

SZAKMAI, MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSI TERV ÉS KÍSÉRLETI (PILOT) PROJEKTTERV

GINOP-5.3.5-18 – Munkaerő-piaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek

Ágazat: szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás

Borsod-Abaúj-Zemplén megyei KISOSZ

Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége (KISOSZ)

Tartalomjegyzék

I.	Vezetői összefoglaló	5
II.	Szakmai, módszertani fejlesztési terv	6
A.	Bevezetés.....	6
1)	Röviden a támogatási kérelemről	6
2)	A témaválasztás indoklása.....	6
3)	Kapcsolódás a Felhívás 3.4.1.1 ba) pontjához	19
B.	Célkitűzés.....	20
1)	Kapcsolódás a nemzeti szintű támogatáspolitikai célkitűzésekhez	20
2)	Kapcsolódás a nemzetközi szintű célkitűzésekhez	29
C.	Munkaterv	30
1)	Szükségletfelmérés.....	30
2)	Támogató szolgáltatások.....	30
D.	Időterv, ütemezés.....	31
1)	A projekt megvalósításának első negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q1):.....	31
2)	A projekt megvalósításának második negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q2):	31
3)	A projekt megvalósításának harmadik negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q3):	32

4) A projekt megvalósításának negyedik negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q4):	32
E. Várt eredmények, hasznosítás	33
III. Kísérleti (pilot) projekt.....	33
F. Célkitűzés.....	33
G. Célcsoport.....	34
H. Munkaterv, alkalmazott módszertan	34
I. Időterv, ütemezés.....	36
1) A projekt megvalósítási időszakának harmadik negyedére (Q3) tervezett, a pilot program szempontjából releváns tevékenységek:	36
2) A projekt megvalósítási időszakának negyedik negyedére (Q4) tervezett, a pilot program szempontjából releváns tevékenységek:	37
J. Várt eredmények, hasznosítás	37

I. Vezetői összefoglaló

2018 végére közel 30 ezer családi vállalkozás működött Magyarországon. Ezek közül számos olyan cég akad, amelyik szálláshely-szolgáltatással vagy vendéglátással foglalkozik, ráadásul egy részük vagy már átesett, vagy 3-5 éven belül át fog esni egy vezetői generációváltáson. Hazai kutatások bizonyítják¹, hogy jelentős méretű, nemzetgazdasági szinten is értelmezhető volumenű problémáról beszélhetünk akkor, ha a hazai családi vállalkozások utódlási kérdését vizsgáljuk. Nem mindegy ugyanis, hogy mi lesz ezekkel a vállalkozásokkal, mint munkaadók, vagy mint adófizetők, illetve számos esetben egyéb, társadalmi hasznosság szempontjából kiemelt helyzetükkel. A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazaton belüli munkaerőhiányos helyzetek megoldásához is szükséges tekintettel lenni e helyzetre. A jól látható és hallható segítségkérés, a munkaerőhiány mint probléma nemzetgazdasági súlya mind-mind arra sarkalta a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei KISOSZ-t, illetve a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetségét, hogy külön projekttervvel készüljön.

A jelen szakmai, módszertani fejlesztési terv által bemutatott projekt célja, hogy segítséget nyújtson a projektbe közvetlenül bevont 150 érintett vállalkozásnak túllendülni a nem megfelelő számú, vagy minőségű munkaerő hiányán. E problémakör kapcsán felkészítse a szervezetet a változásra, segítséget nyújtson a munkavállalóknak saját korlátaik túllépésében, kompetenciáik fejlesztésében.

A program időben elsőként a problémahalmaz feltárását, alapos megismerését célozza meg. Mi a szándéka a tulajdonos-alapítónak? Van-e olyan álláskereső, akit eddig nem sikerült megtalálni célzott hirdetésekkel, de bevonható? Melyik másik szakmából érkező vonhatóak/taníthatóak be legkönnyebben a munkavégzésre? Számtalan kérdés, ami már korábban megfogalmazódott a konzorciumi partnereken keresztül az érintett vállalkozások irányából. Ilyen és ehhez hasonló kérdésekre keresi a választ a program tényfeltáró része – a kvalitatív módszertan mentén készített, mélyinterjúkon alapuló kutatás. A felmért helyzetet kielemezve megoldási javaslatokkal is elő kíván állni a pályázó konzorcium – ezeket írásban rögzítve, illetve egy részét a pilot program keretében megvalósítva kívánja a nyilvánosság számára elérhetővé tenni mindkét szervezet. Az implementációs fázisban tanácsadás-mentorálás, a szükséges képzések biztosítása, illetve az informálás, a meglévő tudásbázis bővítése jelenti a fő fókuszot. Mindezek alapján pedig a pályázó szervezetek jó eséllyel

¹ Minderről bővebben lásd a Budapest LAB kutatásait, illetve az ezzel kapcsolatos fejezeteket jelen írásban (6-10. oldal)

lesznek képesek segítő szerepüket betölteni, a bevont vállalkozások számára érdemi segítséget nyújtani.

II. Szakmai, módszertani fejlesztési terv

A. Bevezetés

1) Röviden a támogatási kérelemről

A **Borsod-Abaúj-Zemplén megyei KISOSZ** konzorciumi partnerével, a **Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetségével (KISOSZ)** együtt kiemelt figyelmet fordít a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén működő vállalkozások és dolgozóik érdekeinek képviseletére. Ebből adódóan a konzorciumot alkotó szervezetek prioritásként kezelik a hazai tulajdonú vállalkozások hosszú távú fennmaradását, fejlődését, foglalkoztatói szerepük megőrzését.

A jelen támogatási kérelem alapját képező téma: **a munkaerő-piac keresleti és kínálati oldalának összehangolását segítő, támogató megoldások**. Ezen belül pedig különösen nagy hangsúlyt kap a meglévő (ittthon maradó) munkaerő fejlesztése, képzése – elsősorban a foglalkoztató-képesség megőrzését célzandó. A téma a konzorciumi partnereket tekintve adja magát: országos szinten is jelentős, az ágazat viszonyait ismerő szervezetek a pályázók, akik tagjaikon keresztül nap, mint nap szembesülnek a téma kapcsán felmerülő problémákkal.

2) A témaválasztás indoklása

A témaválasztás során a konzorciumi partnerek a tagszervezetektől, vállalkozóktól érkező jelzéseket azok súlya, várható hatása szerint prioritizálták. Ennek nyomán nem volt kérdéses, hogy az egyébként más csatornákon is felkapott témát, a vendéglátást, illetve szálláshely-szolgáltatást érintő égető munkaerőhiányt tűzik ki célul a problémamegoldást szem előtt tartva.

A téma aktualitása és relevanciája nem szorul érdemi magyarázatra: a Központi Statisztikai Hivatal számai elég szemléletesen alátámasztják a problémaként való kezelést. 2018 második negyedévében ugyanis 83.611 betöltetlen álláshelyet tartott nyilván a KSH országos szinten.² Ez egyben azt is jelenti,

² Adatok forrása: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027b.html

hogy rekordmagasságba ért az üres pozíciók száma Magyarországon – és ez a jelenség igaz volt a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatának esetében is. Az üres álláshelyek száma 2018 második negyedévére 3.119 pozícióra kúszott fel. 2014 azonos időszakában (második negyedév – Q2) mindössze 669, 2015 második negyedévére már 995, 2016-ban (Q2) 1648, 2017-ben pedig 3005 üres álláshelyet lehetett fellelni a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisában a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás (I) ágazat esetében Ezeket a számokat túlmutatóan a 2018 második negyedévre vonatkozó adat.

<i>Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás</i>	Periódus	Üres álláshelyek (db)
2014	Q1	1500
	Q2	669
	Q3	887
	Q4	536
2015	Q1	1272
	Q2	995
	Q3	1061
	Q4	1025
2016	Q1	1675
	Q2	1648
	Q3	1894
	Q4	1480
2017	Q1	2283
	Q2	3005
	Q3	2529
	Q4	1766
2018	Q1	2661
	Q2	3119

1. táblázat

A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban betöltetlen álláshelyek száma 2014. első negyedév (Q1) és 2018 második negyedév (Q2) között negyedéves bontásban

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

2018 második negyedévére így az összes üres pozíció (83.611 betöltetlen álláshely) közül minden 27. a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatából került ki (3.119 üres pozíció, 3,73 százalékos arány az összes betöltetlen álláshelyhez képest).

A helyzet megértésében segít, ha megvizsgáljuk: miként alakult a forgalom, illetve a bevétel a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban. 2018 első két negyedében (azaz első félévében) 544 milliárd forint bevételt termeltek a magyar vendéglátó vállalkozások³. Ez tovább osztva a hagyományos értelemben vett vendéglátás (*kereskedelmi vendéglátás*) esetében 480 milliárd forint bevételt, a *munkahelyi étkeztetés* esetében 63 milliárd forint bevételt jelent. A forgalom volumenbővülése 6 százalék feletti volt a vendéglátás alágazatban, ebből a kereskedelmi vendéglátás forgalombővülése 8 százalék, míg a munkahelyi vendéglátás esetében 5 százalékos visszaesést regisztrált a Központi Statisztikai Hivatal. A kereskedelmi vendéglátás 8 százalékos bővülése meglepő adatnak mondható annak fényében, hogy milyen jelentős a munkaerőhiány az alágazatban (ld. fentebb).

Annak ellenére fordul mindez elő, hogy az abszolút számokat nézve emelkedett a vendéglőkben dolgozó fizikai alkalmazottak száma (ők főznek, ők szolgálnak fel, ők végzik a mosogatást, takarítást stb.), ám ez a létszámbővülés (ld. alább) nem tudta követni a növekvő igényt az ágazatban foglalkoztatottakra. Egyszerűen fogalmazva: még mindig kevesen dolgoznak a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban, így nő a betöltetlen pozíciók száma rekordmagasságokba. Jogalkotói oldalról ugyan történtek lépések annak érdekében, hogy ezt az égető munkaerőhiányt valamilyen formában kezelni lehessen (amelyik munkakörben kötelező a szakképzettség, ott elég műszakonként egy szakképzett szakember jelenléte), ám ez még mindig nem teljes megoldás a problémára. Hiszen a vendéglátóipari vállalkozások vezetése a minőséget is szem előtt tartja, hiszen ennek nyomán lesz sok vendég, ám ehhez a tudásra is szükség van, nem csak a képzettségről szóló dokumentumra.

A vendéglátásban foglalkoztatott fizikai alkalmazottak létszáma a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai alapján így alakult 2015 és 2018 között:

³ A következőkben a KSH által használt kategorizálás (szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás) mellett a *vendéglátás* alágazatra fókuszált adatokat mutat be jelen írás.

