munkaerőt megtartó hatású, hanem a sikeres motiváció gátja, ha nincs megfelelő bérezés. Fontos és egyre fontosabb számukra a munkáltatói márka és ezzel összefüggésben az, hogy mennyire büszkék arra, hogy az adott cégnél dolgoznak. Fontos a kellemes környezet és a fejlődés, a karrier lehetősége és az, hogy a munkájuk élményt okozzon számukra. Ha ezeket megkapják, akkor van esély arra, hogy hosszabb időt eltöltsenek egy munkahelyen.”<sup>9</sup> S mindez még fokozottabban jelenik meg a Z generáció tagjainak körében.

Napjaink munkaerőpiacának komplexitását az adja, hogy a három generáció együtt van jelen a munkahelyeken, s mindhárom generáció eltérő kockázatokat hordoz. A termékenység csökkenése és a várható élettartam növekedése hozzájárul a népesség öregedéséhez. Az évszázad végére a várható élettartam a Földön az előzetes számítások szerint a jelenlegi 68 évről 81 évre növekszik majd. Ennek következtében kialakulhat az úgynevezett 'egyharmados' népesség: minden harmadik ember az időskorúak közé fog tartozni.

A társadalmi folyamatok nyomon követhetőek a vállalatoknál is. A vállalatok korfája folyamatosan változik, igazodva a társadalmi változásokhoz. Amíg az ötvenes években a jellemzően a 20-30 évesek tették ki az alkalmazottak nagy részét, addigra ez a 21. század közepére drasztikusan átalakult. A munkaerőpiac gerincét az X és Baby boom generáció alkotja, és csak őket követi az Y generáció. Kivételt ez alól csak az informatikai cégek képeznek, ahol többnyire az Y generációs munkavállalók a jellemzőek.

Ez a helyzet a prognózisok szerint csak rosszabb lesz, jóval kevesebb fiatal fog dolgozni a cégeknél, ezzel szemben magasabb lesz az idősebb korosztályok jelenléte. A munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át: a munkaerő-kereslet (kiemelten a fiatal, tehetséges munkavállalók iránt) jelentősen megnő, míg a kínálat

---

<sup>9</sup> <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>

Letöltés ideje: 2018. október 17.

nagymértékben csökken, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát. A munkáltatóknak fel kell készülni arra, hogy a munkavállalók egyre hosszabb időt kénytelenek a munkaerőpiacon és a munkahelyeken eltölteni. Ez problémát jelent a komoly fizikai és pszichikai megterhelést jelentő munkakörökben és munkahelyeken.”<sup>10</sup>

A globális gazdasági válság érzékenyen érintette a fiatal korosztály munkavállalási lehetőségeit is, talán még érzékenyebben, mint az idősebb generációkét. Egyre kevesebb fiatalnak van munkája, míg egyre több nyugdíjas korú nem vonul vissza. Természetesen ez a magatartás sem a fiatal generáció, sem a nyugdíjasok esetében nem alapvetően belülről fakad, a jelenség a demográfiai és egészségügyi okokra vezethető vissza, melyek káros hatásának erőteljesebb érvényesüléséért ugyancsak a válság okolható. A megváltozott társadalmi-gazdasági viszonyok között a nyugdíjas korosztály tagjai közül nagyon sokan ugyanis nem engedhetik meg maguknak, hogy ne dolgozzanak. Azzal, hogy nem adják át sem a helyüket, sem a tudásukat a fiatalabb generációknak, bár akaratlanul, de gyakorlatilag tovább mélyítik a negatív tendencia hatásait. Mindennek többek között egyik oka a hazai viszonylatban 1997-től elindult nyugdíjkorhatár-emelés, amelynek következtében mind a nők, mind a férfiak esetében egységesen nőtt az öregségi nyugdíjazás nyugdíjcsökkentés nélküli igénybevételének korhatára, torzítva ezzel a cégen belüli korfákat, egyben lehetőségetől fosztva meg a fiatalabb munkavállalói generációkat.

Bár a generáció-elméletek, mint csoportképző modellek tökéletesek arra, hogy egy átfogó képet adjanak bizonyos életkorú munkavállalók csoportjairól és az adott csoport munkaerő-piaci jellemzőiről, azonban, mint minden általánosító modellt, ezt is óvatosan kell kezelnünk. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy egy generáció tulajdonságai mellett nagy szerepet játszanak az egyén saját jellemvonásai és élethelyzetének összetevői is!

---

<sup>10</sup> <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>  
Letöltés ideje: 2018. október 17.

## 6. Munkahelyen kívüli külső környezet

A projekt keretében, a munkavállalók körében folytatott lekérdezés rámutatott arra, hogy a munkáltatók számára a legfontosabb befolyásoló elem munkahelyválasztás esetén a bér. A béren kívüli foglalkoztatási feltételek ezt csak kiegészítik. Szintén addicionális a szerepe a munkahelyen kívüli külső környezetnek is, azaz pusztán csak ezekért a munkavállaló nem fogja megváltoztatni a döntését, de amennyiben a bér és a béren kívüli foglalkoztatási feltételek rendben vannak, akkor a munkahelyen kívüli külső környezet képezheti a mérleg nyelvét a döntési folyamatban. A bér és a béren kívüli foglalkoztatási feltételek rendszere alapvetően a vállalatokon múlik, míg a munkahelyen kívüli külső környezet alakítása az önkormányzatok felségterülete. Az említett kérdőívből az is nyilvánvalóvá vált, hogy a munkavállalók a munkahelyen kívüli külső környezete elemei közül melyekre reagálnak érzékenyen. Ezek a felmérés adatai alapján a következők: lakhatási lehetőségek, egészségügyi ellátás, helyi és távolsági közlekedés és az oktatás.

Lakhatási feltételek kapcsán a munkavállalókat a saját lakás vásárlása, az albérlet és a bérlakás lehetőségei foglalkoztatják leginkább. Dunaújvárosban és a járásban – ahogy más településeken is - a lakásvásárlás az ingatlanpiac aktuális trendje szerint működik. A pénzügyi válság az elmúlt időszakban visszavetette az ingatlanpiacot is, ez helyi szinten is érzékelhető volt. A piac a közelmúltban kezdett magára találni és napjainkban már érzékelhető némi felpozsdulás, illetve az ingatlanárak is lassú emelkedésbe kezdtek. Természetesen ez az árszínvonal és növekedési mérték még nem érte utol a megyeszékhely vagy a főváros szintjét. Eladó ingatlanok tehát mind a városban, mind a járásban vannak, azonban ezek döntő többsége vagy nagyobb városi lakás, vagy családi házak a járás más településein. A városba frissen betelepülők, illetve a munkaerőpiacra belépő, önálló életet kezdő fiatalok számára sokkal inkább a kisebb, olcsóbb, alacsonyabb költséggel fenntartható ingatlanok lennének érdekesek, ezekből azonban a kínálat egyrészt korlátozott, másrészt magánkézben van. A városi önkormányzat kezelésében jelenleg kevés önkormányzati bérlakás van, és ezek jelentős része szociális bérlakás, így a munkavállalók ilyen jellegű lakásigényeit nem tudják kielégíteni. A bérlakás-állomány bővítésének egyik lehetséges útja, hogy az önkormányzat a tulajdonában lévő leromlott állagú önkormányzati lakásokat felújítja, majd átadja helyi vállalatoknak, akik saját dolgozóik lakhatását oldják meg ezekkel. Ezen kívül van már egy konkrét terv 3x10 illetve ezen felül 3x2 „szolgálati lakás” kialakítására is, melynek megvalósításához a város önkormányzata jelenleg a forrást keresi.

A helyi és távolsági közlekedés lehetőségei fejlesztésének koncepciójával a város önkormányzata már régóta foglalkozik. Mára vált realitássá az intermodális csomópont kialakítása, mely a vasútállomás és a buszpályaudvar komplex fejlesztésén alapul. Ebbe a jelenlegi buszpályaudvar átalakítása és a Vasútállomás melletti autóbuszállomás létrehozása is beletartozik, illetve mindezt kiegészíti egy P+R parkoló létrehozása. Az intermodális csomópont kialakításával a két legfontosabb kötőpályás közlekedési módozat összekötése valósulhat meg, ami megkönnyíti a térség lakóinak közlekedését, javítja a város munkaerő mobilitásra gyakorolt hatását, élénkítheti az idegenforgalmat és távlati logisztikai lehetőségeket is előre vetít.

Részben közlekedési, részben sport és szabadidős terület a kerékpáros közlekedés fejlesztése is. Dunaújváros Önkormányzata TOP pályázati finanszírozással fejleszti meglévő kerékpárút hálózatát, illetve bővíti ki azt. A meglévő hálózat fejlesztése egyaránt kiterjed a gépjárműforgalomtól csak közlekedési táblákkal lehatárolt és a különálló kerékpárutakra, illetve a projektbe tartozik az új kerékpárutak kialakítása is. A projekt három fő fejlesztési irányt határozott meg:

1. belső kerékpárút hálózat;
2. a belső kerékpárút hálózat közlekedési ki- és bekötési pontjai;
3. járási kerékpárút hálózat integrációja.

A kerékpáros közlekedés fejlesztésének távlati lehetőségei között pedig meg kell említeni az EU kerékpáros közlekedési hálózathoz való kapcsolódás lehetőségeinek kialakítását és kihasználását. Az EURO Velo 6 nyomvonala jelenleg a Duna túlsó partján húzódik, azonban a városi és járási kerékpárút fejlesztéseknek köszönhetően a közeljövőben megnyílik a lehetősége annak a lobbYTEvékenységnek, mely – a fejlesztéseknek köszönhetően – a nyomvonalat áthelyezheti a folyó város és járás felőli partjára is, ezzel alternatív lehetőséget ad, hogy a Duna mindkét partján kerékpárút nyomvonal legyen.

A közlekedés fejlesztésén túl a város egyéb kulturális, sport és szabadidős létesítményeit érintő fejlesztések is elindultak. Szintén TOP pályázati forrásból valósul meg az Mondbach Kúria felújítása, mely az épület felújításán és funkcióbővítésén túl magában foglalja a kúriához kapcsolódó istálló és köztes terek felújítását is, rendezvény- és látogatótér kialakítását. A kúria és a további hozzá kapcsolódó komplexum turisztikai, rendezvény és kulturális helyszíneként funkcionál majd a projekt befejezése után, kialakításával egy új városi csomópont jön létre a magtelepülési városrészben. További lehetőség van a Baracsi úti arborétum épületeinek fejlesztésére.

Szintén turisztikai szempontú fejlesztések valósulnak meg Modern Városok pályázati rendszer erőforrásaiból. Az egyik ilyen projekt a Mondbach Kúriától nem messze fekvő Szalki-sziget fejlesztését szolgálja. Ennek keretében a Duna főmedrén, az úgynevezett „nagydunán” sport-szabadidő kikötő létesül, a kikötőt kiszolgáló infrastruktúrával egyetemben. A Duna város felőli holtágán, a Horgász tanyát is magában foglaló öböl rendezése is megtörténik. Futófelülettel borított futópálya kerül kialakításra a kemping körül. A jelenlegi, hosszabb ideje kihasználatlan, lepusztult állagú „Remix” épülete is felújításra kerül. Ebben egyrészt a komplexumot kiszolgáló infrastruktúra kapna helyet, illetve visszaállítva az épület eredeti profilját, étterem és szabadidő központ létesül.

