



**Interreg**



Co-funded by  
the European Union

**NEXT** Hungary – Slovakia – Romania – Ukraine

**CONCORD**

**TANULMÁNY A MUNKAERŐ-SZÜKSÉGLETEK, A KÉPZÉSI  
KÖVETELMÉNYEK ÉS A SZAKÉRTŐKKEL VALÓ  
EGYÜTTMŰKÖDÉSI LEHETŐSÉGEK FELMÉRÉSÉRŐL**

**SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG VÁRMEGYE  
ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ**

**ÖTLET A VIDÉKÉRT EGYESÜLET**



# TARTALOM

<b>1. ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK.....</b>	<b>3</b>
<b>2. A TANULMÁNY CÉLKITÚZÉSEI .....</b>	<b>3</b>
<b>3. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN .....</b>	<b>4</b>
<b>4. A VÁLLALATOK MUNKAERŐ-PIACI IGÉNYEI ÉS KÉPZÉSI IGÉNYEI.....</b>	<b>6</b>
4.1. Munkaerő-igények és munkaerő-felvételi trendek .....	6
4.2. Munkaerő-felvételi módszerek és támogatási igények .....	8
4.3. Képzési igények és szakmai fejlődés .....	9
<b>5. AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK JELLEMZŐI ÉS KIHÍVÁSAI.....</b>	<b>11</b>
5.1. Az oktatási intézmények áttekintése .....	12
5.2. Az oktatási intézmények kihívásai .....	13
<b>6. A NONPROFIT SZERVEZETEK SZEREPE A KÉPZÉSBEN ÉS A MUNKAERŐ-PIACI INTEGRÁCIÓBAN</b> 14	
6.1. A szervezetek profilja és a megcélzott kedvezményezettek .....	14
6.2. A foglalkoztatásba való beilleszkedést támogató szolgáltatások .....	15
<b>7. OKTATÓK (tanárok, szakképzett szakemberek és kézművesek) FELTÉRKÉPEZÉSE .....</b>	<b>15</b>
<b>8. EGYÜTTMŰKÖDÉSI LEHETŐSÉGEK ÉS STRUKTURÁLIS KIHÍVÁSOK .....</b>	<b>15</b>
8.1. Vállalatok és oktatási intézmények közötti kapcsolatok.....	15
8.2. A duális és gyakorlati képzés helyzete .....	17
8.3. Az ágazatközi együttműködés modelljei és hiányosságai.....	18
8.4. Potenciális oktatók és szakemberek adatbázisa (tematikus területek szerint tagolva) .....	18
<b>9. FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK.....</b>	<b>19</b>
<b>10. MELLÉKLETEK.....</b>	<b>21</b>
<b>11. ÁBRAJEGYZÉK .....</b>	<b>23</b>

# 1. ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

**Ország:** Magyarország

**Megye/régió:** Szabolcs-Szatmár-Bereg / Észak-Alföld

**Partnerszervezet:** Ötlet a Vidékért Egyesület

**A vizsgálat dátuma:** 15/05/2025

## 2. A TANULMÁNY CÉLKITŰZÉSEI

Jelen tanulmány a szatmárnémeti AGES Egyesület által kezdeményezett CONCORD projekt ("A fenntartható határokon átnyúló együttműködés előmozdítása három határ menti régió gazdasági növekedése érdekében") keretében valósult meg. A projekt átfogó célja a foglalkoztatási lehetőségek és a gazdasági növekedés javítása Szatmárnémeti (Románia), Szabolcs-Szatmár-Bereg (Magyarország) és Kárpátalja (Ukrajna) megyékben, helyi szintű foglalkoztatási és képzési lehetőségek fejlesztésével.

Tanulmányunk specifikus célkitűzése a hatékony munkaerőpiaci integráció elősegítése volt Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében olyan helyi szinten elismert oktatók, szakemberek és mesterek azonosításával, akik jelentős gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek és vállalatoknál, intézményeknél vagy szervezeteknél dolgoznak vagy dolgoztak. A felmérés során kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy olyan szakembereket találjunk, akik nemcsak magas szintű szakmai tudással rendelkeznek, hanem képesek és hajlandók is ezt a tudást átadni a jelenlegi és jövőbeli munkavállalók számára.