	2015	2016	2017	2018 / január	2018 / június
<i>vendéglátás létszám (ezer fő)</i>	48	51	54	58	61

2. táblázat

A vendéglátásban dolgozó fizikai alkalmazottak száma a 4 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások esetében

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, blokk.com

Az áfakulcs mérséklésével (amit a vendéglátásban szükséges alkalmazni) kapcsolatban úgy tűnik: túlzóak voltak az elvárások. Az 5 százalékosra csökkentett áfakulcs mellett ugyanis megjelent a nettó árbevételre számolt 4 százalékos mértékű ún. turizmusfejlesztési hozzájárulás – ezzel ugyan lényegesen csökkent a korábbi 27 és 18 százalékos, nettó árbevételre terhelt közteher mértéke (9 százalék), de az árak mégis emelkedtek a vendéglátásban (2017-ben 5 százalék körüli áremelkedés, 2018-ban eddig kb. 6 százalékos áremelkedés volt regisztrálható). Fontos különbség ugyanakkor, hogy a munkahelyi vendéglátásban megmaradt a 27 százalékos áfakulcs alkalmazása, az ebben a szegmensben mért bevétel csökkenésnek is indult az utóbbi két évben.

Mérhető hatással bír ugyan az áremelkedés, de emellett fontos ugyanakkor azt is látni: *nőtt a forgalom*, a vendégek tehát egyelőre nem pártoltak el. Minden adott tehát ahhoz, hogy akár jelentősebb béremelést is végrehajtsanak az ágazatban – ám a nagy boom egyelőre elmaradni látszik. Ha összevetjük az vendéglátásban jellemző átlagbérek alakulását a versenyszféra szintű hasonló adatokkal, akkor jelentős elmaradásokat látunk. Az olló ráadásul nem zárul érdemben a versenyszféra egészében mért átlagbér és a vendéglátásban tapasztalt bruttó átlagkereset között – annak ellenére, hogy a fentebb említett tényezők (áremelések, csökkenő áfakulcs, növekvő forgalom) mind-mind a forrásbővülés (értsd: béremelés lehetősége) irányába indultak el. A bérfelzárkózás a versenyszféra átlagához egyelőre várat magára.

	2015	2016	2017	2018 / január	2018 / június
<i>vendéglátás - havi bruttó átlagkereset</i>	127	135	159	173	177
<i>versenyszféra - havi bruttó átlagkereset</i>	182	193	221	237	246
<i>különbség</i>	-55	-58	-62	-64	-69

3. táblázat

A vendéglátásban dolgozók havi bruttó átlagkeresetének és a versenyszférában mért bruttó átlagkereset különbsége 2015 és 2018 között a 4 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások esetében

(Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, blokk.com)

Az ágazat szempontjából kedvező kilátások még alakíthatnak a képen – mind a szálláshely-szolgáltatás, mind pedig a vendéglátás jelentős mértékben profitálhat abból, hogy dübörög a turizmus, Magyarország egyre népszerűbb úti cél a külföldi turisták körében is. Ha csak a vendéglátás alágazatát vesszük figyelembe, 2013 és 2017 között jelentős forgalombővülést regisztrálhatunk. A 2013-as 754 milliárd forintról 2017-re 1.073 milliárd forintra nőtt a vendéglátóipari vállalkozások által bonyolított forgalom.

vendéglátás	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
bevétel	754	806	917	1002	1073	319
volumenindex (előző év = 100%)	99,9	104,4	110,8	106,3	103,6	127

4. táblázat

A vendéglátásban működő vállalkozások forgalma és annak előző évhez mért változása 2013 és 2017 között, milliárd Ft

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, blokk.com

Némiképp árnyalja a képet, hogy a munkahelyi vendéglátás a 2016-os nagy visszaesés után 2018 ismét csökkenést mutat – máris árnyaltabbá válik a pozitív jövőkép. E téren a 2019-es cafetéria változások (SZÉP-kártya szerepének felértékelődése) számíthatnak segítő tényezőnek – bár e hatást is módosíthatja, hogy azok a szereplők, akik adottságaik miatt tehették, korábban a kedvezőbb áfakulcs használata érdekében átsodródtak a hagyományos vendéglátásba, a mozgástér tehát a maradóknak nem túl nagy.⁴

⁴ A téma kapcsán bővebben ld.: <http://blokk.com/hiaba-kisebb-az-afa-a-vendegloben-csak-beleturta-a-zsebekbe/>

munkahelyi vendéglátás	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
<i>bevétel</i>	99	113	121	110	119	+ 20
<i>volumenindex</i> (előző év = 100%)	94,3	112,5	104,3	87,9	105	102,1

5. táblázat:

A vendéglátásban működő vállalkozások forgalma és annak előző évhez mért változása 2013 és 2017 között, milliárd Ft

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, blokk.com

Fontos azonban rögzíteni: érdekes folyamatok vannak kirajzolódóban a vendéglátóipar területén. Röviden úgy foglalható össze, hogy drágábban eszünk többet, kevesebb vendéglőben. 2013-ban már 50 ezer alá esett a kereskedelmi vendéglátást célzó helyek száma, 2017-2018 során pedig 45-46 ezer vendéglátóhely üzemelt nagyjából. A munkaerőhiány tehát láthatóan „tisztítja” a piacot, az éttermek, büfék, cukrászdák, szórakozóhelyek, kocsmák száma egyaránt lassan, de folyamatosan csökkent. Ezzel ellentétes tendenciát mutatott a munkahelyi vendéglátóhelyek száma. 2013-ban körülbelül 5,5 ezer volt belőlük, 2017 végén már közel 6 ezer ilyen egység működött. E piaci szegmens nagyságrendileg kisebb, mint a kereskedelmi vendéglátás piaca, mégis tudott növekedni. A közeli jövőben azonban ebben a szegmensben is beköszönhet a visszaesés, az egységek számának csökkentése.

Ha ezzel párhuzamosan vetünk egy pillantást az éttermi vendéglátásban dolgozó fizikai alkalmazottak létszámára 2018 áprilisában, akkor egy 45,5 ezres értéket találunk. E létszám átlagosan havi bruttó 177 ezer forintot vitt haza. Az egy évvel korábbi létszámadat alacsonyabb volt (41 ezer fő – főként pincérek szakácsok), tehát némi emelkedés regisztrálható e vizsgált időszakban. Csakúgy, mint a bérek terén: 2017-ben a havi átlagos bruttó bér 164 ezer forint körül alakult, így megállapítható: 2017-ről 2018-ra a vendéglátásban dolgozó fizikai alkalmazottak havi átlagos bruttó bére közel 8

százalékkal emelkedett. Ez az érték azonban egyúttal azt is jelenti: az ágazati szintű havi bruttó bér emelkedése nem éri el a nemzetgazdasági szintű átlagot (10 százalékos bérnövekmény).⁵

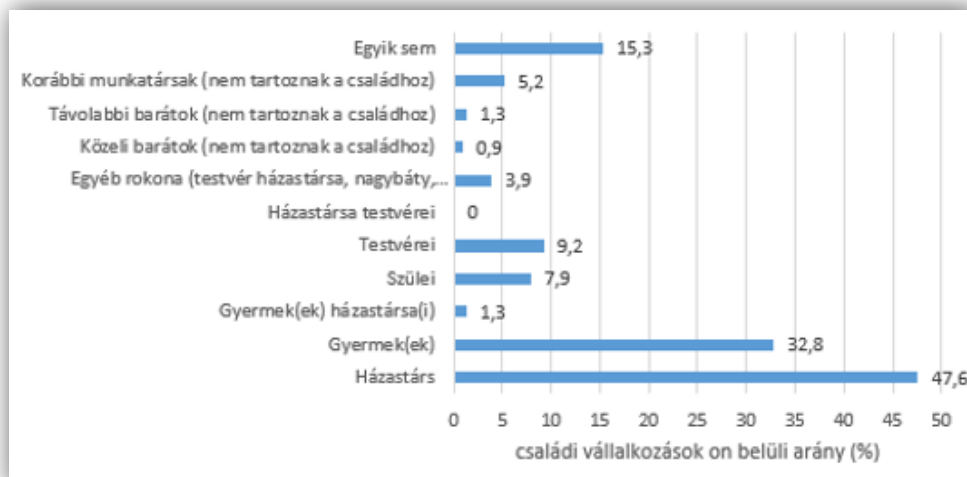
A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás terén nem egy vállalkozást működtetnek úgy, hogy családtagok dolgoznak benne – ezek mind ún. családi vállalkozások. Napjainkban elég kurrens téma, hogy a már komoly múlttal rendelkező családi vállalkozás (pl. egy szobakiadással foglalkozó kis család cég, vagy egyéni vállalkozó) vezetője miként tudja átadni a stafétabotot, az utódlás milyen nehézséget jelent.

A vállalkozások vezetői ugyanis idősödnek, nyugdíjba készülődnek – e jelenség pedig számos gazdálkodót érint. A Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központjában működő kutatócsoport⁶ szerint például csak a családi vállalkozások száma 29 500-ra tehető. A Budapest Gazdasági Egyetemen 2017 tavaszán létrehozott Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ ugyanis hosszú távú kutatási programot indított, célkeresztjükben a magyarországi családi vállalkozások állnak. E törekvés annyiban mindenképpen nívó, hogy most először állt neki egy kutatócsoport feltárni e csoport főbb jellemzőit. A kutatók azért vizsgálják vállalkozáshalmazt, mert hazánkban a rendszerváltás után immár 25-30 évvel komoly vállalkozások épülhettek fel, a családi vállalkozások nagy, és egyre növekvő szerepe a nemzetgazdaságban pedig nélkülözhetetlenné szükségessé teszi, hogy bővebb információval rendelkezünk róluk. Hivatalos statisztikai adatok a vállalkozások ilyen metszetéről nem állnak rendelkezésre – a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) nem vizsgálja külön az ilyen típusú vállalkozásokat. Ez utóbbi tényezőtől is adódik, hogy egyáltalán a családi vállalkozás definícióját miként lehet megragadni – ebben nincs kutatói konszenzus, mind a kritériumok köre, mind azok felvehető értékei egyaránt jelentősen vitatottak. A Budapest LAB kutatása kiemeli továbbá: a nagy, nemzetközi családi vállalatok esetében szerteágazó rokoni kapcsolatokat jelent a „családi” jelző, a hazai viszonyok mást mutatnak. A magyar családi vállalkozások többsége jelenleg egy házaspár közös tulajdonát és munkáját jelenti leginkább. A családi vállalkozások 48 százalékában a tulajdonos vagy ügyvezető házastársa tulajdonostárs a cégben, ennél sokkal kisebb arányban (33 százalék) jelennek meg a tulajdonosok között a gyermekek,

⁵ A témáról bővebben ld.: <http://blokk.com/hiaba-kisebb-az-afa-a-vendegloben-csak-beleturta-a-zsebekbe/>

⁶ Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ (honlap: <https://budapestlab.hu/>)

más családtagok említése pedig jelentősen ritkább. A családi vállalkozások 9 százalékában tulajdonosok testvérek, 8 százalékukban a szülők.⁷



1. ábra: A családi vállalkozásokon belüli rokoni kapcsolatokat aránya a tulajdonosokat tekintve

Forrás: Budapest Lab

Ahogy a Budapest LAB kutatási beszámolója kiemeli: „a szűk család közös munkáját mutató cégműködés az alkalmazottak szintjén is tetten érhető. A családi vállalkozások jelentős részénél a tulajdonos, ügyvezető (61,6%) mellett annak házastársa, (36,7%), gyermekei (32,8%) vesznek részt munkavállalóként a cég életében, az ennél távolabbi rokonok jelenléte alacsony”.⁸

A Budapest LAB kutatói által elvégzett szakértői becslés alapján nagyjából 2 800-ra tehető az olyan családi vállalkozások száma ma Magyarországon, ahol az utódlás már éppen lezajlott, vagy 5 éven belül esedékes⁹. A családi vállalkozások pedig különösen jellemzőek a szálláshely-szolgáltatás,

⁷ Minderről részletesen adatolva, bővebben ld. a Budapest LAB kutatásáról készült cikket a kutatócsoport oldalán. Internetes elérhetőség: <https://budapestlab.hu/index.php/az-elso-generacional-meg-csak-neveben-csaladi-a-csaladi-vallalkozas/>

⁸ Ld. uott.