Szintén a Modern Városok finanszírozási lehetőségeiből újul meg az uszoda és került az élményfürdő az önkormányzat kezelésébe. A két, funkcionálisan is összefüggő egységet az önkormányzat egy szervezetként kívánja működtetni, továbbá a még nagyobb hatékonyság érdekében szálloda és látogatóközpont is létesül az Építők útján, kiegészítve az új vízi sport és szabadidő központ szolgáltatási kínálatát.

Sport célú fejlesztésként valósult meg a Radar sportlétesítményeinek modernizációja és fejlesztése is. A „Radari sporttelepen” küzdősport centrum került kialakításra, illetve atlétikai és labdarúgó centrumok jöttek létre, elsősorban az utánpótlás nevelését szolgálva. Ezeken kívül két új sportpálya épült a sporttelepen. A családbarát sport jegyében a jelenleg kihasználatlan vidámparkot összekötik a sportteleppel, játszóterek, közösségi terek, rendezvényhelyszín, tenispályák fejlesztésével egészítve ki a szabadidő sport és az utánpótlás nevelés lehetőségeit. Természetesen ezzel párhuzamosan a versenysportot érintő fejlesztések is folytatódnak. A labdarúgó stadion befejezésre, a kézilabda csarnok felújításra kerül, ez utóbbiban lesz majd elhelyezve a már napjainkban is eredményesen működő Kézilabda Akadémia.

Kulturális fejlesztések keretében megújul a műemlék épületben lévő Dózsa mozi. Az épület jellegének megőrzése mellett, külső- és belső felújítás történik majd, energetikai korszerűsítéssel összekötve. A belső átalakítás lehetővé tesz majd számos funkcióbővítést, többek között a nézőtér koncertteremként való hasznosítását is. A belvárosban lévő Múzeum helyben marad, épülete felújításra kerül, illetve a Múzeumhoz tartozó római kori kőtár területén jelentős fejlesztések valósulnak meg.

A területrendezésnek köszönhetően a kőtár területén 650 négyzetméteres Látogatóközpont kerül kialakításra és erőteljesebb teret kap a világörökség részét képező római kori limes helyi emlékeinek bemutatása is. A kőtár fejlesztése érinti a Castrum városrészben lévő római kori emlékeket is, melyeknek rendbetétele a kőtár fejlesztéssel összefüggésben történik meg. A szintén a belvárosban lévő Kortárs Művészeti Intézet és a belvároshoz közeli, a színháznak is helyet adó Bartók Béla Művelődési Központ funkciói maradéktalanul megmaradnak, az épületek állagmegóvása, korszerűsítése folyamatosan, több ütemben valósul meg.



## 7. Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

### 7.1 Szakképzés

Ahhoz, hogy a szakképzés, országos és regionális helyzetét megértsük, elsőként a szakképzésre vonatkozó statisztikai adatok áttekintése szükséges. Sokatmondó az általános iskolai oktatásban résztvevő tanulók létszámának közel három évtizedes alakulása. A KSH adatai alapján az elmúlt 27 évben Magyarországon, sajnálatos módon közel a felére csökkent az általános iskola felső tagozatos osztályaiba járók száma:

Általános iskolai nevelés és oktatás (1990–2017)		
Tanév	Nappali oktatásban tanulókból	
	1–4. évfolyamos	5–8. évfolyamos
1990/1991	523 307	642 769
2016/2017	389 519	351 908

Forrás: KSH

Az ezzel kapcsolatos másik lényeges adat az, hogy szintén a KSH adatai alapján, Magyarországon az elmúlt 27 évben közel háromszor annyi középfokú oktatási intézményben csupán 50 %-kal nőtt a gimnáziumokban tanulók száma:

Gimnáziumi nevelés és oktatás (1990–2017)			
Tanév	Gimnáziumi képzést (is) nyújtó oktatási intézmények	Tanuló	
		összesen	ebből: nappali oktatás
1990/1991	321	142 247	123 427
2016/2017	894	214 464	181 782

Forrás: KSH

A fenti két adat együttes értelmezéséből könnyen belátható, hogy a szakképzésbe kerülő tanulók száma az elmúlt években törvényszerűen és jelentősen csökkent. Az input tetemes csökkenésén túl az is kijelenthető, hogy egyre kevesebben kívánnak középfokú szakmai végzettséget szerezni, s ezen tényezők komplex következményeként óriási szakemberhiány alakul ki.

A szakma képviselőinek egyöntetű megítélése alapján ezt a trendet megállítani, megfordítani jelentős változtatások nélkül nem lehet.

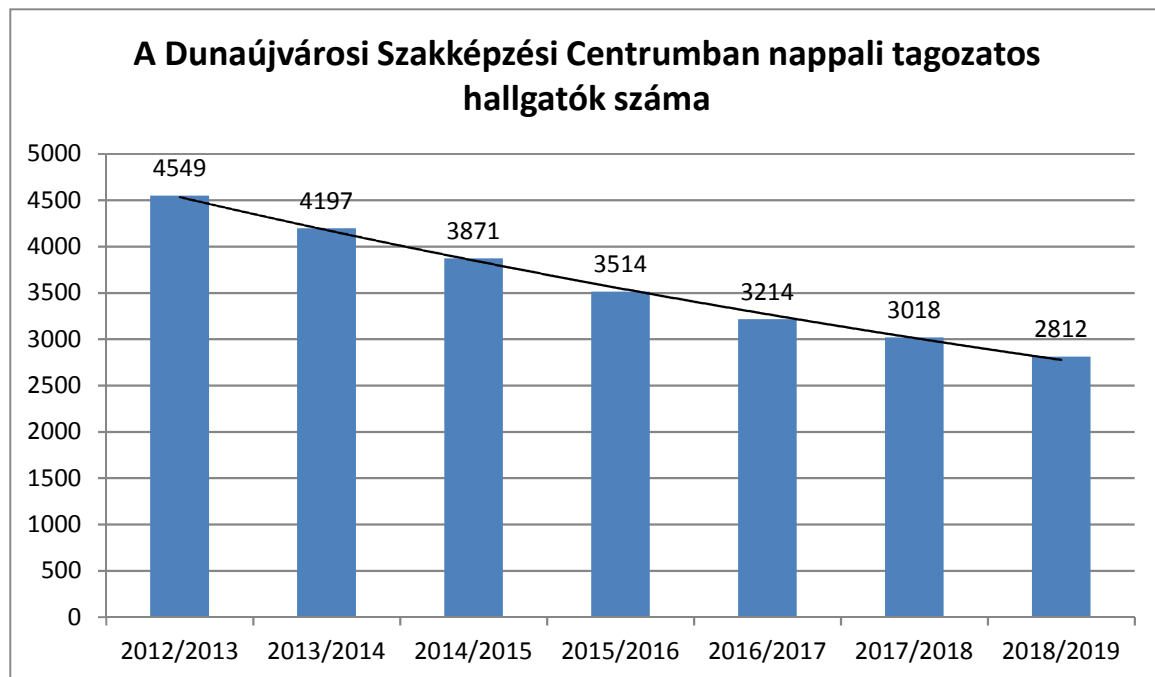
Ahhoz, hogy a gazdasági szféra igényeit a hazai szakképzés intézményrendszere maradéktalanul ki tudja elégíteni, szükséges lenne a szakképzésbe felvett tanulók arányának – akár adminisztratív eszközök alkalmazása általi – növelése, hiszen minél nagyobb a beáramlás a szakképzésbe, annál többen fognak szakmai végzettséget szerezni, még a lemorzsolódást bekalkulálva is. Figyelemmel kell lenni ugyanakkor arra is, hogy a szakképzést nem önként választók pályaelhagyási mutatói rendkívül magasak!

Városi, járási viszonylatban az országos adatokkal együtt mozgó, kedvezőtlen trendet látunk:

### A Dunaújvárosi Szakképzési Centrumban nappali tagozaton tanulók száma

<b>Tagintézmény neve</b>	<b>2012-13</b>	<b>2013-14</b>	<b>2014-15</b>	<b>2015-16</b>	<b>2016-17</b>	<b>2017-18</b>	<b>2018-19</b>
Dunaújvárosi SZC Bánki Donát Gimnáziuma és Szakgimnáziuma	615	583	537	469	447	504	452
Dunaújvárosi SZC Dunaferr Szakgimnáziuma és Szakközépiskolája	1053	1060	1022	976	842	788	608
Dunaújvárosi SZC Hild József Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Szakiskolája	519	474	427	369	294	252	255
Dunaújvárosi SZC Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakgimnáziuma és Szakközépiskolája	828	703	626	551	545	412	448
Dunaújvárosi SZC Lorántffy Zsuzsanna Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiuma	597	497	439	433	412	357	330
Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Szakgimnáziuma és Kollégiuma	710	679	618	548	525	531	525
Dunaújvárosi SZC Szabolcs Vezér Gimnáziuma és Szakgimnáziuma	227	201	202	168	149	174	194
<b>Dunaújvárosi SZC Összesen:</b>	<b>4549</b>	<b>4197</b>	<b>3871</b>	<b>3514</b>	<b>3214</b>	<b>3018</b>	<b>2812</b>

Forrás: Dunaújvárosi SZC



Forrás: Dunaújvárosi SZC

A Dunaújvárosi Szakképzési Centrum tagintézményeiben tanulói jogviszonyban álló nappali tagozatos, első szakmát tanuló diákok száma jelenleg 2577 fő. Ők az elkövetkezendő időszakban a következő szakképesítéseket szerezhetik meg (lemorzsolódást vagy érettségi után történő iskolaelhagyás figyelembe vétele nélkül):

OKJ szakma száma és megnevezése		Szakmai vizsgát tesz					Összesen
		2019. június	2020. június	2021. június	2022. június	2023. június	
54-481-01	CAD-CAM informatikus	18	37	50	44	76	225
54-521-03	Gépgyártástechnológiai technikus	36	34	35	28	34	167
54-345-01	Közszolgálati ügyintéző		41	38	33	31	143
54-813-02	Sportedző (a sportág megjelölésével)	15	24	28	36	37	140
54-344-01	Pénzügyi-számviteli ügyintéző	16	52	28	27	15	138
54-481-06	Informatikai rendszerüzemeltető		22	27	27	34	110
54-812-03	Turisztikai szervező, értékesítő		16	25	30	36	107
54-761-02	Kisgyermekgondozó, -nevelő	11	25	7	16	25	84
34-521-06	Hegesztő	34	18	25			77
54-582-03	Magasépítő technikus	12	16		23	25	76