A kutatás további célja volt a vállalati igények és a munkáltatói elvárások feltérképezése a munkaerőpiac szakképzettségi követelményeinek pontosabb megismerése érdekében. A szakképzett munkaerő hiánya a régió egyik legégetőbb problémája, ezért a tanulmány törekedett arra, hogy azonosítsa azokat a kulcsterületeket, ahol a legnagyobb a szakemberhiány, és ahol a leginkább szükség van célzott képzési programokra.

E kettős megközelítés - a potenciális oktatók felkutatása és a vállalati igények felmérése - alapján célunk olyan helyi képzési megoldások kialakításának megalapozása volt, amelyek a leghatékonyabban tudják áthidalni a munkaerőpiaci kereslet és kínálat közötti szakadékot. A tanulmány eredményei közvetlen inputként szolgálnak a projekt következő fázisában megvalósuló műhelytalálkozók és kísérleti képzési programok számára, amelyek már a gyakorlatban tesztelik a koncepció életképességét.

A kutatás fontos építőköve a három határ menti régió közötti fenntartható együttműködés előmozdításának, mivel az azonosított problémák, módszerek és jó gyakorlatok megosztásra kerülnek a romániai és ukrajnai partnerekkel is, elősegítve ezzel a régiókon átfelölő, hatékony foglalkoztatáspolitikai megoldások kidolgozását.

### 3. ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

#### Adatgyűjtési módszerek:

- Online kérdőívek (Google Forms)
- E-mailek
- Telefonos interjúk
- Személyes interjúk

#### Megcélzott érdekelt felek:

- Vállalatok (kis, közepes és nagy)
- Szakiskolák
- Az oktatásban és a munkaerő-fejlesztésben részt vevő civil szervezetek
- Iparági szövetségek (pl. Rotary Club, Német-Román Gazdasági Szövetség stb.)

**A megcélzott résztvevők száma: 55**

**Az adatgyűjtés időkerete: 2025. április 8 - 2025. április 30.**

A kutatás módszertanát, célcsoportjait, valamint az elemzés eredményeként elkészülő tanulmányok formai és szakmai követelményeit a projektet kezdeményező AGES Egyesület határozta meg. A projektpartnerek javaslatértékelési lehetőséggel aktívan részt vehettek a módszertan alakításában. A közös szakértői munka alapvető elvárása volt, hogy a három érintett országban (Magyarország, Románia és Ukrajna) összehasonlítható, egységes módszertanon alapuló elemzések készüljenek. Ez a megközelítés biztosítja, hogy a határmenti régiók munkaerőpiaci és szakképzési helyzetéről szóló adatok és eredmények egymással összevetethetők legyenek, így átfogó képet nyújtva a teljes határmenti térség sajátosságairól és kihívásairól. Az online kérdőívek kidolgozása nagyfokú szakmai összehangolást igényelt a partnerországok eltérő jogszabályi háttere és különböző oktatási rendszerei miatt. A három határmenti régió – Szabolcs-Szatmár-Bereg (Magyarország), Szatmárnémeti térsége (Románia) és Kárpátalja (Ukrajna) – országspecifikus sajátosságait figyelembe kellett venni a harmonizált adatgyűjtés érdekében.

#### Célcsoportok:

1. Vállalatok: ide tartoznak a különböző méretű vállalkozások, egyéni vállalkozók és őstermelők, akik munkáltatói szerepük révén közvetlen tapasztalattal rendelkeznek a munkaerőpiaci helyzetről és igényekről.
2. Szakképző intézmények: a szakképzést folytató oktatási intézmények, amelyek kulcsszerepet játszanak a jövő munkavállalóinak felkészítésében.
3. Szakoktatók: azok a szakemberek, akik elméleti és gyakorlati tudásuk átadásával közvetlenül részt vesznek a szakképzésben vagy belső vállalati képzésekben.
4. Nonprofit szervezetek: civil szervezetek, amelyek gyakran közvetítő szerepet töltenek be a munkáltatók és potenciális munkavállalók között, illetve különböző célcsoportok munkaerőpiaci integrációját segítik.