⁹ Ld. uott.

vendéglátás ágazatra – a témával számos publicisztika¹⁰, kutatás¹¹ foglalkozik, a téma jelentőségét aláhúzza, hogy nemzetközi tanácsadócégek is külön területként kezelik a kérdéskört¹².

Az érintett vállalkozások több ezer embert foglalkoztatnak, így sorsuk nemzetgazdasági szinten is figyelemmel kísérendő: prioritásnak tekintendő a vállalkozások továbbélése, foglalkoztatói szerepük fennmaradása. A Budapest LAB legfrissebb, 2018. májusában publikált kutatásáról szóló beszámolóban a következőket olvashatjuk:

- **Az utódlás kérdésével a családi cégek több mint fele érintett.** „A magyar kis- és középvállalkozások jelentős részét a rendszerváltás környékén alapították, tulajdonosaik-vezetőik pedig sokan most érik el, vagy pár éve lépték túl a nyugdíjkorhatárt. Ennek köszönhetően a cégek generációváltása, amely néhány éve indult el, várhatóan a következő években tömegesen érinti a vállalkozásokat. Így a kutatásban vizsgált témakörök közül különösen aktuális az utódlással kapcsolatos helyzet, tervek, problémák és lehetőségek vizsgálata.”¹³
- **„A Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program reprezentatív kérdőíves felmérése szerint a családi vállalkozások 39%-a tekinthető generációváltó cégnek,** vagyis olyanak, ahol vagy tíz éven belül esedékes az utódlás, vagy az elmúlt öt évben lezajlott az átadás. A családi vállalkozások 7%-ában az első generációváltás már lezajlott az elmúlt öt év során, 30%-uknál 10 éven belül, 26%-uknál ennél hosszabb idő múlva lesz esedékes.”¹⁴
- **A trend nem csak Magyarországot, hanem a kelet-közép-európai régió más országait is jellemzi, a helyzet hasonlóképpen írható le ezekben az országokban is.** „Nem elszigetelt jelenségről beszélünk, a trend más kelet-közép-európai országokban is hasonló. De az

¹⁰ pl. Brückner Gergely: *A rendszerváltás idején megvolt, mára eltűnt a vállalkozószellem a magyarokból* (a cikk interneten elérhető:

https://index.hu/gazdasag/2018/09/25/a_rendszervaltas_idejen_megvolt_mara_eltunt_a_vallalkozoszellem_a_magyarokbol/)

¹¹ Id. a Budapest LAB 2017-es kutatását. Bővebben: <https://budapestlab.hu/index.php/lemondani-az-egorol-ez-a-cegatadas-alapja/>

¹² vö. PWC: *CEE Family Business Survey - Family businesses at a crossroads* (a kutatás internetes elérhetősége: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/cee_family_survey_2015.pdf)

¹³ A cikk elérhető: <https://budapestlab.hu/index.php/lemondani-az-egorol-ez-a-cegatadas-alapja/>

¹⁴ Id. uott.

utódlás nem csak a volt szocialista országokban jelent komoly kihívást. A BGE vezetésével 2014-16 között zajlott INSIST (INtergenerational Succession in SMEs' Transition) nemzetközi kutatás (<https://budapestlab.hu/index.php/a-csaladiassag-is-okozhatja-egy-ceg-vesztet/>) alapján a különböző földrajzi, gazdasági, politikai, társadalmi helyzetű országok mindegyike küzd a családi vállalkozások kihívásaival. A különbség, hogy míg Magyarországon a generációváltásban szerzett tapasztalat hiánya a legnagyobb gond, addig például az Egyesült Királyságban a következő generáció elkötelezettségének hiánya, míg Németországban a cégátadással kapcsolatos jogszabályok bonyolultsága, a jogi kötelezettségeknek való megfelelés nehézsége okozza a legnagyobb problémát e területen.”¹⁵

- **A szakszerű, zökkenőmentes átadás előkészületeihez több év kell.** „Sokan későn eszmélnek, hogy nincs kinek tovább adni a stafétát, pedig egy sikeres utódlás tervezésének és megvalósításának folyamata akkor is több év, ha megvan az ideális és elkötelezett utódjelölt. És a generációváltás mindenképpen nagy kockázat. A Family Business Consulting Group USA 2015-ös felmérései szerint világszinten a vállalkozások 30%-a éli túl az első, 10-15% a második és csak 3-5% a harmadik generációváltást.”¹⁶
- **A hazai családi cégek fele nem rendelkezik utódlási stratégiával.** „41%-uknak van stratégiája, de nincs írásban rögzítve, és csupán 8% azon családi vállalkozások aránya, ahol van írásban rögzített stratégia is. Az arány némiképp módosul az érintettség figyelembevételével: a generációváltó családi vállalkozások 66%-ának van legalább szóban létező utódlási stratégiája, míg a nem generációváltó cégek esetében ez csupán 39% esetében igaz. *A helyzet mondhatni, kétségbeejtő.* Az alapító-vezetők bevallása alapján 27,2%-uknak nincs kinek átadni a tulajdont, és 27,8%-uknak nincs kinek átadni a vezetést, így az alapító nyugdíjba vonulásával várhatóan a cég is befejezi működését.”¹⁷
- **Eltérő elképzelések az utódlásról az érintett vállalkozásoknál.** „Azokban a családi vállalkozásokban, ahol esedékes az utódlás, a vezetést a Budapest LAB kutatásának eredményei szerint a családon belül adják át részben (26%) vagy teljes mértékben (55%). Az érintett cégeknek csak 12,8%-a tervezi, hogy külső vezetőnek adja át a vezetést, akár csak részben. A cég tulajdonát is sokan szeretnék a családon belül tartani (a generációváltó cégek

¹⁵ Ld. uott.

¹⁶ Ld. uott.

¹⁷ Ld. uott

58%-a teljes egészében, 24%-a részben). Mindössze 7% gondolkodik családon kívüli cégátadásban. Van, aki tulajdonostársnak adna a tulajdonrészéből valamennyit (6%), de semmiképp nem az egészet. Mások munkatársakat tennének valamilyen részben tulajdonossá (8%), és csak 8% értékesítené a tulajdonnak legalább egy részét piacon.”¹⁸

- **Alacsony folytatási hajlandóság az utódok részéről.** „Korábbi kutatások szerint globálisan a családi vállalkozások fenntarthatóságának egyik legfontosabb eleme, hogy az utódok képzésére (üzleti tudományok, neves egyetemeken) nagy hangsúlyt fektetnek. Ugyanakkor a menő képzések nem biztos, hogy az elődök által várt eredményre vezetnek. Előfordulhat ugyanis, hogy a családi vállalkozás nem kínál kellően vonzó perspektívát a jól képzett utód számára. A GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students’ Survey) 2012-es adatai alapján a 26 vizsgált ország átlagát tekintve a családi vállalkozások potenciális utódainak körében általánosan alacsony a hajlandóság a családi cég átvételére. 47,9% sose gondolt ilyen karrier útra. 6,9% tervezi átvenni végzés után és 12,8% 5 éven belül. A kutatás szerint van összefüggés az országok GDP-je és a fiatalok tervei között – Magyarországon, ahogy más viszonylag szegényebb országokban is, az átlagnál magasabb a hajlandóság, hogy a fiatalok a szülők nyomába lépjenek.”¹⁹
- **Az utódok iskoláztatása tudatos, előre megtervezett.** „A Családi Vállalkozás Kutatási Program friss interjúinak tapasztalatai szerint utódok iskoláztatása viszonylag tervszerűnek tűnik, de több gyermek esetén szinte mindig van „fekete bárány”, akit nem érdekel a mégoly sikeres családi vállalkozásban való munka. A kutatásban résztvevő cégeknél ugyanakkor több esetben jellemző, hogy a korábban más utakra lépő kiszemelt utód később mégis visszatér a vállalkozásba. Ahol kettőnél több gyerek van, vagy már a harmadik generáció „kinevelése” zajlik, ott a kutatók tapasztalatai alapján csökken az utódokra nehezedő pszichológiai nyomás. Akit az érdeklődése nem visz a családi cégbe, hagyják, hogy máshol érvényesüljön.”²⁰

Mindezek alapján jól látható: a magyar gazdasági teljesítményt érdemben befolyásolják azok a rendszerváltás körül indult családi vállalkozások, amelyek mára gyökeret vertek, jelentős mértékben

¹⁸ Ld. uott.

¹⁹ Ld. uott.

²⁰ Ld. uott.

bővültek. Azonban ezek alapítói mára a nyugdíjkorhatáron túl, de legalábbis annak közelében vannak, miközben csak kevesük rendelkezik határozott tervvel a cég átörökítésére. Ez pedig nemcsak a vállalkozás szintjén, hanem nemzetgazdasági szinten is komoly problémákat okozhat. Éppen ezért fontos és időszerű (ha már éppen nem késő) szembenézni mindazzal, amit a magyar vállalkozások ezen szeletének egyedinek gondolt, de országos szinten is komoly hatásokat kifejteni képes problémái jelentenek.

- ☒ **Hazánkban a vállalkozások 70 százaléka családi tulajdonban van**
- ☒ **a GDP több mint felét ők állítják elő,**
- ☒ **a foglalkoztatottak felének biztosítanak munkahelyet.**

A munkaerőhiányos helyzet megítélésében segítségül hívható továbbá a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat jelentése,²¹ amelyben a hivatal rögzíti: 2018 októberében a nyilvántartott álláskeresők aránya a gazdaságilag aktív népességhez viszonyítva 5,3 százalék volt, a munkavállalási korú népességhez mért relatív ráta pedig 3,6 százalék. A legalacsonyabb értékeket a korábbiakhoz hasonlóan Győr-Moson-Sopron megyében mérték.

2018 októberében hónapban 40 600 álláskereső kérte nyilvántartásba vételét a kirendeltségeken, 11,5 százalékuk első alkalommal regisztrált. Az új belépők száma az előző évihez képest 3,6 százalékkal csökkent. Az álláskeresők közül minden tizedik (24 500 fő) volt pályakezdő. A legtöbb pályakezdő fiatal Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében tartották nyilván, de Hajdú-Bihar és Jász-Nagykun-Szolnok megyében is jelentős a számuk.