**7. FEJEZET**

Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

OKJ szakma száma és megnevezése		Szakmai vizsgát tesz					Összesen
		2019. június	2020. június	2021. június	2022. június	2023. június	
54-811-01	Vendéglátásszervező	13	19	12	16	13	73
34-811-04	Szakács	24	19	22			65
54-522-01	Erősáramú elektrotechnikus	8	9	16	15	15	63
34-811-03	Pincér	20	18	25			63
34-811-01	Cukrász	16	22	24			62
54-346-03	Irodai titkár	7	18	10	11	16	62
34-341-01	Eladó	24	18	18			60
54-815-01	Fodrász		4	12	6	36	58
54-723-02	Gyakorló ápoló	12	18	7	8	10	55
34-543-02	Asztalos	16	13	22			51
54-841-11	Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző	10		9	19	13	51
54-140-02	Pedagógiai- és családsegítő munkatárs		5	9	16	20	50
34-522-04	Villanyszerelő	14	11	25			50
34-582-09	Központifűtés- és gázhálózat rendszereszerelő	18	14	12			44
34-525-06	Karosszerialakatos	12	19	11			42
54-525-02	Autószerelő	8	15			16	39
31-341-05	Élelmiszer- és vegyi áru eladó	20	19				39
34-582-03	Épület- és szerkezetlakatos	14	16	6			36
54-850-01	Környezetvédelmi technikus	14	9	8			31
34-521-03	Gépi forgácsoló	6	13	8			27
34-521-04	Ipari gépész	15	12				27
54-523-04	Mechatronikai technikus	8	11	6			25
54-341-01	Kereskedő		18	6			24
54-344-02	Vállalkozási és bérügyintéző		17	6			23
34-762-01	Szociális gondozó és ápoló	5	7	10			22
54-211-02	Divat- és stílustervező		3	9	9		21
21-582-01	Szobafestő	9	12				21
54-525-11	Vasúti jármű dízelmotor- és hajtásszerelő			8	5	8	21
34-582-14	Kőműves	3		17			20
54-524-03	Vegyész technikus				9	9	18

## 7. FEJEZET

Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

OKJ szakma száma és megnevezése		Szakmai vizsgát tesz					Összesen
		2019. június	2020. június	2021. június	2022. június	2023. június	
54-344-04	Államháztartási ügyintéző					15	15
55-723-01	Ápoló	14					14
34-582-04	Festő, mázoló, tapétázó	7	6				13
54-815-02	Kozmetikus		5		8		13
54-523-01	Automatikai technikus	8					8
34-582-01	Ács	4					4
<b>Összesen:</b>							<b>2577</b>

A táblázatból jól látható, hogy legtöbben valamilyen érettségire épülő (OKJ 54-el kezdődő szakmai számon nyilvántartott) szakmát fognak szerezni a közeljövőben. Ennek oka, hogy a szakmunkásképzés elveszítette vonzerejét. A szakmunka a sztereotip társadalmi megközelítés szerint „kétkezi”, nehéz, piszkos fizikai munkát jelent, mely kép erősen befolyásolja iskola- és középfokú oktatási forma választása esetén a tanulókat és a szülőket egyaránt. E miatt egyre kevesebb általános iskolából kikerülő tanuló választja a szakképzést annak ellenére, hogy sok esetben ösztöndíjjal támogatott hiány-szakképesítés megszerzéséről van szó, illetve, hogy még nem hiányszakma esetében is a gyakorlati képzésen tanulószervezővel vesznek részt a tanulók, s a munkaruha és étkezési támogatás mellé ösztöndíjat is kapnak. Erre tipikus példa az építőipar, ahol jelenleg a járás szakképző intézményeiben nincs burkoló tanuló, és végzős ácsból is csak 4 fő van, festő és kőműves képzés pedig csak két évfolyamon folyik, mivel ezeket az iskolák az összes évfolyam feltöltésével nem tudják indítani.

A kedvezőtlen demográfiai trendeken és a középfokú oktatás gimnáziumi képzés irányába való elmozdulásán túl egyéb tényezők is nehezítik a szakképzés helyzetét. Az egyik ilyen a magán- és egyházi iskolák térhódítása. A problémát az jelenti, hogy bár a szakképző intézményeket alapvetően az állam tartja fenn, számos magán és egyházi intézmény kap keretszámot bizonyos szakmák oktatására. Megfigyelhető, hogy ezek az iskolák elsősorban azokon a területeken hirdetnek képzéseket, amelyek rendkívül népszerűek az általános iskolából kikerültek, illetve a felnőttképzésben részt vevők körében (un. „divatszakmák”) és/vagy a jelentkezők korlátozás nélkül beiskolázhatók. Az is előfordul, hogy az adott szakma esetében olyan magas keretszám van érvényben, hogy az állami fenntartású intézményeken túl a magán- és egyházi iskolák is indíthatják az adott képzést.

Az igazi gondot az jelenti, hogy hiába tudja az állami iskola, hogy a munkaerőpiac igényeinek elég lenne kevesebb iskolai férőhely is bizonyos szakmákból, de ha nem biztosít elég férőhelyet, akkor a képzésre fel nem vett diákok nem fognak egy másik, kevésbé népszerű szakmára választani az intézményben vagy a szakképzési centrum más intézményében, mivel ugyanazt a szakmai képzést magán- vagy egyházi fenntartású iskolában is megtalálják. Ilyenformán a magán- és egyházi iskolák nemhogy kiegészítenék az oktatási kínálatot, hanem erőteljes versenytársává válnak, és jelentősen rontják az állami intézmények méretgazdaságosságát.

Járási viszonylatban vannak például szakmák, melyeket akár 4-5 intézményben is választhatnak a tanulók:

- 5 iskolában: hegesztő; épület- és a szerkezetlakatos;
- 4 iskolában: cukrász; eladó; festő- mázoló-tapétázó; kőműves; női szabó.

Sőt, az oktatási intézmények még városon belül is versenytársai egymásnak adott szakmák oktatását tekintve. Például Dunaújvárosban 3 iskola hirdette meg a cukrász-, a festő-mázoló-tapétázó-, a pincér- és a szakácsképzéseket. Ez azt jelenti, hogy az állami fenntartású, a szakképzési centrumhoz tartozó iskolának ezen szakmák esetében minimum két, de esetenként még ennél is több magán- vagy egyházi iskolával kell versenyeznie a tanulókért.

Ennek a versenyhelyzetnek aztán az a következménye, hogy a „tanulóvesztés” minimalizálása okán a népszerű szakmákból több tanulót iskoláznak be a szakképzési centrumhoz tartozó intézmények a fenntarthatóság érdekében, mint amire ténylegesen a munkaerőpiacnak valójában szüksége van.

Ráadásul, tulajdonképpen – csekélyszámú kivételtől eltekintve – a magán- és egyházi iskolák is hasonló stratégiát folytatnak, csak talán kisebb volumenben. Összességében mindez a szakképzés túlzott és már kontraproduktív felaprózódását idézte elő.

Humán erőforrás fejlesztés a munkaező helyben tartása és térségbe vonzása  
szempontjából vizsgálva

Szakközépiscola	Szakközépiscola								
	Dunaújvárosi Szakképzési Centrum	Bocskai István Református Oktatási Központ Dunaújvárosi Tagintézménye	Pentelei Mentálhigiénés Általános Iskola, Szakképző Iskola és Gimnázium	Dunavecsei Református Kollégium Gróf Teleki József Általános Iskola, Szakközépiscola, Kollégium	Kecskeméti SZC Virágh Gedeon Szakgimnáziuma és Szakközépiscolája (Kunszentmiklós)	Szekszárdi SZC Magyar László Szakképző Iskolája (Dunaföldvár)	Dr. Entz Ferenc Mezőgazdasági Szakgimnázium, Szakközépiscola és Kollégium (Velence)	Dr. Entz Ferenc Mezőgazdasági Szakgimnázium, Szakközépiscola és Kollégium (Seregélyes)	Szekszárdi SZC I. István Szakképző Iskolája (Paks)
ács	x				x				x
asztalos	x								x
burkoló	x		x						
cukrász	x	x	x			x			
családi gazdálkodó			x				x		
dísznövénykertész							x		
eladó	x				x	x			x
épület- és szerkezetlakatos	x		x	x		x			x
festő, mázoló, tapétázó	x	x	x						x
fogadós	x		x						
gazda							x		
gépi forgácsoló	x								
hegesztő	x			x	x	x			x
ipari gépész	x					x			
karosszerialakatos	x								
kertész							x		
kistermelői élelmiszer előállító, falusi vendéglátó			x	x			x		
kőműves	x		x	x					x
központi-fűtés és gázhálózat rendszereszerelő	x					x			
lovász			x						
mezőgazdasági gépész								x	
női szabó			x		x	x			x
pék	x	x				x			
pincér	x	x	x						
szakács	x	x	x						
szárazépítő			x						
szociális gondozó és ápoló	x			x					x
villanyszerelő	x				x				x
virágkötő, virágkereskedő							x		

Forrás: Dunaújvárosi SZC

A szakmunkával kapcsolatban a társadalmi szereplőkben élő, nem túl pozitív kép kialakulásában a munkáltatóknak is van felelőssége. Sok esetben a munkáltató által biztosított feltételek nincsenek összhangban a munkavállalói elvárásokkal és elképzelésekkel. A szakmunka negatív megítélését kialakító, tápláló vélemények, tapasztalatok:

- alacsony bérszínvonal, anyagi megbecsülés hiánya – a magas bérszínvonal természetesen költségtényező a vállalat számára és fenntartása olyan időszakban, amikor a cég bevételei alacsonyabbak, természetesen rontja a versenyképességet, azonban profitabilis cég esetében az anyagi megbecsülés hiánya elvándorlást eredményez;
- kellemetlen, kényelmetlen munkakörülmények – a „nehéz, koszos” fizikai munka nem a munkavállalók álma, így, ha lehetőségük van rá, akkor inkább olyan szakmát és karrierlehetőségeket választanak, ahol ezektől mentesülhetnek;
- kellemetlen, kényelmetlen munkaidő-beosztás – szakmunka esetében a technológiai folyamatok jellegéből, vagy a termelés volumenéből adódóan sok esetben nincs lehetőség csak délelőtti munkarendre, szintén a technológiából adódóan jellemző lehet a folyamatos műszak, ami az egyébként hétvégéken és ünnepnapokon való munkavégzéssel jár együtt, amit ha tehetik, a munkavállalók elkerülnek;
- karrierlehetőség hiánya – sok esetben nincs lehetőség az „előrejutásra”, mert gyakorlatilag nincs hová, mivel a vállalatoknál szakmai vonalon az előrelépéssel együtt járó magasabb pozíciók száma korlátozott, ezek aránya az operatív személyzethez képest alacsony;
- továbbképzés lehetőségeinek hiánya – a munkáltatónak nem mindig érdeke a munkavállaló szakmai továbbképzésének biztosítása, mert egy magasabban kvalifikált dolgozó munkaerő-piaci értéke nő, magasabb bért kell neki fizetni, illetve az ilyen munkavállaló számára megnyílhatnak alternatív munkaerő-piaci lehetőségek, amik a cégtől való távozáshoz vezethetnek.