#### MINTAVÉTEL

A felmérés módszeres mintavételi eljárással történt, melynek első lépéseként egy átfogó stakeholder lista készült. Ebben kigyűjtésre kerültek Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye legjelentősebb

foglalkoztatóinak adatai, biztosítva a munkaerőpiaci szempontból meghatározó szereplők bevonását a kutatásba.

Párhuzamosan összegyűjtöttük a vármegye szakképzési centrumait, valamint a hozzájuk tartozó szakképző iskolák elérhetőségeit, hogy az oktatási-képzési oldal tapasztalatai is megfelelő súllyal jelenjenek meg a felmérésben. A civil és oktatói stakeholderek azonosítását az Ötlet a Vidékért Egyesület és partnerei végezték a kapcsolatrendszerükben közvetlenül elérhető vállalkozások, civil szervezetek és oktatók elérhetőségeivel, tovább szélesítve a potenciális válaszadók körét.

A stakeholder táblázat kategóriánként csoportosítva tartalmazza a célcsoportok körét, biztosítva az adatok rendszerezettségét és átláthatóságát. Az oktatói célcsoportot a táblázatban az intézmények csoportjába soroltuk, mivel valamennyi szakoktató valamely képző intézményben végzi tevékenységét.

Az adatgyűjtés során a következő információkat rögzítettük minden stakeholder esetében:

- székhely vagy telephely pontos címe
- szervezet/vállalkozás megnevezése
- vezető személy neve
- kapcsolattartási elérhetőségek (telefon és e-mail cím)
- weboldal címe (amennyiben rendelkezésre állt)

A stakeholder adatbázis összeállításához többféle forrást használtunk:

- a vármegyei kereskedelmi és iparkamara nyilvánosan elérhető adatait
- vállalatok és szakképző intézmények hivatalos weboldalait
- civil szervezeteket tömörítő platformok és civil hub-ok információit
- az Ötlet a Vidékért Egyesület és partnerei kapcsolatrendszerében szereplő releváns kapcsolatokat

#### **A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT IDŐPONTJA, TERÜLETI LEFEDETTSÉGE**

A felméréshez használt adatgyűjtési eszközök a román nyelvű eredeti kérdőívek adaptációjával készültek el 2025 április elejére. Az adatfelvételi folyamat során digitális megoldást alkalmaztunk: a kérdőíveket Microsoft Forms platformon implementáltuk. A próbakitöltések és módszertani validálás után 2025. április 8-án kezdeményeztük az adatfelvételt, a kérdőívek kiküldésével (127 címre) a meghatározott célcsoportok részére. A meghosszabbított, 2025. április 30-i adatfelvételi határidő lezárultáig összesen 59 értékelhető válasz érkezett be a rendszerbe, ebből 20 fő vállalkozó (vagy egy vállalkozás nevében nyilatkozott nekünk), 19-en nonprofit szervezetek munkatársai, tizenegyen oktatók és 9 oktatási (szakképzési) intézmény is képviseltette magát.

#### **INTERJÚK KÉSZÍTÉSE**

A kérdőíves felméréssel párhuzamosan április közepén megkezdődött az interjú sorvezető alapján a vállalkozások és nonprofit szervezetek lekérdezése. A kutatási folyamat során összesen 8 interjút készítettünk különböző szervezetekkel: vállalkozásokkal, egyéni vállalkozókkal, civil szervezetekkel.

#### **A KUTATÁSSAL KAPCSOLATOS KÖVETKEZTETÉSEK**

A kvantitatív adatgyűjtéssel párhuzamosan, 2025 április közepén strukturált interjúkkal kezdtük meg a kvalitatív adatfelvételt a vállalkozói és nonprofit szektortól, előre kidolgozott interjú vezérfonal

mentén. Törekedtünk a válaszadói heterogenitás biztosítására: különböző szektorokból, eltérő piaci pozíciókkal és működési háttérrel rendelkező szervezetek képviselőit vontuk be a kutatásba, biztosítva ezáltal a kutatási eredmények többszempontú megközelítését. A kutatási folyamat során azonosítottuk a válaszadási hajlandóság akadályait, amelyekre a következőkben részletesen kitérünk.