Az álláskeresők 26,9 százaléka, 65 800 ember tartósan, több mint egy éve keresett munkát, ez 10,4 százalékponttal jobb arány az egy évvel korábbinál. A hónapban 37 500 volt továbbá a 25 év alatti és 60 800 az 55 év feletti álláskeresők száma, arányuk 15,3, illetve 24,9 százalékot tett ki.

²¹ Az erről készült beszámolót ld.: https://www.napi.hu/magyar_gazdasag/munka-allas-allaskereso-munkaugy.673749.html?utm_source=index.hu&utm_medium=doboz&utm_campaign=link

Az NFSZ adatai szerint idén októberben 134 500 álláskereső volt jogosult pénzbeli ellátásra, 47,7 százalékuk álláskeresői ellátásban, a többiek szociális jellegű támogatásban részesültek. Az álláskeresőök 44,9 százaléka semmilyen pénzbeli támogatást nem kapott.

A foglalkoztatók 32 100 új betölthető álláshelyet jelentettek be októberben, ezek 50,8 százalékához igényeltek támogatást. Az újonnan bejelentett támogatott álláshelyek száma 16 300 volt, 60,9 százaléka a közfoglalkoztatásban. Októberben 118 400 álláslehetőség állt rendelkezésre, amelyből 84 100 betöltetlen maradt.

Az idei tizedik hónapban 233 munkavállaló csoportos létszámleépítését jelentették be a foglalkoztatók. Az elbocsátások a szektorok közül a fűtési kazán, radiátor gyártását, a háztartási készülék gyártását, a villamosenergia-termelést, ellátást, a szállítást kiegészítő tevékenységet, valamint az elektronikai alkatrész, áramköri kártya gyártását, területileg pedig Somogy, Veszprém, Komárom-Esztergom, Bács-Kiskun és Fejér megyét, valamint a fővárost érintették.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) által használt munkanélküliségi ráta 3,8 százalékos volt a 2018. július-szeptemberi gördülő negyedévben, a 15-74 éves népességből 178 200-an voltak munka nélkül. A ráta az előző év azonos időszakához képest 0,3 százalékponttal csökkent.

E fenti adatokból jó látszik: rekordalacsony a munkanélküliségi ráta 2018 végén Magyarországon, a munkaerőhiány is kézzelfogható – szükség van tehát célzott beavatkozásokra ahhoz, hogy az ágazati problémákra ágazati szintű válaszok születhessenek.

3) *Kapcsolódás a Felhívás 3.4.1.1 ba) pontjához*

A szakmai fejlesztési terv, illetve a részét képező pilot program, valamint e kettő alapjaira épülő támogatási kérelem a Pályázati felhívás 3.4.1.1. ba) pontjában megjelölt témák közül **a munkaerő-piac keresleti és kínálati oldalának összehangolását segítő, támogató megoldások** témát helyezi fókuszba az alábbiakban kifejtett módokon.

B. Célkitűzés

A támogatási kérelem fejlesztési programjának célja, hogy segítse a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén működő vállalkozásokat abban, hogy képesek legyenek kezelni a munkaerőhiányos helyzeteket. Egyfelől képesek legyenek egyáltalán megtartani a munkaerőt, alacsonyabb fluktuációt eredményezve, másfelől hajlandók legyenek a meglévő humánerőforrás fejlesztésébe pénzt és időt fektetni, pl. a kompetenciák fejlesztése terén.

A tervezett projekt e fókusszal kapcsolódik számos támogatáspolitikai dokumentumhoz, amelyek a következők szerint foglalhatóak össze:

1) *Kapcsolódás a nemzeti szintű támogatáspolitikai célkitűzésekhez*

A 2013. szeptemberében elkészült, *A 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása* című szakpolitikai stratégiában nevesítésre kerülnek azok a specifikus célok, amelyek elérését célul tűzi ki a stratégia a fejlesztési ciklus végére. Ezeket a következők szerint lehet összefoglalni (idézet a szakpolitikai stratégiából):

„A munkanélküliek és inaktívak munkába állásának ösztönzése az első ilyen specifikus cél, amely a gazdasági aktivitás és foglalkoztatás növeléséhez kapcsolódik. Ezen cél eléréséhez szükséges a legnagyobb kihasználatlan foglalkoztatási potenciállal rendelkező, munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű és alacsony részvétellel jellemezhető csoportok munkavállalásának ösztönzése és segítése, foglalkoztathatóságuk javítása. Az aktiválás, az aktív munkaerő-piaci intézkedések megerősítése – összhangban az Európai Tanács Magyarországra vonatkozó 2013. évi ország-specifikus ajánlásaival – és az ezen intézkedésekben résztvevők számának növelése, az eszközök hatékonyságának javítása segítheti elő a cél elérését a célcsoportok sajátos igényeit figyelembe vevő, megfelelően célzott támogatások révén.

A fiatalok aktiválása, munkába állásuk ösztönzése és foglalkoztathatóságuk javítása önállóan megjelenítendő cél. A válság következtében különösen nehéz helyzetbe került fiatalok csoportját érdemes kiemelni a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű célcsoportok közül, és különálló célkitűzést tenni a nem tanuló és nem dolgozó 15-24 éves fiatalok munkaerő-piaci aktiválására, segítségére vonatkozóan. Ez összhangban van az utóbbi időszakban kiemelt politikai támogatást élvező, a fiatalok foglalkoztatását célzó uniós kezdeményezésekkel is. A 2013. áprilisi EU tanácsi

ajánlás uniós szinten, majd a 2013. júniusi ország-specifikus ajánlás kifejezetten Magyarországot célozva szólít fel ún. „Ifjúsági Garancia” bevezetésére az ifjúsági munkanélküliség visszaszorítása érdekében. Ennek értelmében minden 15-24 év közötti fiatalnak konkrét segítséget (minőségi álláshelyet, továbbképzési lehetőséget vagy gyakornoki helyet) kell felkínálni a munkanélkülivé válást vagy a tanulmányok befejezését követő 4 hónapon belül. A fiatalok aktiválásának javítására és az Ifjúsági Garancia magyarországi bevezetésére fokozatosan és a heterogén célcsoport változatos igényeit figyelembe véve, a támogatások differenciálásával kerülhet sor, kezdetben a leginkább rászoruló, munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű fiatalokra fókuszálva. A beavatkozások részét képezhetik például bértámogatások, gyakornoki programok, vállalkozóvá válás támogatása, munkaerő-piaci, vagy felzárkóztató képzések stb.

A **‘munkaerő-piaci szolgáltatások hatékonyságának és minőségének javítása’** specifikus cél, amely az aktív munkaerő-piaci eszközök hatékonyságának és eredményességének javításához is kapcsolódik. Az Európa 2020 stratégiához kapcsolódó integrált iránymutatások szerint „a foglalkoztatási szolgálatok fontos szerepet játszanak a munkaerőpiacon nem jelen lévőkhöz aktiválásában, valamint a kereslet és a kínálat megfeleltetésében, ezért e szolgálatokat meg kell erősíteni annak érdekében, hogy már korai szakaszban személyre szabott szolgáltatásokat nyújthassanak, valamint aktív és megelőző jellegű munkaerő-piaci intézkedéseket hozhassanak. Ezeknek a szolgáltatásoknak és intézkedéseknek mindenki előtt nyitva kell állniuk, ideértve a fiatalokat, a munkanélküliség által fenyegetetteket és a munkaerőpiactól leginkább eltávolodott személyeket is”. A 2013. évi ország-specifikus ajánlások értelmében Magyarországnak javítania kell a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat ügyfél-kategorizálási (profiling) rendszerét, hogy az ügyfelek részére nyújtott támogatások és szolgáltatások személyre szabott jellege erősödjön. Az álláskeresőket célzó aktív eszközökhöz kapcsolódó ún. ex-ante feltételek is előírják a profiling rendszer és az egyéni cselekvési terv bevezetését (lásd bővebben az 5.1.2 fejezetet).

A szolgáltatások hatékonyságának és minőségének javításához szükséges a foglalkoztatási szolgálat humán kapacitásainak fejlesztése, bővítése, az ügyfél-kategorizálási rendszer országos bevezetése és alkalmazása, a nyomon követés rendszerének megerősítése, valamint a célcsoportok igényeihez és a változó gazdasági és munkaerő-piaci környezethez igazodó új szolgáltatások kialakítása.

A **munkaerő versenyképességének javítása** olyan cél, amely a gazdaság és a vállalkozások versenyképességének javításához és növekedési lehetőségeik kihasználásához szorosan kötődik. A

megfelelő képzettséggel, tudással, kompetenciákkal rendelkező munkaerő a modern, versenyképes gazdaság elengedhetetlen feltétele. Ezt elősegítheti a munkavállalási korú népesség minőségi képzése, a vállalkozások – és különösen a növekedési potenciállal rendelkező ágazatok – képzési igényeinek célzott támogatása, valamint a gazdaság igényeihez igazodó szakképzési és felnőttképzési rendszer fejlesztése, beleértve a duális képzést is.

Az egész életen át tartó tanulás ösztönzésének célja, hogy a felnőtt lakosság minél nagyobb aránya vegyen részt oktatásban/képzésben, és munkaerő-piaci szempontból releváns készségeket, kompetenciákat szerezzenek, ezáltal javuljon foglalkoztathatóságuk, alkalmazkodóképességük. A 2013. évi ország-specifikus ajánlások értelmében Magyarországnak meg kell erősítenie a képzési programokat az egész életen át tartó tanulásban való részvétel növelése érdekében, és a közfoglalkoztatási programon belül erősítenie kell az aktiválási (képzési) elemeket. Ehhez általános kompetencia fejlesztési és képzési programok járulhatnak hozzá, különösen az alacsony képzettségűekre, szakképesítéssel nem, vagy elavult szakképesítéssel rendelkezőkre fókuszálva.

A gazdasági igényekhez igazodó szak- és felnőttképzési intézményrendszer kialakítása olyan cél, amely szorosan kapcsolódik a munkaerő versenyképességének javításához. A munkaerő-piaci körülményekhez alkalmazkodó szak- és felnőttképzés egyaránt szükséges a jövő generációk és a munkavállalási korúak tudásának és kompetenciáinak fejlesztéséhez és a gazdasági és társadalmi változásokhoz való alkalmazkodásuk segítéséhez. A 2013. évi ország-specifikus ajánlások alapján Magyarországnak gondoskodnia kell arról, hogy az oktatási rendszer minden fiatalnak biztosítsa a munkaerőpiacra jutáshoz szükséges készségeket, szaktudást és képesítéseket. Ennek megfelelően cél, hogy a szak- és felnőttképzésből minőségi, a munkaerő-piacon közvetlenül hasznosítható tudással kerüljenek ki a résztvevők, ami hozzájárul ahhoz, hogy képzésből kikerülők elhelyezkedési aránya javuljon. Cél továbbá, hogy a képzési kimenetek a vállalkozások igényeinek megfelelően, a szakképzési és felnőttképzési intézményrendszer minél rugalmasabban és gyorsabban tudjon reagálni a gazdasági változásokra, és megfelelő keretet jelentsen az egész életen át tartó tanuláshoz. Ehhez szükséges a gazdaság és a képzés közvetlen kapcsolatának megteremtése, a duális képzés megerősítése, a gazdasági szereplők duális szakképzésben való részvételének ösztönzése.