A Dunaújvárosi Szakképzési Centrumhoz tartozó kollégiumi infrastruktúra jónak mondható. A DSZC-nak két kollégiuma van a városban: a Lorántffy és a Rudas Kollégium. Ezekon kívül a városban található még a Széchenyi Általános Iskola és Gimnázium Kollégiuma.



A kollégiumok egész tanévben, a tanév minden napján a diákok rendelkezésére állnak. Jellemzően 3 ágyas szobákban történik a tanulók elhelyezése, akiknek többsége „centrumos” diák. A kollégiumi ellátásért szállásdíjat a DSZC nem számít fel, csupán az étkezésért kell a tanulóknak fizetniük.

	Férőhely, kihasználtság			Kihasználtság
	Fiú	Lány	Összesen	
Lorántffy	50	100	150	90 %
Rudas	64	122	186	75 %

*Forrás: Dunaújvárosi SZC*

A kollégiumok minden szintjén 3 ágyas szobák, fürdő, WC, konyha, társalgó, tanulószoba van kialakítva. Az elmúlt tanévben mindkét kollégiumot pályázati forrásból (KEHOP, GINOP) fejlesztették:

- a Lorántffy kollégiumban teljes homlokzatszigetelés, nyílászárócseré, közösségi terek (társalgó, konyha, tanulószoba) felújítása (burkolatcseré, eszközök beszerzése), részleges fürdő-WC felújítás történt, míg
- a Rudas kollégiumban is megújultak a közösségi terek, illetve most pályáznak épületenergetikai korszerűsítésre.

Mindkét kollégium komfortos, megfelel a diákok, szülők elvárásainak.

Az oktatás tárgyi feltételeinek infrastruktúrája már nem mondható ennyire problémamentesnek, ezen a területen vannak hiányosságok. A tagintézmények oktatás-neveléshez kapcsolódó eszköz- és infrastrukturális beszerzései jellemzően az iskolai tanmőhelyek felszereltségének modernizálását igyekeznek megoldani. A fenti cél érdekében az elmúlt években az alább tanmőhely-fejlesztések valósultak meg:

- a Dunaferri iskolában kialakításra került egy villamos-ipari gyakorlóterem a villanyszerelő és elektrotechnikus tanulók gyakorlati képzéséhez;
- a Hild iskolában kiépítésre került a faipari tanmőhely;
- a Kereskedelmi iskola tanteremének infrastrukturális felújítása, alapvető eszközparkjának kiépítése történt meg.

A fejlesztések következő fázisában az alábbi beruházások, beszerzések megvalósításra lenne szükség:

- a Bánki iskolában a gépészet ágazathoz kapcsolódóan egy modern CNC megmunkáló központ beszerzése lenne szükséges;
- a Dunaferri iskolában felszerelt iskolai fémipari alapozó tanműhely létesítése szükséges, hozzávetőleg 100-150 fős tanulólétszámra tervezve (hét szakmára, és három ágazatra);
- a Hild iskolában az építőipari (pl. ács, kőműves, magasépítő technikus) szakmákhoz oktatásához szükséges eszközök beszerzése indokolt (tömörfa-megmunkáló gép, döngölőbéka, betonacél vágó-hajlító gép), illetve a meglévő faipari gépeket kell modernizálni (körfűrész-, maró-, élzáró gép);
- a Kereskedelmi iskolában:
  - 3 db kombinált sütő- pároló vásárlása indokolt a pék, szakács, cukrász oktatás színvonalának javításához és a kapacitás növeléséhez;
  - hűtött munkaasztal vásárlása szükséges a cukrász, szakács képzés hidegkonyhai technológiák elsajátításának hiánypótló eszközeként;
  - nagyteljesítményű vendéglátóipari kávégép beszerzése szükséges a pincér SZVK-ban foglalt feltételek teljesülése érdekében;
  - ipari hűtő beszerzése vált szükségessé, a cukrász, szakács, vendéglátás-szervező képzéshez, mert a jelenlegi működésképtelen és már nem javítható;
  - fagylaltgép, dagasztógép beszerzése szükséges a pék, cukrász és vendéglátás-szervező képzés, SZVK-ban előírtak szerint;
  - áttálas mosogatógép, tányér- pohár mosogatógép beszerzése indokolt a pincér, szakács és vendéglátás-szervező képzés modern konyhatechnológiai oktatásához,
  - valamely kollégium egy részében tanszálloda kialakítása is előnyös lenne, melyre vonatkozó elképzelés szerepel a jövőre vonatkozó tervek között.
- a Lorántffy iskolában a szépészet ágazati oktatáshoz szoláriumra, az egészségügyi ágazathoz babákra (mű betegek), ultrahangos diagnosztikai készülékre lenne szükség;

## 7. FEJEZET

### Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

- a Rudas iskolában a legnagyobb fejlesztési szükségletet a sport ágazat hordozza magában, hiszen a mellék-szakképesítéshez is igazodó teljes eszközállomány speciális igényeket is megfogalmaz (tornaterem bővítése a jelenlegi alapterület megduplázásával, az egyes sportágakhoz, és a balneoterápiás foglalkozásokhoz szintén komoly fejlesztések szükségesek);
- a Szabolcs Vezér és a Rudas iskolában informatikai fejlesztések lennének szükségesek a gyakorlati képzéshez kapcsolódóan.

Felnőttoktatás keretében szakképzésben részt vevők aránya a hagyományos szakképzéshez viszonyítva alacsonyabb, annak mintegy egy fele. Szakképesítést felnőttoktatás keretében a munkavállalók a járásban alapvetően saját indíttatásból szereznek, új munkahely esetén mintegy szükségszerűen vagy – némileg tudatosabban – munkahelyváltás tervezésekor még a váltás előtt. A Rendőrségen, a Tűzoltóságon, az Országos Mentőszolgálaton és a Szent Panteleon Kórházon kívül más munkáltató számottevő létszámban nem ösztönözte és támogatta dolgozóit, hogy tanuljanak tovább. Említett munkáltatók közül a Rendőrség és a Tűzoltóság a tehergépkocsi-vezető, míg az OMSz és a Kórház gyakorló mentő-ápoló, mentő-ápoló, gyakorló ápoló, és ápoló képzéseket támogatták. Felnőttképzés keretében jellemzően két év alatt szereztek vagy fognak szakmát szerezni a 2018-2021 időszakban a tanulók, az alábbi szakmákban:

OKJ szakma száma és megnevezése		Szakmai vizsgát tesz									Összesen
		2018. okt.	2019. jan.	2019. jún.	2019. okt.	2020. jan.	2020. jún.	2020. okt.	2021. jan.	2021. jún.	
36-841-01	Autóbuszvezető	42	44								86
34-811-04	Szakács		10	15		17	18		22		82
34-341-01	Eladó		11	29		16	21				77
34-541-05	Pék						43			28	71
35-841-02	Tehergépkocsi-vezető	11	59								70
54-841-11	Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző		15	19		29					63
34-811-01	Cukrász		15	11		12	11				49
34-215-01	Népi kézműves (fazekas)						16			27	43
34-521-06	Hegesztő			17		23					40
54-723-02	Gyakorló ápoló			16			23				39
34-522-04	Villanyszerelő		12			24					36
54-522-01	Erősáramú elektrotechnikus			9			23				32
54-140-02	Pedagógiai- és családsegítő munkatárs			12			17				29
54-481-01	CAD-CAM informatikus		7	8			12				27

## 7. FEJEZET

### Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

OKJ szakma száma és megnevezése		Szakmai vizsgát tesz									Összesen
		2018. okt.	2019. jan.	2019. jún.	2019. okt.	2020. jan.	2020. jún.	2020. okt.	2021. jan.	2021. jún.	
55-723-01	Ápoló			25							25
34-521-04	Ipari gépész			13		12					25
34-521-03	Gépi forgácsoló		13			11					24
54-344-01	Pénzügyi-számviteli ügyintéző			5			18				23
55-723-11	Mentőápoló	19									19
34-811-03	Pincér		5	13			1				19
54-813-02	Sportedző (a sportág megjelölésével)			5			12				17
34-215-01	Népi kézműves (népi bőrműves)		8	8							16
54-521-03	Gépgyártástechnológiai technikus		15								15
54-344-02	Vállalkozási és bérügyintéző			15							15
54-524-03	Vegyész technikus						15				15
54-761-02	Kisgyermekgondozó, nevelő		13								13
34-582-09	Központifűtés- és gázhálózat rendszerszerelő					13					13
54-723-01	Gyakorló mentőápoló					12					12
54-811-01	Vendéglátásszervező			12							12
54-341-01	Kereskedő		11								11
54-815-02	Kozmetikus					11					11
54-582-03	Magasépítő technikus			11							11
34-543-02	Asztalos		8								8
34-582-13	Burkoló		7								7
34-542-06	Női szabó						6				6
54-481-06	Informatikai rendszerüzemeltető	5									5
34-762-01	Szociális gondozó és ápoló					5					5
54-346-03	Irodai titkár	2									2
Összesen:											1073

Forrás: Dunaújvárosi SZC

Sajnálatos módon a DSZC „intézményesített” felnőttképzési tevékenysége szinte csak a Fejér Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztályával (FMK FF) való együttműködésre korlátozódik. Pályázati forrásokból (GINOP-5.1.1., GINOP-5.2.1., GINOP-6.1.1.) alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők, illetve közfoglalkoztatottak képzése valósult meg. A FMK FF szerepe az oktatásszervezésben az, hogy a képzésekre vonatkozó vállalati igények a Foglalkoztatási Osztályokon jelennek meg, a munkáltatók ilyen jellegű igényeikkel nem az iskolákat keresik meg.

Kimondottan vállalati igényre épülő, vállalati finanszírozású felnőttképzésre elsőként most jelent meg igény a Hamburger Hungária Kft. részéről, melynek keretében papírgyártó szakma képzésére kerül majd sor. A képzés jelenleg egyeztetés és szakmai előkészítés fázisában van.

Az elmúlt 1,5 évben az alábbi szakmákban voltak pályázati forrásokból megvalósuló tanfolyamok:

Szakma megnevezése	Óraszám	Beiskolázva	Sikeres vizsgát tett
Bérügyintéző	120	19	19
Építő-és anyagmozgató gép kezelője (Targoncavezető)	98	240	233
Konyhai kisegítő	240	28	27
Óvodai dajka	480	43	37
Raktáros	280	14	13
Szociális gondozó és ápoló	1300	16	15
Textiltermék-összeállító	200	15	11
Zöldterületi kisgép-üzemeltető	60	96	92

*Forrás: Dunaújvárosi SZC*

A Dunaújvárosi Szakképzési Centrum képzési kínálatának bővítése a munkaerőpiac és a gazdaság változó igényeinek megfelelően időközönként elengedhetetlen. A Centrum minden iskolája törekszik arra, hogy a szakterületét illetően megtartsa értékeit, de ugyanakkor keresik a megújulás lehetőségeit is

Ennek megfelelően a DSZC tagintézményei lehetővé szeretnék tenni, hogy egyes alapszakmákra épülő, a szakmai ismeretek kibővítését, specializációját lehetővé tevő szakképesítés-ráépüléseket indíthassanak, melyeknek keretében a diákok 0,5-1 év alatt szerezhetik meg a meglévő szakmára épülő, kiegészítő szakképesítést. Ilyenek lennének például a jövőben:

- a Dunaferri iskolában az autószerelők az alternatív gépjárműhajtási technikus szakmát tanulhatnák;
- a Kereskedelmi iskola biztosítaná a lehetőséget a vendéglátó eladók számára a vendéglátó üzletvezető, a szakácsok számára a diétás szakács, a pincérek számára a sommelier szakmai képzés megszerzésére;

- a Lorántffy iskola a környezetvédelmi technikus szakmára a környezetvédelmi-mérés szaktechnikus, a vegyész technikusok számára a műszeres analitikus, a gyakorló csecsemő és gyermekápolók számára a csecsemő és gyermekápoló szakképesítés megszerzésének lehetőségét tervezi.
- Másrészt tagintézményeink fel szeretnék kínálni a szakgimnáziumi ágazati képzések többféle lehetséges szakmai kimenetelét. Így például:
- a Rudas iskola a jól bevált közgazdaság ágazaton két kimenetet is lehetővé tesz a következő tanévtől diákjaik számára: pénzügyi-számviteli ügyintéző és államháztartási ügyintéző szakirányokat;
- a Kereskedelmi iskola a kereskedelem ágazaton belül a kereskedő mellé a kereskedelmi képviselő szakmát kínálja fel.
- Természetesen minden tagintézmény keresi azokat a lehetőségeket, mellyel tudná növelni a beiskolázott tanulóinak a számát. Új ágazatok, új szakmák indításával próbálkoznának a közeljövőben:
- a Dunaferri iskola a Hűtő- és légtechnikai rendszerszerelő, illetve a hűtő-, klíma- és hőszivattyú berendezés-szerelő szakmákkal;
- a Hild a földmérő, földügyi térinformatikai technikus szakgimnáziumi szakmával;
- a Kereskedelmi a pék- cukrász szakmával;
- a Szabolcs Vezér pedig a művészet területén a gyakorlatos színész és a festő szakmákkal bővítené.

A Dunaújvárosi SZC állandó kapcsolatban van a Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamarával és a gazdasági szereplőkkel. Utóbbiak között vannak nagyvállalatok (pl. ISD Dunaferri Zrt.), de többnyire kis- és középvállalkozások azok, akikkel a mindennapokban szorosán együtt kell működniük. Ez a közös munka azonban alapvetően a gyakorlati oktatás megvalósításában nyilvánul meg, a képzési kínálat kialakítására a gazdaság szereplői egyelőre erőteljes hatást nem gyakorolnak, igaz erre a jelenlegi rendszer nem is hagy számukra túl sok lehetőséget. A gyakorlati oktatás keretében a DSZC tanulói együttműködési megállapodással vagy tanulószerveződéssel a gazdasági szereplők által biztosított, külső képzőhelyeken, többnyire valós gazdasági környezetben sajátítják el szakmájuk gyakorlati fogásait.

A tapasztalatok szerint a cégek, vállalkozók szívesen foglalkoztatják a már képzettséggel rendelkező fiatalokat, de sok esetben a gyakorlati képzés megvalósítása inkább teher a számukra. Ilyen terület például az építőipar, de nagyon nehéz együttműködő partnereket találni az összefüggő nyári gyakorlatok megszervezésére a közgazdaság, ügyvitel, sport, turisztika területén is.

A legnagyobb és egyben legfontosabb együttműködő partner az ISD Dunafer Zrt. a gépészet, villamosipar (Dunafer iskola) és vegyészet (Lorántffy iskola) ágazatok szakmaiban biztosít gyakorlati helyet.

A Bánki iskola tanulóinak két autósiskola (Hambalkó, Kobela) nyújt gyakorlati képzést az autóbusszvezető és tehergépkocsi-vezető szakmákban.

Jelentős számú tanulót foglalkoztat a Ferrobarton Zrt. is, aki az épület- és szerkezetlakatosoknak (Dunafer), illetve az építőiparban a kőműves és magasépítő tanulóknak (Hild) biztosít gyakorlati képzőhelyet.

Nagyon fontos partnerei vannak a DSZC-nak egészségügyi és szociális területen is: ezek név szerint a dunaújvárosi Szent Pantaleon Kórház, a székesfehérvári Szent György Kórház, az Országos Mentőszolgálat, a Jószolgálati Otthon, a Bölcsődék Igazgatósága és az Egyesített Szociális Intézmény. Mivel az adott területen „egyszereplős a piac”, így az iskola és a gyakorlati képzőhely számára ugyanolyan fontos stratégiai partner a másik fél, s ez a kapcsolat minőségében és intenzitásában is megnyilvánul.

A többi területen több száz kisvállalkozás és egyéni vállalkozó az, aki biztosítja tanulóik számára a gyakorlati képzőhelyet a kereskedelemben, a vendéglátásban, a szépművészeti ágazatban, a faiparban, az építészetben, a közlekedésgépészetben és az épületgépészetben.

Amennyire a gazdaság szereplői sem működnek közre a képzési kínálat kialakításában, úgy a helyi és regionális gazdaságfejlesztési elképzelésekről, beruházásokról sem kap tájékoztatást az érintett önkormányzatoktól, hivataloktól a DSZC, vagy tagintézményei. Ezekről többnyire csak a hírekből, személyes kapcsolatokon keresztül vagy önkormányzati képviselőtestületi ülésekről (amennyiben meghívják a DSZC képviselőjét) tud a Szakképzési Centrum információkat szerezni.

A jövőben ezen a területen talán lesz előrelépés, mivel mind a megyei, mind a járási foglalkoztatási paktum munkájában aktívan vesz részt a DSZC is:

- TOP-6.8.2-15-SF1-2016-00001. „Helyi foglalkoztatási együttműködések Székesfehérvár és járása területén”;
- TOP-6.8.2-15-DU1-2016-00001. „DUNA-MUNKA-TOP – Helyi foglalkoztatási együttműködések Dunaújvárosban és járási területén”;

A gazdasági szereplőkkel való kapcsolat alapvetően rendezettnek tekinthető. A Dunaújvárosi Szakképzési Centrum igyekszik minden jelentős partnerrel szoros kapcsolatot fenntartani és azt ápolni, azonban a számos kisebb vállalkozással való együttműködés a tagintézményekre hárul. A kapcsolatok milyensége változó, vannak cégek, akik hasonlóan fontosnak tartják a jó együttműködést, és vannak, akik kevesebb energiát tudnak, akarnak ebbe befektetni.

A meglévő kapcsolatok ápolása mellett azonban szükséges a kapcsolati háló bővítése, fejlesztése. Törekedni kell arra, hogy az együttműködés ne csupán a gyakorlati képzőhely biztosítására vagy egy-egy rendezvény, előadás megszervezésére terjedjen ki, hanem a gazdaság szereplői aktívan vegyenek részt a képzési kínálat kialakításában, az új technológiák, eljárások megismertetésében, ösztöndíjprogramok bővítésében.

A duális képzés ötlete a szakképzés területén alapjában véve jó, vannak területek, ahol jól működik, de sajnos vannak problémák is, melyek felett nem hunyhatunk szemet.

#### Ami jól működik:

- valós gazdasági, vállalati környezetben töltik a gyakorlatot a tanulók;
- megismerhetik a legújabb, használatos technológiákat, eszközöket, naprakész tudásra tehetnek szert;
- mind a tanuló, mind a cég megismerheti egymást, s kölcsönös elégedettség esetén a szakma megszerzését követően munkahelyet-munkaerőt jelentenek egymásnak.

#### Amin lehetne javítani:

- valójában minden duális partnerszervezetnél szükséges lenne egy olyan munkatárs, aki koordinálja az adott cégnél a gyakorlati képzéssel kapcsolatos feladatokat;
- az operatív tevékenység során sokszor nem a szakmai vizsgára történő felkészítésen van a hangsúly, hanem a tanulók éppen olyan munkát végeznek, amire igény van, vagy amit más a szervezetnél nem szívesen végez (pl. eladó – árufeltöltés);
- vannak területek, ahol nincs lehetőség duális képzésre, foghíjas a szakmakínálat;
- a gazdálkodók pedagógiai szempontból nincsenek felkészülve a tanulók gyakran alacsony szocializáltságából eredő kihívásokra;



- nem vonzó a diákoknak az sem, hogy az esetleges munkaterületet – elsősorban az építőiparban – több órás utaztatással érik csak el, főleg, ha az utazási idő nem számít bele a munkaidőbe;
- nem minden cég tud minőségi munkát biztosítani, bizonyos esetekben csak a tanulószerveződések „begyűjtése” történik az elnyerhető finanszírozás miatt, ami kiküszöbölhető lenne pl. a kamara minősítésével, gyakoribb ellenőrzéseivel;
- az iskolának kevés ráhatása van arra, hogy a duális partnernél mit és hogyan tanítanak a gyakorlati képzés során.

A DSZC a helyi és a megyei kamarával élő, jó kapcsolatot ápol, a kölcsönös együttműködés jegyében. Vannak területek, ahol a kamara nagy szerepet vállal az iskolák életében. Ilyen a szakmai vizsgáztatás rendszere, a szakmai versenyek szervezése, az utóbbi időben pedig a pályaaorientációs tevékenység. Ugyanakkor az tapasztalható, hogy a duális képzés szereplőinek ellenőrzése már nincs súlyához mérten kezelve. A gazdasági szereplők együttműködésének előmozdítását, illetve koordinálását szintén a kamarának kellene ellátni. Az érdekek közelítését egy-egy kerekasztal-beszélgetés keretében az intézmény és a gazdasági szervek vezetői között alapfunkcióját tekintve valójában a kamara tudná igazán kooperatív módon megvalósítani, azonban szerencsés lenne, ha a kamarák elfogadottsága és fajsúlya növekedne. A szakképzés fejlesztése érdekében a gazdasági kamarákkal történő együttműködés kézenfekvő lehetőségei a következők:

- vállalathoz kihelyezett, 1-1 témakörre vonatkozó (rész)képzés, egyszerűsített együttműködési feltételekkel;
- fórumok teremtése, ahol a gazdaság szereplői meg tudnák vitatni az iskolákkal a tapasztalatokat (tananyag, elmélet-gyakorlat viszonya, nyári gyakorlat, pedagógiai problémák kezelése) és a munkaerőpiac igényeit, elvárásait közvetíthetnék a szakképző intézmények felé.
- A hazai szakképzés rendszerében van lehetősége a tanulóknak külföldi szakképzési programokban való részvételre is. A Dunaújvárosi Szakképzési Centrum diákjai a következő nemzetközi együttműködési lehetőségekben vehetnek részt:
  - Erasmus+ pályázatok;
  - Határtalanul pályázatok;
  - Zihoga program (vendéglátós tanulók németországi nyári gyakorlata).