A vállalatok alkalmazkodóképességének javítása elengedhetetlen az ország versenyképességének fejlesztéséhez. Ennek egyik eleme a munkahelyi rugalmasság, rugalmas foglalkoztatási formák és munkaszervezési módszerek elterjesztése, a vállalati munkaszervezési kultúra javítása, illetve a

családbarát munkahelyi környezet kialakítása. Ez a kisgyermekes nők foglalkoztatására is pozitív hatást gyakorolhat, ami összhangban áll a nők munkaerő-piaci részvételének ösztönzésére vonatkozó ország-specifikus ajánlással is. Fontos szempont továbbá, hogy a gazdasági szervezetek működésébe beépüljön a jogkövető vállalkozói szemlélet, ezzel minimalizálva a szürke és fekete foglalkoztatás versenytorzító hatását, növelve a költségvetési bevételeket és csökkentve a munkavállalók kiszolgáltatottságát. A minőségi munkahelyek kialakulásának fontos feltétele a munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése. A munkáltatók és munkavállalók érdekeinek képviselője megkívánja továbbá a társadalmi partnerek kapacitásainak fejlesztését szolgáló programok támogatását is.

A szociális gazdaság fejlesztése fontos a hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítása szempontjából. Cél, hogy a szociális gazdaság hosszabb távon átvezessen a nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásba, és fenntartható munkalehetőségeket teremtsen a korábban segélyezett, ill. a közfoglalkoztatásból kikerülő emberek vagy más hátrányos helyzetű munkanélküliek számára. Ehhez helyi lehetőségekre, vállalkozási ötletekre és piaci szükségletekre építő innovatív kezdeményezések megvalósítása szükséges, amelyek helyi szinten segítik elő a hátrányos helyzetű csoportok elhelyezkedését.”²²

A program az egész életen át tartó tanuláshoz is kapcsolódik: a projekt során megvalósítani kívánt képzések az önfejlesztés jegyében kerültek a programba. Mindezt annak a környezetnek köszönhetően, ami jellemzi a 2010-es évek Magyarországot:

„Az egész életen át tartó tanulásban való részvétel olyan kulcsindikátora a képzésről és tágabb értelemben a foglalkoztatáspolitikáról gondolkodóknak, amely lényeges információt árul el adott ország tanulási attitűdjéről, tágabb értelemben pedig az új információ, az új (szakmai) módszerek elsajátításának befogadásáról. Mindez szorosan kapcsolódik a foglalkoztatáshoz, hiszen a jelen, illetve a jövő munkahelyeit egyre inkább a tanulási képesség, azaz a munkaerő erre irányuló kapacitása, a változásokhoz való alkalmazkodási képesség, valamint az innovációs potenciál jellemzi. Mindezen teljesítményeket és követelményeket, vállalati szinten is – természetesen csak részben – a

²² Ld. A 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása című szakpolitikai stratégia (24-26. oldal). A dokumentum internetes elérhetősége: http://2010-2014.kormany.hu/download/8/4c/01000/Fogl_Strat_14-20.pdf

magas minőségű alapképzés, azaz a kulcskompetenciák megfelelő és erős alapot adó elsajátítása, másfelől az erre építhető folyamatos (részben szakmai) képzés alapozzák meg.

Magyarországon az egész életen át tartó tanulásban résztvevő felnőttek (25-64 évesek) aránya rendkívül alacsony: 2,8 % (2012, EUROSTAT). Ez a szám jelentősen elmarad nem csak az Európai Unió tagállamainak átlagától (9%), de számos, a térségbe tartozó országhoz képest is alacsonynak számít (ld. Csehország: 10,8%, Szlovákia: 3,1%, Szlovénia: 13,8%, Lengyelország: 4,5%).

További probléma, hogy a részvételi arányokon belül az iskolázottsági mutatók azt hangsúlyozzák, hogy hazánkban a magasabb iskolai végzettség korrelál a nagyobb arányú képzésben való részvétellel. Ez azt jelenti, hogy minél alacsonyabb az egyén iskolai végzettsége, annál kisebb valószínűséggel vesz részt oktatásban, vagy képzésben. Így az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők a legkiszolgáltatottabbak a képzés tekintetében, más szavakkal az ő hozzáférésük a legalacsonyabb a (további) oktatás-képzéshez, azaz az egész életen át tartó tanuláshoz is. Mindez arra enged következtetni, hogy Magyarországon az oktatás-képzésnek a társadalmi egyenlőtlenségek felszámolásában csekély szerepe van.

Magyarország alacsony értékei abból is adódnak, hogy az iskolarendszerű képzéseken még átlagos arányú a részvétel, de a nem formális képzéseken történő részvétel rendkívül kicsi az unió számos országához képest. Az unió átlagában többen vesznek részt képzéseken, de az egy főre jutó képzésben töltött órák száma sokkal alacsonyabb, mint hazánkban, tehát sokkal rövidebb képzéseken vesznek részt átlagosan.

Tekintettel a felnőtt népesség egész életen át tartó tanulásban való alacsony részvételére nem véletlen, hogy az Európai Bizottság 2013. évi országajánlásai két ponton is kitérnek a felnőttképzés és az egész életen át tartó tanulás kiterjesztésének és hatékonyságának szükségességére:

- egyrészt az ajánlások alapján Magyarországnak meg kell erősítenie a képzési programokat az egész életen át tartó tanulásban való részvétel növelése érdekében;
- másrészt erősítenie kell a közmunkaprogramok aktiválási elemeit. Ez a gyakorlatban a közfoglalkoztatás kiemelt célcsoportját jelentő alacsony iskolai végzettségűek, valamint a közfoglalkoztatásba már bevontak képzésbe vonását jelenti.

Mivel a munkaerő-piaci szempontból releváns képzések igen jelentős hányada munkahelyi képzés formájában zajlik le, fontos indikátora a felnőttképzésnek a munkahelyi képzésben részt vevő vállalkozások aránya. Az Eurostat adatai szerint 2010-ben csak minden második magyar vállalkozásnak voltak olyan dolgozói, akik munkahelyi képzésben vettek részt. Nyugat-Európában ugyanez az arány 70-80% körül mozgott. A vállalkozások mérete jelentősen befolyásolta a képzési hajlandóságot: a nagyvállalatok 95%-a, a középvállalkozások közel háromnegyede (74%-a), míg a kisvállalkozások 43%-a támogatott valamilyen szakmai képzést. Mivel az utóbbi két kategóriába tartozó vállalatoknak a foglalkoztatásban betöltött szerepe igen jelentős, a kis- és középvállalkozások képzési politikája és gyakorlata meghatározó a munkavállalók többségének képzésben való részvételi lehetősége szempontjából.

A munkahelyi képzéseket jellemző másik mutató a képzéselérési arány, amely a képzésben részt vevők összes foglalkoztatotthoz viszonyított arányát mutatja. Ez az indikátor létszám kategóriák szerint 2010-ben a következők szerint alakult: a kisvállalkozásban alkalmazottak 11%-a, a középvállalkozásokban alkalmazottak 14%-a, míg a nagyvállalatokban dolgozók 28%-a részesült szakmai képzésben. A vállalkozások 38%-a támogatott hagyományos szakmai képzést (kötött tartalmú, adott helyszínen, oktatóteremben, kötött képzési program alapján megvalósuló képzés), ezen vállalkozások többsége (90%-a) külső képzéseket szervezett, de közel fele belső képzést is biztosított munkavállalóinak. Az összes vállalkozás 36%-a támogatta a szakmai képzés egyéb formáit (pl.: konferenciákon, szemináriumokon való részvétel, a közvetlen munkahelyen, munkaszituációban folyó képzés, vagy tanulmányi látogatások szervezése).

A képzési területeket illetően a vállalkozások 38%-a műszaki, gyakorlati, munka-specifikus készségek fejlesztését, a cégek egynegyede idegen nyelvi képzést, több mint 20%-uk szakmai informatikai képzést támogatott. Alacsonyabb mértékben, de a vállalkozások a vezetői készségek elsajátítását, a csapatmunkára való felkészítést, valamint a problémamegoldó készségek javítását célzó képzéseket is alkalmazták (rendre 15%, 15% és 16%)²³.

²³ Idézet A 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása című szakpolitikai stratégiából (84-85. oldal). A dokumentum elektronikus verziójának internetes elérhetősége: http://2010-2014.kormany.hu/download/8/4c/01000/Fogl_Strat_14-20.pdf

A projekt vizsgálni kívánja tehát, hogy az átalakulási folyamatban milyen szerepet tölthet be az élethosszig tartó tanulás folyamata, a generációváltás folyamatában mennyire releváns a szakképesítések megszerzése, az oktatási-szakképzési szféra, illetve a gazdaság kapcsolata. Ezen a ponton világos a kapcsolódás *Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra* című, közösségi szintű szakpolitikai stratégiához a szakképzés és gazdaság, munka világa közötti kapcsolatok erősítéséről (7.2. pont) szóló részben foglaltakat alapul véve. A szakpolitikai stratégia ugyanis így ír egyfelől a szakképzés megerősítéséről:

„Az új szakképzési törvény 2013. szeptember 1-jétől az iskolai rendszerű képzésben kötelezően előírta az új típusú, általánosan hároméves szakiskolai és az ágazati szakközépiskolai szakképzés bevezetését, és felmenő rendszerben a szakközépiskolában a kötelező szakmai érettségi vizsgát. A tanulószervezés rendszerének további erősítése és a vállalkozások gyakorlati képzésbe való bekapcsolódásának ösztönzése érdekében csökkent a szakképzési hozzájárulással kapcsolatos adminisztráció, illetve szakmankénti gyakorlati normatíva került bevezetésre. 2012 szeptemberétől a szakiskolákban már az első szakképzési évfolyamtól (9. évfolyamtól) köthető tanulószervezés, továbbá megerősítésre kerültek a tanulói jogok és garanciák, és megvalósult a tanulószervezés nyilvántartásának szabályrendszere, amely tevékenységet a gazdasági kamara 2013-tól erősebb jogkörökkel folytatja.”²⁴

A szakpolitikai stratégia pedig így képzei el a felnőttképzés hatékonyságának és munkaerőpiaci relevanciájának javítását – ebből a szempontból pedig kapcsolódási pont fedezhető fel a projekt és a stratégiai célok között. A programot megvalósítani kívánó szervezetek ugyanis hisznek az élethosszig tartó tanulásban, az általuk képviselt vállalkozások irányában pedig e szemlélet erősítését tűzték ki célul – ennek szellemében kívánják a programot lebonyolítani:

„A felnőttképzés jogi környezete tekintetében lényeges változást hozott a 2013 júniusában elfogadott új felnőttképzési törvény (2013. évi LXXVII. törvény a felnőttképzésről), amely a támogatott, a munkaerőpiac valós igényeinek kielégítését megvalósító képzésekre koncentrált. Az új jogszabállyal biztosítékok kerülnek a rendszerbe annak érdekében, hogy a támogatott

²⁴ Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra című szakpolitikai stratégia (82. oldal). Internetes elérhetőség: http://www.kormany.hu/download/7/fe/20000/Egész_életen_át_tartó_tanulás.pdf

felnttktkpzsből minőségi tudással kerüljenek ki a résztvevők, a megszerzett bizonyítvány egyenértékű legyen az iskolai rendszerben szerzett szakképesítéssel. Az új szabályozás várhatóan növeli a támogatott képzések munkaerőpiaci eredményességét, a felnttktkpzésben (szak)képzettséget szerettek elhelyezkedési arányát, valamint biztosítja a felnttktkpzésben folyó gyakorlati képzés minőségének emelését.

Az elmúlt időszak hazai forrásból támogatott felnttktkpzési programjait a Nemzeti Foglalkoztatási Alap képzési alaprészének központi kerete finanszírozta. A felnttktkpzési programok költségvetése jelentősen csökkent a gazdasági válság beköszöntét követően a fiskális konszolidáció egyenes következményeként. Az utóbbi években csak minimális hazai állami ráfordítást engedélyezett a rendszer felnttktkpzési célokra. A hazai finanszírozású programok helyett jelenleg a felnttktkpzési programok többségét az Európai Szociális Alap finanszírozza. [...]

Célzott felnttktkpzési támogatási rendszer. Az új felnttktkpzési törvény életbe lépésével párhuzamosan ki kell építeni, illetve meg kell szilárdítani azokat az intézményi struktúrákat, amelyek középtávon képesek biztosítani a felnttktkpzési források eredményes és hatékony felhasználását. Annál is inkább szükség van ezekre a fejlesztésekre, mivel összességében nem lehet számolni az intézményrendszerbe fektetett források drasztikus emelkedésével, miközben a megoldani kívánt probléma – azaz a felnttktkpzésben részt vevők arányának javítása, illetve felruházásuk a munkaerőpiaci igényeknek megfelelő képzettséggel és kompetenciákkal – egyre sürgetőbb kihívást jelent.

A felnttktkpzési források döntő többségét koncentráltan kell felhasználni azokra a célcsoportokra (pl.: elsősorban a szegénység által sújtott, hátrányos helyzetű csoportok, alacsony végzettségű vagy képesítés nélküli), amelyek nem rendelkeznek a munkaerőpiacon versenyképes szaktudással, illetve kompetenciákkal. A hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok esetében azonban a kedvező feltételek megteremtése mellett kiegészítő vagy teljes finanszírozásra is szükség van. Ezek a csoportok ugyanis sokszor közvetlenül nem profitálnak a képzésből, vagy ha kalkulálhatnak is a haszonnal, nem képesek előfinanszírozni a későbbi megtérülést. Az állam ugyanakkor képes arra, hogy a hosszabb távon megtérülő haszon (foglalkoztathatóság növelése, munkahelyek megőrzése, alacsonyabb munkanélküli vagy szociális kiadások) érdekében támogassa ezeknek a csoportoknak a képzésben való részvételét. Az így képzett rétegprogramok célcsoportjai lehetnek az alacsonyan képzettek (elsősorban munkanélküliek, ugyanakkor a munkavállalók számára is szükséges

lehetőséget biztosítani a bekapcsolódásra), elavult szakképesítéssel rendelkezők (célcsoportok, akik számára a meglévő szakképesítésük nem biztosítja a munkahely megtartását, illetve annak megszerzését), élethelyzettől függően a kisgyermeknevelést követően visszatérők, valamint az 50 év felettiek.

Az egész életen át tartó tanulás támogatása a felnőttképzési programok támogatásán keresztül, valamint a felnőttképzési intézményrendszer fejlesztése változatlanul az LLL stratégia legmarkánsabb pontjai közé tartozik, amelyre a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Stratégia pontjai nyújthatnak megfelelő forrástámogatást a Magyarország előtt álló 2014-2020 közötti tervezési ciklusban.

A felnőttképzés hatékonyságának és munkaerőpiaci relevanciájának javítása. Az új felnőttképzési törvény nagy hangsúlyt fektet a képzések hatékonyságának javítására, a képzések hatékonyságának, hatásainak felmérésére annak érdekében, hogy a következő időszak programjai szélesebb kört érjenek el az eddigieknél hatékonyabban és javuljon a források szakszerű és a jogszabályoknak megfelelő felhasználása. A hiány szakképesítések azonosításához célszerű egységes útmutatást kialakítani, amely figyelembe veszi a területi eltéréseket is (ezt a munkaerőpiaci előrejelzések eredményeire lehet alapozni). Olyan eszközöket kell kidolgozni, amelyekkel biztosítható az egyéni és munkaadói aktivitás növelése a felnőttképzésben való részvétel ösztönzése érdekében.

Különösen fontos a szakmai, szakmaszerző készségek elsajátításának támogatása, az erre irányuló oktatási, képzési elemek megjelenítése a felnőttképzésben. A képzési programoknak nagy hangsúlyt kell helyezniük ún. horizontális készségek kialakítására, amelyek közül kiemelendő – a szakmai és vizsgakövetelményekben szereplő szakmai – személyes-, társas- és módszerkompetenciákkal összhangban és azokat kiegészítendő – az elvégzendő feladatokra irányuló megfelelő időgazdálkodás képesség, a csoportmunka megszervezési, -alkalmazási és az abban való részvételi készségek, a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodás készségének fejlesztése.

Ha a magyar felnőttképzés (felnőttkori különböző irányú tanulás) színvonalának kézenfekvő eszköze a készülő Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program, akkor e terület hatékonyságának javítására is elsődlegesen az adott operatív program jön számításba. [...]

Képzési életút követése: olyan eljárás kidolgozásának megvizsgálása lenne szükséges, amely képes bemutatni, hogy ki hányszor és milyen képzésen vett részt. Cél, hogy végig lehessen kísérni, hogy az egyén milyen képzési/tanulási utat jár be, milyen képzési támogatások igénybevételével, milyen

képzettségekre, végzettségekre tett szert. Jelenleg a forrásfelhasználás gyakran indokolatlan: olyanok vesznek részt akár több alkalommal is támogatott képzésben, akik arra nem feltétlen szorulnak rá. Egy naprakész adatbázis a képzésekről és az azokban résztvevőkről sokat javíthat a támogatások felhasználásának hatékonyságán. A rendszernek biztosítania kell a munkaadó megfelelő tájékoztatását is a hozzá jelentkező egyén eddig megszerzett végzettségéről, (szak)képzettségéről. Lényeges elem, hogy a nyilvántartás személyhez kötötten valósulhasson meg.

A képzési életút követése (a későbbiekben tisztázandó konkrét technikák mellett, de a felnőttképzésről szóló 2013. évi LVII. törvény szellemiségének megfelelően) azért fontos az állam számára, hogy időben meghozhassa, szükség esetén módosíthassa a felnőttek tanulását szabályozó jogi, intézményi és finanszírozási kereteket. A megfelelő időben, egyéb jogszabályokba nem ütköző módon történő rendszer létrehozatalának forrása lehet a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program.”²⁵

2) *Kapcsolódás a nemzetközi szintű célkitűzésekhez*

A projekt szemléletében kapcsolódik továbbá a 2017 áprilisában elfogadott, munka kifizetődővé tételét érintő tanácsi következtetések (Council Conclusions – Towards Making-Work-Pay Strategies, 10452/17) című²⁶ dokumentumhoz is. A projektszervezetet alkotó pályázók hisznek abban, hogy a munka jövedelmezővé tétele segítheti a minőségi munkahelyek létrehozását, a munkaerőpiac inkluzív jellegének és a munkaerőpiaci részvételnek a növelését. Ennek érdekében a benyújtott projekttervek összhangra törekszik a tanácsi következtetésekkel, különösen a képzett munkaerőbe való befektetés és a munka vonzóvá tétele kapcsán megfogalmazott állításokkal.

A fentiek fényében tehát jól látható: a projekt szakmai íve a maga eszközeivel támogatja A 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása című szakpolitikai stratégiában írt célok megvalósulását (különösen: az élethosszig tartó tanulást, a munkanélküliek és inaktívak munkába állásának ösztönzése; illetve a fiatalok aktiválása, munkába állásuk ösztönzése és foglalkoztathatóságuk javítása).

²⁵ Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra című szakpolitikai stratégia (88-90. oldal). Internetes elérhetőség: http://www.kormany.hu/download/7/fe/20000/Egész_életen_át_tartó_tanulás.pdf

²⁶ A dokumentum internetes elérhetősége: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10452-2017-INIT/en/pdf>

A program kapcsolódik továbbá *Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra* című szakpolitikai stratégiához, elsősorban az élethosszig tartó tanulás jelentőségét közvetítő, a projektbe felnőttképzési elemeket építő szervező logika nyomán.

Mindent egybevetve a projekt célja, hogy egy világos, tiszta képpel rendelkezzen minden bevont vállalkozás a jelenlegi állapotáról, és előállhasson egy program arra vonatkozóan: milyen dimenziók mentén fejlesztendő a vállalkozás (végzettség, tapasztalat a humán erő-forrás terén, külső segítség bevonása szükséges-e stb.). Ehhez tanácsadás, mentorálás, képzés, komplex elemzés szükséges a program megvalósítási időszakában.

C. Munkaterv

A tervezett fejlesztés munkaterve a köré a koncepció köré épül, hogy elsőként szükséges felmérni: milyen elképzelésekkel, elvárásokkal bírnak a vendéglátás, szálláshely-szolgáltatás terén működő, bevont vállalkozások.

1) Szükségletfelmérés

Ennek eszközei:

1. Szükségletfelmérés, amely a témaválasztás létjogosultságát támasztja alá;
2. 150 mélyinterjú készítése a KISOSZ által elért vállalkozásokkal a pontos diagnózis érdekében;
3. A mélyinterjúk kiértékelését követően egy elemző tanulmány készítése, amely megoldási javaslatokat is megfogalmaz a projekt kapcsán.

Mindezek után pedig az előzetesen felmért helyzetre adott válaszként támogató szolgáltatásokat nyújt a program a bevont szereplők részére.

2) Támogató szolgáltatások

Ennek eszközei:

4. Hirdetések útján kíván minél szélesebb réteghez eljutni annak érdekében, hogy az érdeklődők tájékozódhassanak a téma aktuális helyzetéről (pl. a projekt honlapjára látogatva elolvashassák a kutatásról szóló jelentést stb.);
5. Projekt honlap üzemeltetése a széleskörű információnyújtás céljából;
6. Megyénként 1-1 tájékoztató rendezvény szervezése, ahol személyes kapcsolatfelvételre is mód nyílik a tájékoztató funkció mellett;
7. 6 hónapon keresztül nyújtandó személyes tanácsadás a probléma menedzseléséhez kapcsolódóan (fókuszban az elemző tanulmányban megfogalmazott megoldási javaslatokkal);
8. A célcsoport képzése a tanulmányban megállapított, hiányzó kompetenciák tárgyában (60 fő részére, fejenként 30 órában) – ennek célja a megfelelő tudás megszerzése.