Ezek a nemzetközi kezdeményezések jó lehetőséget jelentenek a szakképzésben tanuló diákoknak nemzetközi tapasztalatok megszerzésére, idegen nyelvi készségeik fejlesztésére, illetve tudás- és technológiai transzferbe való bekapcsolódásra.

A DSZC éppen ezért keresi annak lehetőségét, hogy az alábbi célok megvalósítása érdekében újabb nemzetközi együttműködési lehetőségeket kutasson fel és azokhoz csatlakozzon:

- Zihoga programhoz hasonló nyári gyakorlat lehetősége angol nyelvterületen;
- diákok és tanárok nyelvtudásának fejlesztése külföldön, anyanyelvi környezetben;
- uniós országok közötti együttműködés, amely lehetővé teszi az összefüggő szakmai gyakorlatok külföldön való teljesítését.

## **7.2 Felsőfokú képzés**

A Dunaújvárosi Egyetem a Közép-dunántúli Tervezési Statisztikai Régió Fejér megyei NUTS – 3-as egységének Dunaújváros településén működik. A 2000. óta önálló intézményként működő Dunaújvárosi Egyetem - 2016. január 1. előtt Dunaújvárosi Főiskola néven - a 2012-2013. években nehéz időszakot élt meg a struktúraátalakítás és a PPP konstrukció negatív hatásai miatt. Az FSA támogatás formájában érkező fenntartói segítség stabilizálta a gazdasági működést, mely lehetőséggel legjobb tudása szerint élt az intézmény, és jelenleg kiegyensúlyozott gazdasági háttérrel bír. A Dunaújvárosi Egyetem vonzáskörzete túlnyúlik a Közép-dunántúli régió. Az intézmény iránti kereslet földrajzi kiterjedését vizsgálva megállapítható, hogy a beiratkozott hallgatók térségi megoszlása az évek során jelentősen nem változott. Az intézménybe beiratkozott hallgatói statisztikák a 2012-es évtől napjainkig közel azonos adatokat mutatnak megye szerinti bontás tekintetében. Az évek során hagyományosan a legtöbb hallgató Fejér megyéből (41,61%), Tolna megyéből (12,6%), Pest megyéből (9,9%), Bács-Kiskun megyéből (8,21%) és Budapestről (6,86%) iratkozott be az Egyetemre. Beiskolázás szempontjából releváns településnek számít Adony, Apostag, Baracs, Budapest, Dunaegyháza, Dunaföldvár, Dunaújváros, Dunavecse, Ercsi, Érd, Iváncsa, Kaposvár, Kecskemét, Kisapostag, Kiskőrös, Kulcs, Kunszentmiklós, Madocsa, Mezőfalva, Nagyvenyim, Paks, Pécs, Pusztaszabolcs, Rácalmás, Solt, Százhalombatta, Székesfehérvár, Szekszárd, Szigetszentmiklós, Tolna. Az említett települések által kijelölt oktatási vonzáskörzet Dunaújváros 30-50 km-es körzetéből tevődik össze, illetve mindez kiegészül olyan településekkel, melyek a várossal szoros közlekedési kapcsolatban

állnak, és így az Egyetem megközelítése gyorsan, biztonságosan és rendszeresen megoldható a hallgatók számára.

A Dunaújvárosi Egyetem esetében a 31 év felettek jelentik a beiratkozott hallgatói létszám jelentős részét. Ez összeköthető azzal a tendenciával, amely a levelező és a nappali tagozat közötti arány eltolódását is eredményezte a közelmúltban. A vizsgált időszakban a jelentkezők kevesebb, mint fele nyert felvételt nappali tagozatra (37,2%), a többség levelező tagozaton (62,8%) kívánta megkezdeni tanulmányait. Az Egyetem aktív hallgatói létszáma a fenti tendenciákkal azonos módon lecsökkent az elmúlt közel egy évtized alatt, 2009 és 2018 között mintegy harmadára esett vissza. Az intézmény képzési iránti kereslet elemzésénél figyelembe kell venni azonban a csökkenő országos jelentkezési statisztikát, illetve a szigorodó bemeneti feltételeket, melyek a minimum pontszám jelentős növekedésével jártak az elmúlt időszakban.

Továbbá a lezajlott struktúraváltás miatt:

- (műszaki-informatikai területen matematika érettségi kötelező),
- társadalomtudományi-bölcsész területen addig népszerű szakokat szüneteltetett az Egyetem (kommunikáció-médiatudomány BA, andragógia BA),
- illetve a bemenet emelt szintű érettségi lett (emiat generációk szorultak ki a felsőoktatásból),
- a képzések iránti kereslet természetesen alakult át, csökkent.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aktív hallgatói létszám alakulása	4312	4085	3759	3117	2728	2170	1884	1716	1578	1434

Forrás: Dunaújvárosi Egyetem

Az Egyetemen a 2012-es évben lezajlott egy struktúraátalakítás projekt, melynek keretein belül az oktatás hatékonyságát a Hatásfok 2010 programnak köszönhetően fejlesztette tovább az intézmény: harmonizálták a képzéseket és kiszűrték az esetleges párhuzamosságokat. A struktúraátalakítás azt jelentette, hogy az addig társadalomtudományi meghatározottságú intézményt műszaki-informatikai orientációjúvá sikerült visszaállítani. A műszaki terület újraértelmezése, fókuszálása minden erőforrás-terület átalakítását megkívánta.

A tevékenység-racionalizálás eredményeként a felnőttképzés területén az intézmény 100%-os tulajdonában álló céggként az Ecotech Nonprofit Zrt. hajtja végre a korábbi IFT-ben stratégiai kitörési pontként meghatározott felnőttképzésben való proaktív részvételt, 2012-től e cégen keresztül értékesíti az Egyetem tananyagait. Az Excel professional tananyagot mára már több mint 800 MÁV és GYSEV dolgozó tanulmányozhatta. A korábbi IFT-ben megjelölt angol és német nyelvtanító felkészítő, munkavédelmi, valamint új dolgozók számára általános ismereteket tartalmazó tananyagok is elkészültek. Az online tananyagokat szolgáltatásként és rendszer szinten is értékesíti az Egyetem. Az Ecotech Zrt. vonatkozásában a MÁV Zrt., a GySEV Zrt., az MVM Paksi Atomerőmű Zrt., a Hankook Tire Magyarország Kft., és az ISD Dunaferri Zrt. a legfőbb megrendelők. Számukra elsősorban speciális vállalati igényekre szabott képzések szervezésére került sor online és hagyományos formában. A felsorolt sikerek és eredmények ellenére elgondolkodtató, hogy az Intézményfejlesztési tervben stratégiai kitörési pontként meghatározott tevékenységet az Egyetem nem saját hatáskörben látja el a meglévő intézményrendszerével, hanem ennek koordinálására, lebonyolítására és értékesítésére „leányvállalatot” hozott létre.

A struktúraátalakításnak köszönhetően a Dunaújvárosi Egyetem képzési portfóliója mára letisztult. A Felsőoktatási Szakképzés keretein belül öt szak került kialakításra:

- gazdálkodási és menedzsment,
- gazdaságinformatikus,
- kommunikáció és média,
- mérnökinformatikus,
- televíziós műsorkészítő.

Az alapképzési szakok száma hat:

- anyagmérnök BSc,
- gazdálkodási és menedzsment BA,
- gazdaságinformatikus BSc,
- gépészmérnök BSc,
- mérnökinformatikus BSc,
- műszaki menedzser BSc.

Mesterképzési szakok:

- a tanár-mérnökstanár (anyagmérnök, gépészmérnök, mérnökinformatikus) szak,
- a tanár-pedagógiai értékelés és mérés tanára szak,
- valamint a gépészmérnök MSc szak.

A felvételi létszám is alátámasztja, hogy egy olyan szakot sikerült elindítani, mely a mindenkori piaci igényeket elégíti ki. A mérnökstanár (MA) mesterszakon az alábbi szakképzettségek szerezhetők meg: okleveles mérnökstanár - anyagmérnök, okleveles mérnökstanár - gépészmérnök, okleveles mérnökstanár - mérnök informatikus, okleveles mérnökstanár - műszaki szakoktató.

Az Egyetem szakirányú továbbképzési szakokat is szervez összesen 17 szakon. A szakok a mindenkori piaci kereslethez igazodnak: vizsgaelnöki feladatokra felkészítő pedagógus szakvizsga szakirányú továbbképzési szak, mérés-értékelési feladatokra és pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak, gyakorlatvezető mentortanár pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak, pedagógus szakvizsga e-tanulás szakértői területen szakirányú továbbképzési szak. A gumiipari technológiai szakmérnök szakot a Hankook Tire Magyarország Kft.-vel közösen alakította ki az intézmény annak érdekében, hogy a partner cégnél felmerült hiányképzés megjelenhessen a választható szakok között. A minőségirányítási szakmérnök és szakértő képzés minden évben megszervezésre kerül, mivel a jelentkezők száma folyamatosan indokolja ezt. Akkreditációra került a hegesztő technológus továbbképzési szak annak érdekében, hogy a kialakított hegesztő bázis minél jobban hasznosítható legyen, valamint a környéken elhelyezkedő vállalatok felől is megjelent az erre való igény.

A Duális Képzési Tanács 2015. január 26-i ülésén határozatban elfogadta a Dunaújvárosi Főiskola szakindítási kérelmeit, így már abban a tanévben mind a 6 alapszakon indíthatóvá váltak a duális képzések! Ezt követően kidolgozták a Dunaújvárosi Egyetem duális képzési rendszerét, mely biztosítja a felsőfokú tanulmányaikat megkezdett hallgatók számára a gyakorlati tapasztalatra épülő, önálló részterületi képzettség megszerzésének lehetőségét is.

A 2015/2016-os tanévre már tíz vállalati partner regisztrált az Oktatási Hivatalnál a Dunaújvárosi Egyetem partnereként. Ezek a Hankook Tire Magyarország Kft., Büttner Kft., Intellyfactory Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Equicom Méréstechnikai Kft., DORSUM Informatikai Fejlesztő és Szolgáltató Zrt., Videoton Elektro-Plast Kft., Kapos Atlas Kft., Kaposvári Villamossági Gyár Kft., Ecotech-Közép-Európai Technológiai és Innovációs Np. KH. Zrt, és az Universitas Service Közhasznú Nonprofit Kft.

2015 szeptemberében elkezdődött az első olyan tanév, amelyben már megjelentek a duális hallgatók az Egyetemen. Két szakon sikerült elindítani a duális képzést, a gépészmérnök és a mérnökinformatikus alapszakokon.