D. Időterv, ütemezés

A konzorciumot alkotó szervezetek elképzelései szerint a projekt megvalósításának tervezett kezdete: 2019. január 1. A projekt megvalósítási fázisának tervezett hossza: 12 hónap, így a projekt megvalósítási időszakának tervezett zárása: 2020. január 1.

1) A projekt megvalósításának első negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q1):

- szükségletfelmérés a témaválasztás létjogosultságát alátámasztandó;
- mélyinterjúk szakmai előkészítése, interjúk szervezése, az első interjúk elkészítése;
- a program hirdetése, médiakampány beindítása;
- a szakmai tartalommal kapcsolatos tájékoztatás megkezdése;
- projekt honlapjának elkészítése, tartalommal való feltöltése.
- képzés szervezése a pályázó szervezet tisztségviselőinek, munkavállalóinak

2) A projekt megvalósításának második negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q2):

- mélyinterjúk készítése;
- mélyinterjúk kielemezése, releváns megállapítások összegyűjtése;

- mélyinterjúkhoz kapcsolódó szakanyag előállítása (elemző tanulmány megoldási javaslatokkal);
- a program hirdetése, médiakampány;
- szakmai tartalommal kapcsolatos tájékoztatás;
- a projekt honlapjának frissítése.

3) *A projekt megvalósításának harmadik negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q3):*

- megyénként 1-1 tájékoztató rendezvény szervezése, ahol személyes kapcsolatfelvételre is mód nyílik a tájékoztató funkció mellett;
- 6 hónapon keresztül nyújtandó személyes tanácsadás a probléma menedzseléséhez kapcsolódóan (fókuszban az elemző tanulmányban megfogalmazott megoldási javaslatokkal);
- a célcsoport képzése a tanulmányban megállapított, hiányzó kompetenciák tárgyában (60 fő részére, fejenként 30 órában);
- a program hirdetése, médiakampány;
- szakmai tartalommal kapcsolatos tájékoztatás;
- a projekt honlapjának frissítése.

4) *A projekt megvalósításának negyedik negyedében megvalósítandó, szakmai fejlesztési tervet érintő feladatok (Q4):*

- megyénként 1-1 tájékoztató rendezvény szervezése, ahol személyes kapcsolatfelvételre is mód nyílik a tájékoztató funkció mellett;
- 6 hónapon keresztül nyújtandó személyes tanácsadás a probléma menedzseléséhez kapcsolódóan (fókuszban az elemző tanulmányban megfogalmazott megoldási javaslatokkal);
- a célcsoport képzése a tanulmányban megállapított, hiányzó kompetenciák tárgyában (60 fő részére, fejenként 30 órában);
- a program részeredményeinek és eredményeinek hirdetése, médiakampány;
- szakmai tartalommal kapcsolatos tájékoztatás;
- a projekt honlapjának frissítése;
- a projekt zárásának szakmai szempontú előkészítése.

E. Várt eredmények, hasznosítás

A fejlesztési terv megvalósítása nyomán várhatóan nő az ágazati szintű tájékozottság arra vonatkozóan, hogy milyen lehetőségei vannak a munkaerőhiány kezelésére egy-egy szálláshelyszolgáltatással, vendéglátással foglalkozó vállalkozásnak. Bevonásra kerül (így véleményét szakértők részletesen is feldolgozzák) 150, a KISOSZ által elért vállalkozás. Megyénként (Heves, Nógrád, B.A.Z.) 1-1 információs rendezvényre kerül sor 100-100 fő, összesen 300 fő részvételével. Az elemzési fázis után 6 hónapon keresztül személyes tanácsadásra nyílik lehetősége az érintetteknek. A célcsoport képzése a tanulmányban megállapított, hiányzó kompetenciák tárgyában (60 fő, 30 óra keretig).

A projekt megvalósítása nyomán a pályázó konzorcium jelentős tapasztalattal fog rendelkezni egy olyan téma kapcsán, amely nem csak ágazati szinten bír relevanciával, hanem nemzetgazdasági szintű kihívást jelent. Az ágazatspecifikus tapasztalatokat felhasználva más ágazatokban is képesek lesznek a pályázók hasonló céllal bíró programok megvalósítására, illetve érdemi tapasztalatokkal bíró partnerei lehetnek a Kormányzatnak minden olyan kezdeményezésben, amely a magyar tulajdonú kkv-k munkaerő-problémáit hivatott megoldani.

III. Kísérleti (pilot) projekt

F. Célkitűzés

A kísérleti (pilot) projekt célja, hogy a projekt alapját képező kutatás nyomán olyan tevékenységeket valósítson meg, amelyek érdemben segítik a projekt célcsoportját adó vállalkozások közül a közvetlenül bevont kkv-ket.

A konzorciumot alkotó szervezetek (a konzorciumot vezető Borsod-Abaúj-Zemplén megyei KISOSZ, illetve konzorciumi partnere: a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége – KISOSZ) célkitűzései három fő eszköz köré épülnek a pilot program során:

1. A tájékoztató anyagok, információs füzetek kézzel fogható, az érdeklődők által magukkal vihető tájékoztató pontot jelentenek a legfontosabb kérdéskörök kapcsán. Azon túl, hogy a konzorciumot alkotó szervezetek elérhetőségei megtalálhatóak benne, számos olyan

alapinformáció is részét képezi majd ezeknek az anyagoknak, amelyek nagymértékben segítik majd a cégvezetők munkáját. Mindezekon túl a tájékoztató anyagok, információs füzetek pedig megalapozhatják egy, a későbbiekben szélesebb körnek szóló tájékoztató kampány tartalmi elemeit is.

2. A pilot program során biztosított tanácsadás a személyes konzultáció erejére épít: a tapasztalt szakértőkkel, tanácsadókkal felálló szervezetrendszer képes felmérni a legakutabb problémákat az érintett vállalkozásoknál, és konkrét javaslatokat megfogalmazni, azokhoz prioritásokat, határidőket rendelni. A tanácsadás közvetlenül támogatja a pilot program célcsoportját adó vállalkozásokat, így az egyik leghatékonyabb segítségnyújtási formává válhat a program végére.
3. A pilot program során megvalósítandó képzések célja, hogy a fennálló és megoldandó problémák menedzseléséhez szükséges és még hiányzó kompetenciákat fejlessze. Ehhez egy előzetes felmérés szükséges a cég jelenlegi helyzetéről, az munkaerőhelyzet aktuális állásáról (mely stádiumban tart éppen a cég e téren). Majd ennek nyomán ajánlhatóak azok a cégre szabott képzések, amelyek a leginkább szolgálják a folyamatban szükséges kompetenciák fejlesztését.

G. Célcsoport

A pilot program célcsoportja jól körülhatárolható: 150, a KISOSZ által képviselt vállalkozás, amelyek vezetőjével együttműködési megállapodás kerül majd megkötésre. E vállalkozások legfőbb jellemzői: a vállalkozások a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén működnek, jellemzően alacsonyabb (10 fő alatti) foglalkoztatotti létszámmal. A vállalkozások e részhalmaza azért kiemelten fontos, mert vezetőikkel készülnek majd a jelenlegi helyzet pontos feltárását célzó mélyinterjúk (150 db).

H. Munkaterv, alkalmazott módszertan

A projekt módszertana arra az egyszerű logikára, metodológiai hármásra épül, mely szerint a pontos helyzetet mindenek előtt *felmérni* szükséges. Csak és kizárólag ezek után készülhetnek *megoldási javaslatok*, kezdődhet meg a munka a javaslatok kidolgozását illetően. E két lépés után, az

alkalmazott módszertan harmadik pilléreként pedig a korábban precízen kimunkált *megvalósítás* kerül előtérbe. A FELMÉRÉS–MEGOLDÁSI JAVASLATOK KIDOLGOZÁSA–MEGVALÓSÍTÁS hármasa adja tehát a pilot programban is alkalmazott módszertan gerincét. Ehhez a következő tevékenységek köthetők:

1. FELMÉRÉSI FÁZIS: A felmérési fázisban a KISOSZ által képviselt 150 vállalkozás kerül bevonásra. A vállalkozásokat szakértők keresik fel, a mélyinterjú időpontját egyeztetik, jobban megismerkednek a vállalkozás jelenlegi helyzetével. Mindezek után a vezetőkkel mélyinterjúk készülnek, amelynek nyomán széleskörű információhalmaz áll majd rendelkezésre a munkaerőhiányos helyzet megítéléséről, annak aktuális állapotáról a célcsoportba tartozó vállalkozások vonatkozásában.
2. MEGOLDÁSI JAVASLATOK KIDOLGOZÁSA: a mélyinterjúk elkészítése, a kvalitatív módszertannal megvalósított kutatás tapasztalatai nyomán meghatározásra kerülnek azok a kompetenciák, amelyek a sikeres problémamegoldáshoz szükségesek. E kompetenciák rögzítése több szempontból is kiemelkedően fontos: *egyfelől* ennek megfelelően kerül összeállításra az a képzési kínálat, amelyből választva a leginkább cégre szabott képzési programok ajánlhatóak a pilot programban résztvevő vállalkozásoknak. *Másfelől* ha képzéssel nem orvosolható a helyzet, akkor a humánerőforrás-gazdálkodás területén hívhatják segítségül az érintett vállalkozások az ily módon megszerzett tudást – adott esetben olyan személyeket vehetnek fel, akik a kompetenciadeficitet képesek házon belül orvosolni, személyükben hordozzák a hiányzó kompetenciákat, ezzel is segítve az átalakulás folyamatát. Mindezeket túl meghatározásra kerülnek:
 - a. azok a fejlesztendő területek, amelyekhez tanácsadói segítség jár majd a projekt későbbi fázisában, illetve
 - b. azok az információhiányos területek, amelyeket tájékoztató anyagokkal támogatni szükséges.
3. MEGVALÓSÍTÁS:
 - a. A hiányzó kompetenciákat *képzés* keretében fejlesztik a projektgazdák. A konzorciumot alkotó szervezetek 1800 órás időkeretet terveztek be a programba a szükséges fejlesztési irányoknak megfelelő képzésekkel. Ezek pontos listája a mélyinterjúk kiértékelése nyomán áll össze a projekt megvalósítási időszakának második negyedében.

- b. A *tanácsadás* keretében a problémamegoldás folyamatát támogatják felkészült szakemberek (pl. üzleti stratégia döntések, kontrolling rendszer bevezetése/fejlesztése, minőségirányítási rendszer bevezetése és protokollok kidolgozása, alkalmazása stb.). Ebben a dimenzióban fontos, hogy a szervezeti folyamatokat ott, ahol nem voltak, kialakítsák, ahol pedig túlságosan is személyfüggők voltak, ott pedig sztenderdizálják. Kiemelten fontos ugyanis azoknak a struktúráknak a megteremtése, amelyek egyrészt versenyképesebbé teszik az érintett cégeket, másfelől működésük transzparenssebb egy vásárlási szándékkal jelentkező másik szereplő átvilágítási igénye esetén.
- c. A megvalósítás fázisában információs anyagok is készülnek, amelyek a legégetőbb kérdésekre kívánnak választ adni – ezek pedig megalapozhatják a későbbiekben szélesebb körnek szóló kiadványokat. Pontos tematikájuk a mélyinterjúk kiértékelését követően állapítható meg nagy pontossággal, de a konzorciumot alkotó szervezetek jogi, adózási, vagyontervezési kérdések kapcsán érzik szükségét az információs kiadványoknak.