A következő, 2016/2017-es tanévre beregisztrált vállalati partnerek számát sikerült több mint duplájára emelni. Összesen 21 vállalattal írt alá duális szerződést az Egyetem. Országos hatókörű cégek mellett kisebb vállalatokat is sikerült bevonni duális képzésbe. Új duális partner lett a MÁV Csoport 3 vállalata (MÁV Zrt., MÁV-START Vasúti Személyszállító Zrt., MÁV Szolgáltató Központ Zrt.), GYSEV Zrt., Rail Cargo Hungaria Zrt., ISD Dunaferr Zrt., BKV Zrt., Ziehl-Abegg Kft., Swicon Zrt., Johnson Controls Mór Bt., FCS Group Kft.

A duális képzéshez eddig csatlakozott partnerek és képzési területek megoszlása a következő:

- Hankook Tire Magyarország Kft: Autóipari minőségirányítás, Gumiipari technológiák;
- Dorsum Informatikai Fejlesztő és Szolgáltató Zrt.: Modern technológiák a pénzügyi informatikában;
- EQUICOM Méréstechnikai Kft. Fejlett IT infrastruktúrák;
- Intellyfactory Hungary: Webes és mobil alkalmazások F#-ban.

A duális képzés hatékonyságának javítása érdekében a Dunaújvárosi Egyetemnek stratégiai megállapodást sikerült kialakítania a Kaposvári Egyetemmel, valamint a Neumann János Egyetemmel (korábban Kecskeméti Főiskola), annak érdekében, hogy a már jól bevált tapasztalatokat és gyakorlatokat átvegyék és tovább fejleszthessék. Többek között ennek a partnerségnek köszönhetően a hagyományos duális képzés mellett Magyarországon először fél online „levelezős duális” képzési rendszerben gépészmérnökképzés indult 2015. szeptemberétől a somogyi megyeszékhelyen a Kaposvári Egyetem, a Dunaújvárosi Egyetem, a Somogy Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK) és a helyi vállalkozások együttműködésével.

(KVGY Kft., Videoton, CAD-Production Kft., Kapos Atlas Kft., Ziehl-Abegg Kft., CMS-Manufacturing Kft., Datalogic Hungary Kft., Büttner Kft.; Ferrokov Kft.) A képzésre elsősorban a Somogy megyei munkavállalókat és érettségizetteket várják. „A program a vállalkozások és a hallgatók számára egyaránt előnyös, mivel a munkaadók már a képzés kezdetekor ki tudják választani azokat a leendő szakembereket, akiket a jövőben foglalkoztatni szeretnének, a hallgatók pedig már az indulásakor tudják, hogy munkahelyük az otthonuk közelében lesz, és hogy a képzés első napjától foglalkoztatják őket.” – nyilatkozta Dr. Rajcsányi-Molnár Mónika oktatási és általános rektorhelyettes (DUE). A képzés akkreditációja jelenleg folyamatban van. Ez a fajta együttműködés követendő példaként szolgálhat a Dunaújvárosi Járásban és vonzástörzetében működő gazdasági szervezetek számára is, javítva ezzel a munkaeőr megszerzésének és megtartásának helyi lehetőségeit!

Duális képzés vonatkozásában összességében két megállapítás tehető. Egyrészt, bár a duális képzés koncepciója alapvetően jó és az állami oktatáspolitikai által preferált, ez a képzési forma jelenleg még nem érte el a méretgazdaságossági küszöbértéket. Az Egyetem esetében ez azt jelenti, hogy ugyan vannak már duális szakok és ezeken a szakokon tanulnak már hallgatók, azonban ezeknek a hallgatóknak az aránya az összes hallgatóhoz képest még alacsony. Másrészt a Somogy megyében megvalósuló projekt szintén előremutató elképzelés, azonban ennek csak az Egyetem szempontjából van jelentősége, a helyi gazdaság szereplőire és a foglalkoztatás mértékének javítására semmilyen pozitív hatást nem gyakorol.

A 2017-es és 2018-as felvételi adatokat áttekintve látható, hogy az Egyetemre felvett hallgatók száma relatív alacsony, és még ez a kevés számú hallgató is jelentősen szóródik a szakok között. Ez az intézmény fenntartása szempontjából problémás igazán, hiszen ilyen alacsony hallgatói létszámok mellett az Egyetem oktatási, kutatói, adminisztratív egységei nem képesek kitermelni még saját működési költségüket sem. E tekintetben megoldást jelenthet a külföldi hallgatók számának növekedése, ami ugyan jó az Egyetemnek, de a duális képzéshez hasonlóan gyakorlatilag nincs pozitív hatása a helyi foglalkoztatás támogatására, kivéve az Egyetem alkalmazotti létszámának megtartását, mivel – a helyi gazdaság hiányosságai okán jelenleg – az Egyetem is jelentős munkáltatónak számít a térségben.

## 7. FEJEZET

### Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

A fentiek miatt az Egyetem a külföldi hallgatók intézménybe vonzásának erősítését kiemelten kezeli, az intézmény fejlesztési elképzeléseinek fókuszpontjába helyezve azt. Az elmúlt évek szisztematikus kapcsolati tőke kialakítása és azok ápolása a külföldi hallgatói létszám növekedésében már napjainkban is megmutatkozik. A vizsgált időszak elején beiratkozott külföldi hallgatói összlétszám 78%-os növekedést mutat az idei tanévre. A külföldi hallgatók összetételét vizsgálva elmondható, hogy kiemelt figyelmet érdemel, valamint a képzést minősíti a gazdálkodás és menedzsment szak iránti kereslet nemzetközi növekedése.

Szak, szakpár	KMF	Felvett szakonként 2017.07.26.	Felvett 2017.07.26.	Pót Felvett szakonként 2017.08.24	Pót Felvett 2017.08.24	Felvett szakonként 2018.07.25.	Felvett 2018.07.25.	Pót Felvett szakonként 2018.08.22	Pót Felvett 2018.08.22
anyagmérnöki	ANA	0	-	0	-	3	3	0	-
anyagmérnöki	ANK	0		0		0		0	
anyagmérnöki	ALA	11	14	0	1	13	16	0	-
anyagmérnöki	ALK	3		1		3		0	
gazdálkodási és menedzsment	ANA	0	15	0	2	1	15	0	1
gazdálkodási és menedzsment	ANK	15		2		14		1	
gazdálkodási és menedzsment	ALA	4	33	0	2	0	24	0	9
gazdálkodási és menedzsment	ALK	29		2		24		9	
gazdálkodási és menedzsment (kis és közép)	FNA	18	18	0	2	20	21	0	1
gazdálkodási és menedzsment (kis és közép)	FNK	0		2		1		1	
gazdálkodási és menedzsment (kis és közép)	FLA	19	20	0	6	20	23	0	3
gazdálkodási és menedzsment (kis és közép)	FLK	1		6		3		3	
gazdaságinformatikus	ANA	11	11	0	1	15	15	0	2
gazdaságinformatikus	ANK	0		1		0		2	
gazdaságinformatikus	ALA	14	18	0	1	19	20	0	3
gazdaságinformatikus	ALK	4		1		1		3	
gazdaságinformatikus	FNA	7	7	0	-	8	8	0	-
gazdaságinformatikus	FNK	0		0		0		0	



## 7. FEJEZET

Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

Szak, szakpár	KMF	Felvett szakonként 2017.07.26.	Felvett 2017.07.26.	Pót Felvett szakonként 2017.08.24	Pót Felvett 2017.08.24	Felvett szakonként 2018.07.25.	Felvett 2018.07.25.	Pót Felvett szakonként 2018.08.23	Pót Felvett 2018.08.23
gazdaságinformatikus	FLA	5	5	0	3	6	8	0	1
gazdaságinformatikus	FLK	0		3		2		1	
gépészmérnöki	ANA	25	25	0	-	14	14	0	-
gépészmérnöki	ANK	0		0		0		0	
gépészmérnöki	ALA	27	31	0	7	34	46	0	4
gépészmérnöki	ALK	4		7		12		4	
kommunikáció és médiatudomány	ALA	0	7	0	2	0	5	0	3
kommunikáció és médiatudomány	ALK	7		2		5		3	
kommunikáció és médiatudomány (kommun)	FNA	0	-	0	-	0	-	0	-
kommunikáció és médiatudomány (kommun)	FNK	0		0		0		0	
kommunikáció és médiatudomány (kommun)	FLA	0	-	0	-	0	-	0	-
kommunikáció és médiatudomány (kommun)	FLK	0		0		0		0	
televíziós műsorkészítő	FNA	20	20	0	-	17	20	0	-
televíziós műsorkészítő	FNK	0		0		3		0	
televíziós műsorkészítő	FLA	12	13	0	1	9	9	0	1
televíziós műsorkészítő	FLK	1		1		0		1	
mérnökinformatikus	ANA	39	40	0	-	38	38	0	3
mérnökinformatikus	ANK	1		0		0		3	
mérnökinformatikus	ALA	41	45	0	3	37	53	0	3
mérnökinformatikus	ALK	4		3		16		3	
mérnökinformatikus (rendszer)	FNA	21	21	0	4	19	20	0	3
mérnökinformatikus (rendszer)	FNK	0		4		1		3	
mérnökinformatikus (rendszer)	FLA	26	28	0	4	19	25	0	5
mérnökinformatikus (rendszer)	FLK	2		4		6		5	
műszaki menedzser	ANA	0	-	0	-	2	3	0	1
műszaki menedzser	ANK	0		0		1		1	

## 7. FEJEZET

Humán erőforrás fejlesztés a munkaerő helyben tartása és térségbe vonzása szempontjából vizsgálva

Szak, szakpár	KMF	Felvett szakonként 2017.07.26.	Felvett 2017.07.26.	Pót Felvett szakonként 2017.08.24	Pót Felvett 2017.08.24	Felvett szakonként 2018.07.25.	Felvett 2018.07.25.	Pót Felvett szakonként 2018.08.23	Pót Felvett 2018.08.23
műszaki menedzser	ALA	17	30	0	2	7	14	0	5
műszaki menedzser	ALK	13		2		7		5	
műszaki szakoktató	ANA	0	-	0	-	0	-	0	-
műszaki szakoktató	ANK	0		0		0		0	
műszaki szakoktató	ALA	0	-	0	-	8	9	0	2
műszaki szakoktató	ALK	0		0		1		2	
gépészmérnöki	MLA	7	7	0	1	10	11	0	3
gépészmérnöki	MLK	0		1		1		3	
tanár - mérnök tanár (gépészmérnök)	MLA	12	15	0	-	5	7	0	2
tanár - mérnök tanár (gépészmérnök)	MLK	3		0		2		2	
tanár - mérnök tanár (mérnök informatikus)	MLA	5	5	0	-	11	11	0	3
tanár - mérnök tanár (mérnök informatikus)	MLK	0		0		0		3	
		428		42		438		58	
<b>Összesen:</b>				<b>470</b>				<b>496</b>	

Az Egyetem képzési kínálatát áttekintve azt láthatjuk, hogy egy a korábbi időszak szükségszerűségei által formált képzési kínálatot visz tovább, és inkább képesség-, mint piacvezérelt. A képzési kínálatban érdemi változás a duális képzések kialakításán kívül gyakorlatilag egy évtizede nem történt. Az utolsó nagyobb, képzési kínálatot is érintő változtatás a kommunikáció-andragógia irány előretörése volt, mintegy tíz éve. Azóta nyilvánvalóvá vált, hogy ez nem tartható irányvonal, s a struktúraváltás keretében az intézmény visszaállt az alapvetően műszaki, informatikai orientációra, amit a gazdasági képzések kiegészítenek. Azonban sem gazdasági képzési területen, sem műszaki, informatikai vonalon nem történt előrelépés a képzési kínálat fejlesztését tekintve, pedig mindhárom képzési területen vannak olyan magas érdeklődésre számot tartó szakok, melyek akkreditációja jelentősen növelhetné az Egyetem hallgatói létszámát, mind nappali-levelező, mind hazai-külföldi hallgatók viszonylatában.