I. Időterv, ütemezés

A pilot programot a konzorciumot alkotó szervezetek (a konzorciumvezető Borsod-Abaúj-Zemplén megyei KISOSZ, illetve a konzorciumi partner Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége – KISOSZ) a projekt második felére tervezték. Ezek alapján a pilot program a projekt harmadik negyedében (Q3): 2019.07.01-2019.09.30. és negyedik negyedében (Q4): 2019.10.01-2020.01.01. zajlik majd tervezetten.

Az egyes projekttevékenységek időbeli ütemezése a következők szerint alakul:

1) *A projekt megvalósítási időszakának harmadik negyedére (Q3) tervezett, a pilot program szempontjából releváns tevékenységek:*

- tájékoztató rendezvények szervezése (3 rendezvény a 3 megyeszékhelyen, 100 fő résztvevővel, cateringgel, terembérlettel, előadókkal);

- 6 hónapon keresztül nyújtandó személyes tanácsadás beindítása a probléma menedzseléséhez kapcsolódóan (fókuszban az elemző tanulmányban megfogalmazott megoldási javaslatokkal);
- megindul a hiányzó kompetenciák képzése (60 fő részére, fejenként 30 órában);

2) *A projekt megvalósítási időszakának negyedik negyedévére (Q4) tervezett, a pilot program szempontjából releváns tevékenységek:*

- tájékoztató rendezvények szervezése (3 rendezvény a 3 megyeszékhelyen, 100 fő résztvevővel, cateringgel, terembérléssel, előadókkal);
- 6 hónapon keresztül nyújtandó személyes tanácsadás és a tanácsadási fázis zárása;
- a hiányzó kompetenciák képzése (60 fő részére, fejenként 30 órában).

J. Várt eredmények, hasznosítás

A projekt eredményeként a munkaerőhiányos helyzetekre felkészültebb, kompetensebb vállalkozások nézhetnek szembe a felmerülő kihívásokkal. Adott esetben a vállalkozást vezetők / tulajdonosok számára lehetőség nyílik majd átadni nemcsak családon belüli, hanem külső szereplők számára is vállalkozást. Ehhez keresleti oldalt jelenthet a fiatalok vállalkozóvá válását támogató GINOP-5.2.2 és GINOP-5.1.9 projektben támogatást kapó fiatal vállalkozók köre. E két programban ugyanis olyan pályakezdő, álláskereső fiatalok mentorálása, képzése a cél, akik önálló vállalkozást kívánnak építeni a jövőben. A KISOSZ mindkét pályázati konstrukcióban érintett, regionális projektekben vesz részt a Dél-dunántúli régióban (GINOP-5.2.2-14-2015-00020 és GINOP 5.1.9-17-2017-00005). A KISOSZ, mint országos szakmai munkaadói és vállalkozói érdekképviselő pedig azért dolgozik, hogy sikeresen talpon maradjanak a családi jellegű többgenerációs tradicionális kisvállalkozások, és mellettük a vállalkozói generációváltás körében létrejöjjenek a gazdaság motorját képező új fiatal vállalkozások.

Valamennyi KISOSZ irodában az odaforduló vállalkozni vágyók, vagy már működő vállalkozások a következő szakmai segítséget vehetik igénybe:

- Vállalkozás alapításához szükséges tanácsadás, egyeztetés üzleti ötletekről és üzleti tervekről, valamint a tevékenységhez szükséges jogszabályi háttérrel.



Lektor neve, továbbá igazságügyi szakértői, kamarai tagság, illetve munkavédelmi hatóság által kiadott munkabiztonsági szakértői engedélyek jegyzék megjelölése (kitöltése valamennyi pályázó számára szükséges):

Lektor neve: Krizsán Józsefné

Kamarai számok: 01-6279

Végzettségek: munkavédelmi szakmérnök, okl. vegyészmérnök, mérnöktanár

Cím: 1195 Budapest Petőfi utca 6. Telefonszám: 06-30-9327-960

E-mail: kec@t-online.hu

Engedélyek:

Mb4-SZ - Egészségügyi tevékenység technológiája és eszközeinek biztonsága (2019.03.11)

Mb7-SZ - Építőipari kivitelezés technológiája és eszközeinek biztonsága (2019.03.11)

Mb9-SZ - Feldolgozóipari tevékenység technológiája és eszközeinek biztonsága (2019.03.11)

Mb12-SZ - Hulladékkezelés technológiája és eszközeinek biztonsága (2019.03.11)

Mb13-SZ - Ipari alpinechnika technológiája és eszközeinek biztonsága (2019.03.11)

Mb14-SZ - Kereskedelmi és vendéglátó-ipari tevékenység Technológiája és eszközeinek biztonsága (2019.03.11)

Mb16-SZ - Művészeti tevékenység technológiája és eszközeinek biztonsága (2019.03.11)

Mb24-SZ - Üzem és munkaszervezés (2019.03.11)

Lektori vélemény:

Magyarország Kormánya pályázati felhívást tett közzé, mely a munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célozza meg a **szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban**. A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei KISOSZ konzorciumi partnerével, a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetségével (KISOSZ) együtt támogatási kérelmet nyújtott be. Támogatási kérelme címe: a „**munkaerő-piac keresleti és kínálati oldalának összehangolását segítő, támogató megoldások**” A cím a kérelem tartalmához illeszkedik. A megfogalmazott célkitűzéseket megítélésem szerint a projekt megvalósulása esetében maradéktalanul megvalósítja.

- A témaválasztás jól időzített, hiszen Magyarország vonzó turisztikai szempontból, évről évre nő a vendégéjszakák száma. A konzorciumot alkotó szervezetek prioritásként kezelik, hogy a hazai tulajdonú vállalkozások hosszú távon fennmaradjanak, fejlődjenek, és a foglalkoztatói szerepüket megőrizték. Ezt a törekvésüket a kérelemben mutatják be.



- A kérelemben a kutatások eredményeiből levont következtetések és a kidolgozott program magas színvonalú, a szakmai ívét a tanácsadás, mentorálás, képzés, komplex elemzés alkotják a program megvalósítási időszakában. A program a bevont szereplők részére támogató szolgáltatásokat nyújt korszerű eszközökkel. (hirdetés, honlap, rendezvények, személyes tanácsadás, a célcsoport képzése)
- A kérelem nemzetközi és magyar kutatások eredményeit bemutatva ismerteti a leggyakoribb felmerülő nehézségeket. A program a tényfeltáró részben mélyinterjúkon (150) alapuló kutatáson keresztül jut el a javasolt megoldásokig. A munkaerőhiány „tisztítja” a piacot, csökken a vendéglátóipari egységek száma, ugyanakkor a munkahelyi vendéglátás nő. Napjainkban sok családi vállalkozás vezetőjét foglalkoztatja, hogyan tudja a stafétabotot átadni, hogyan tudja a pályakezdő fiatalokat a vendéglátás területére bevonítani? A legtöbb pályakezdő fiatal Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében regisztráltak. **A felhasznált irodalomra jól hivatkoznak, elégséges.**
- A támogatási kérelem fejlesztési programjának **célkitűzése** világos. A szálláshelyszolgáltatást érintő égető munkaerőhiány felszámolására, csökkentésére dolgoznak ki javaslatokat. Ennek a kérdésnek az elemzésekor kitérnek más projektekhez való kapcsolódáshoz úgymint munkanélküliek munkába állásának ösztönzése, fiatalok aktiválása, „munkaerő-piaci szolgáltatások hatékonyságának és minőségének javítása”, munkaerőpiaci versenyképesség javítása, egész életen át tartó tanulás ösztönzése, vállalatok alkalmazkodóképességének javítása a szociális gazdaság fejlesztése. Nemzetközi kapcsolódási pontokat is keres.

A **munkaterv** pontosan definiált, időben elhatárolt. A projekt megvalósítási fázisának tervezett hossza: 12 hónap

Megvalósítását követően a tapasztalatok a nemzetgazdaság más ágazataiban jelentkező kihívásokra is választ adhatnak, valamint a Konzorcium a Kormányzatnak ütőképes érdemi partnerei lehet szakpolitikai kérdésekben.



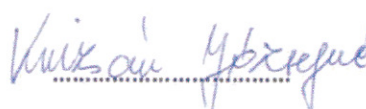
A konzorciumi projekt terv összességében kidolgozott, megalapozott és előkészített, a kiírás célkitűzései megvalósulnak.

A projektet tisztelettel javaslom elfogadásra.

Kelt: Budapest, 2018. 11. 26.


 támogatást igénylő
 aláírása




 lektor
 aláírása



- Már működő vállalkozások esetében a vállalkozás átalakítására, személyi változásokra, tevékenységi körök változására vagy átalakítására, telephelyek létesítésére vonatkozó szakmai tanácsadás.
- A vállalkozások működéséhez szükséges pénzügyi feltételekhez tanácsadás, uniós és hazai forrású pályázati segítség, hitelközvetítési szolgáltatás és egyéb pénzügyi feltételek, garanciák és fedezetek igénybevételéhez szakmai segítség.
- A vállalkozások számára munkajogi tanácsadás, foglalkoztatás-bővítés vagy munkaviszony megszüntetés elősegítése, minta dokumentációkkal és jogvitákhoz kapcsolódó tanácsadással.
- Egyes megyékben könyvelői és könyvvizsgálói segítség a vállalkozások részére.
- A vállalkozások működéséhez szükséges jogszabályváltozások ismertetése, ehhez elektronikus értesítések, regisztrációt követően, tematikus szakmai fórumok és rendezvények tartása.
- A vállalkozáshoz vagy a vállalkozásokban történő munkavégzéshez szakmai képesítések megszerzésére vonatkozó oktatási tevékenység, a vállalkozók részére szakmai továbbképzés, új kötelező előírások vagy ismeretek átadása.
- Egyes megyei szervezetek esetében helyi önkormányzati egyeztetések a helyi vásárokról, piacokról, kitelepülés során történő értékesítésről, ünnepi vásár- és rendezvényszervezés, helyi marketing és üzleti kapcsolatok elősegítése.²⁷

A várható eredmények között említendő a téma nemzetgazdasági szintű relevanciájának hangsúlyozása, az érintett vállalkozói kör számosságának bemutatása. Az adekvát megoldási javaslatok bemutatása nyomán más ágazatok hasonló helyzetben lévő vállalkozásai is inspirálódhatnak. A vállalkozások tudatos problémamegoldásával hatás érhető el, amely erősebb nemzeti vállalkozóréteg kialakulását segítheti elő közép- és hosszútávon.

²⁷ Ld. még: <https://www.vallalkoznierzemes.hu/kisosz/>