Az Egyetem viszonya a városi középfokú oktatási intézményeivel kétarcú. A beiratkozó hallgatók jelentős része dunaújvárosi, vagy a járás, esetlegesen a régió közelebbi településeiről érkezik. Ezek a hallgatók korábban a városban folytattak középfokú tanulmányokat, ismerik az Egyetem kínálatát, lehetőségeit. Amennyiben

az Egyetem által is művelt tudományterületen kívánnak tovább tanulni, a helyi felsőoktatási intézmény kézenfekvő választás számukra. Mivel ezzel az Egyetem is tisztában van, így jelenleg a helyi diákok tájékoztatása, megnyerése elégséges szinten zajlik, abba a szükségesnél nagyobb erőforrásokat az Egyetem nem fektet.

Ezt némileg cáfolandó, előremutató elképzelés a hallgatói életpálya-modell koncepció jegyében létrehozott Integrált Szakképzési Központ. A szakmai közoktatási környezet a tavalyi évben átalakuláson ment keresztül, változott a bemeneti rendszer. 2015. februárjában konkrét tárgyalások kezdődtek el az Egyetem kezdeményezésére egy Integrált Szakképzési Központ létrehozására, melynek fizikai megvalósulása a Bánki Donát Gimnázium és Szakközépiskola beköltözésével járt a campus területére. A projekt szellemi tartalma a szakképzés és a felsőoktatás közelítéséről, a hallgatói életpálya kiterjesztéséről, a duális-szakképzési-felsőoktatási szempontok szinergiájáról és egyben a térség megtartó erejének növeléséről szól. A Szakképző Centrumok megalakulása után az Egyetem vezetése azonnal felvette a kapcsolatot a Dunaújvárosi Szakképző Centrummal és közösen dolgozták ki az együttműködés lehetőségét. A DSZC-hez tartozó szakközépiskola beköltözése az intézménybe és az Integrált Szakképzési Központ projekt fontos változás mindkét intézmény életében, hiszen az országban elsőként megvalósuló modell új irányt képvisel a szakképzés-felsőoktatás területén, mivel egyrészt életpálya modellt biztosít a középiskolából kikerülő diákok számára, másrészt javítja az Egyetemre felvételizők arányát.

A modellnek mindössze két szépséghibája van. Az egyik, hogy a szakközépiskola campusra való beköltöztetése valójában létesítménygazdálkodási szempont volt, mivel a PPP programban létrehozott infrastruktúra fenntartása kötelező terhet ró az Egyetemre. Az ISZK létrehozása legalább részben könnyít az intézmény anyagi terhein. Ezzel kapcsolatban a hiányosság az, hogy a betelepített szakközépiskola egyelőre még nem vált az Egyetem „bölcső” és/vagy gyakorló középiskolájává, vagyis a pályaorientációt erőteljesen nem támogatja az Egyetem oktatási, kutatási, gyakorlati képzési bázisa, illetve a mérnök-tanár hallgatók sem töltik tanítási gyakorlatukat a középiskolában. Tulajdonképpen az ISZK keretében mind az egyetem, mind a beköltöztetett középiskola szimbiótaként tevékenykedik ugyan, de működésüket az önállóság jobban jellemzi, mint a reciprocitás. A modell másik hiányossága, hogy Dunaújvárosban nyolc szakközépiskola és három gimnázium működik, melyek közül több intézményben is vannak olyan képzési formák, melyek bemenetet jelenthetnek az Egyetem képzési területeibe. Az ISZK-n kívüli középfokú intézményekkel kapcsolatban az Egyetem aktivitása megmaradt a korábbi elégséges, költségminimalizáló szinten.

## **Összegzés, javaslatok**

Ha röviden jellemezni akarjuk a térség foglalkoztatási helyzetét, illetve a foglalkoztatók működési környezetét, akkor a következőket állapíthatjuk meg:

- A munkanélküliség szintje viszonylag alacsony ugyan, de súlyosan érinti a nőket és az 50 évesnél idősebbeket.
- A szabad, képzett munkaerő létszáma erősen korlátozott.
- Az úgynevezett kismunkáltatók, akik összességében mégis csak a foglalkoztatottak nagyobb részét alkalmazzák, zömmel még a középfokú és szakképzettséggel rendelkező munkaerőt sem igénylik.
- A felsőfokú képesítést igénylő munkakörök száma erősen limitált.
- A bérek, bérjellegű juttatások szintje országos összehasonlításban viszonylag alacsony, a kis tőkeerővel rendelkező vállalkozások ösztönző rendszerei és technikai ezt nem képesek kompenzálni.
- Az alacsony képzettséget igénylő munka nem kínál előmeneteli lehetőséget, nem jelent kihívást, nem ösztönöz a fejlődésre.
- A lakhatási és munkába járási feltételek kedvezőtlenek, a logisztikai infrastruktúra nem támogatja a térséget célzó hatékony tevékenységet.
- A vállalkozások jelentős részben kényszervállalkozások, tulajdonosaik, vezetőik zöme nem rendelkezik korszerű üzleti, szakmai és vezetői ismeretekkel.

### ***Megoldási lehetőségek, nem fontossági sorrendben:***

1. A települési önkormányzatok, a munkaadók és a vállalkozói szervezetek (kereskedelmi és iparkamarák, egyéb szakmai szerveződések) szoros együttműködése szükséges ahhoz, hogy:
  - segítsék a vállalkozásokat a működési területüket érintő legfrissebb szakmai, üzleti ismeretekhez való hozzájutásban, ezzel érve el, hogy hosszabb távon megfeleljenek a korszerű technikai, technológiai és piaci követelményeknek;
  - a vállalkozások folyamatosan, valós időben kapjanak tájékoztatást a foglalkoztatást elsősorban a költségek oldaláról befolyásoló változásokról;
  - a kamarák hálózatát és kapcsolatrendszerét felhasználva feltérképezzék a térségen kívüli termelési-értékesítési együttműködések lehetőségét;
  - a kamarák támogassák a vállalkozókat speciális vállalkozásvezetői és általános vezetői ismereteik fejlesztésében, javítva ezzel a vállalkozások adaptációs képességét;

- a munkaadók, a kamarák, a munkavállalók érdekképviselői (ahol vannak) és az oktatási intézmények (szakképző- és középiskolák, felsőoktatási intézmények) együtt készítsék el a munkaadók szempontjából fontos és a potenciális célcsoportok számára is elfogadható kompetenciák térképét, ami alapul szolgál a szükséges képzési, továbbképzési programok beindításához;
  - Így elérhető az is, hogy a térség képzési intézményei ne csupán munkáltatóként funkcionáljanak, hanem tényleges igényeket kielégítve, a foglalkoztatást közvetlenül befolyásoló tényezővé váljanak.
  - a települési önkormányzatok részben saját erőforrásaik összehangolásával, részben közös pályázatok révén, figyelemmel a hosszú távú érdekek érvényesítésére, összehangoltan alakítsák ki azt a lakhatási, közlekedési, szállítási, raktározási, informatikai infrastruktúrát, amely a térséget vonzóvá teszi a fejlesztők és befektetők számára;
  - A munkaadók érdekei ugyancsak a kooperációban való részvételt szorgalmazzák.
  - figyelemmel arra, hogy Dunaújváros a jelenlegi feltétel rendszert alapul véve zöld- és barnamezős beruházások színteréül nehezen szolgálhat, a potenciális befektetők számára kedvező lehetőségek kialakítása érdekében keressék az együttműködés lehetőségeit a járás – e szempontból előnyösebb helyzetben lévő – önkormányzataival.
2. Az agrárkamarák, együttműködésben az önkormányzatokkal és a gazdálkodókkal, alakítsák ki a korszerű gazdálkodási ismeretek átadásának keretrendszerét, beleértve az anyagi feltételek biztosítását is.
  3. Az agrárkamarák és a gazdálkodók közösen vizsgálják meg és dolgozzák ki a termelési és értékesítési együttműködések keretrendszerét, figyelemmel a feldolgozó kapacitások középtávon történő kiépítésének lehetőségeire. A képviseleti rendszer minden elemét használják fel a lobby-tevékenység erősítése érdekében.
  4. Az agrárkamarák, az önkormányzatok és a gazdálkodók – akár kölcsönösen előnyös adás-vételek, akár földcserék, vagy más, jogilag szabályos megoldások révén – alakítsák ki azt a racionális birtokszerkezetet, amely lehetővé teszi a szükséges mezőgazdasági infrastruktúra (például öntözőrendszerek, árok- és csatornarendszerek) gazdaságos és ésszerű kialakítását, majd az erőforrásokat közösen felhasználva építsék ki ezeket.

5. Az önkormányzatok és a munkaadók egyesítsék erőforrásaikat a helyi lakhatási feltételek javítását illetően. Ilyen lehet például vállalati bérlakások építése, vagy a meglévő önkormányzati lakásállomány közös korszerűsítése, és a bérlőkijelölési jog meghatározott feltételek melletti átadása a felújításban részt vevő munkáltatónak. A megoldások egyéb lehetőségeinek kialakítása a már jelzett együttműködés részeként történhetne.
6. A munkaerőpiac szereplői a részmunkaidős foglalkoztatás, a távmunka és a bedolgozás lehetőségeinek érdemi vizsgálatával, illetve a munkaadói és munkavállalói szemlélet alakításával teremtsék meg a munkavállalási hajlandóság növelésének, elsősorban pedig a női munkanélküliség csökkentésének feltételeit.
7. A munkahelyek teremtése érdekében használják ki a lobby-lehetőségeket a nem profit orientált és a profitérdekelt területeket egyaránt figyelembe véve.
8. A piaci pozíciók önkormányzati, munkáltatói szakmai szervezeti és munkáltatói együttműködés révén történő javításával teremtsék meg a munkabérek emelésének feltételeit a térségben.
9. Az önkormányzatok, kamarák, oktatási intézmények és munkáltatók – figyelemmel a munkavállalók alkalmazási területeire és szintjeire – dolgozzanak ki helyi sajátosságokat is figyelembe vevő életpálya-modelleket.