Megjegyzendő, hogy a kérdőívek kitöltése számos esetben csak többszöri megkeresés eredményeként valósult meg – tipikusan második vagy harmadik elektronikus levélváltást követően, illetve telefonos utókövetés után. Több esetben a válaszadók inkább a gyorsabb kérdőívkitöltést választották az időigényesebb interjú helyett. A kutatás során kirajzolódott egy általános tendencia: a kitöltési hajlandóság jelentősen megnő személyes kapcsolatok aktivizálása vagy ismételt, célzott megkeresések esetén.

A szervezeti válaszadási mechanizmusok elemzése rávilágított, hogy a felső vezetői szintekhez való hozzáférés különösen problematikus, mivel a megkeresések gyakran elakadnak az adminisztratív szűrőként működő titkárságokon. A válaszadás elutasításának hátterében több tényező azonosítható:

- Adatvédelmi aggályok: a GDPR-megfelelőség jegyében a szervezetek tartózkodnak a potenciálisan érzékeny adatok kiadásától, ez a válaszadás teljes megtagadásához vezet;
- Információbiztonsági megfontolások: az online csalások és adathalász támadások fokozódó jelenléte miatt kialakult bizalmatlanság a külső adatkérésekkel szemben;
- Szervezeti hierarchia és felelősségi körök: az alsóbb szintű vezetők nem rendelkeznek megfelelő felhatalmazással a válaszadásra, míg a felsővezetői szint időkorlátai vagy prioritizálási szempontjai hátráltatják a részvételt.

A legfontosabb módszertani következtetés: a személyes szakmai kapcsolati hálózat hiányában jelentősen csökken a kutatási mintába kerülő szervezetek válaszadási hajlandósága mind a kérdőíves adatfelvétel, mind az interjúk tekintetében. A feltárt módszertani nehézségek ellenére a kutatás során sikerült elérni a tervezett mintanagyságot: összesen 54 érvényes kérdőíves kitöltés érkezett, valamint 9 strukturált mélyinterjú került lebonyolításra, amely megfelelő alapot biztosít a megalapozott következtetések levonásához.

## 4. A VÁLLALATOK MUNKAERŐ-PIACI IGÉNYEI ÉS KÉPZÉSI IGÉNYEI

### 4.1. Munkaerő-igények és munkaerő-felvételi trendek

A megkérdezett vállalkozások körében leggyakoribb az alkalmankénti vagy a ritka, (évente egyszeri vagy ritkább) munkavállaló keresés 2023–2024 között. Negyedéves rendszerességgel 2 vállalkozás jelezte munkaerőigényét, míg heti vagy havi gyakorisággal mindössze egy válaszadó vett fel új dolgozókat, tehát összességében a munkaerő-keresés inkább eseti jellegű volt. A megkérdezett cégek úgy látják, munkaerőigényük 2025-ben várhatóan változatlan marad (14 említés), de néhányan növekedést (2) vagy csökkenést (2) is jeleztek, illetve volt, aki nem tudta megítélni.

A megkérdezettek körében kilenc vállalkozás részesíti előnyben a szakképzett munkavállalók alkalmazását, ám ők szükség esetén képzést is biztosítanak munkavállalóik számára. Négy kitöltő

jelezte, hogy kizárólag szakképzett dolgozókat foglalkoztatnak, három vállalkozásnál pedig igény szerint szerveznek képzést vagy továbbképzést a munkavállalóknak. Két válaszadó – mindkettő mikro- vagy kisvállalkozás – elsősorban meglévő munkavállalóit képezi át az adott feladatra vagy munkakörre. Munkaerőfelvételkor a válaszadók többsége a szakképzett munkaerő felvételét helyezi előtérbe, azonban akadtak olyan, jellemzően építőipari, vagy mezőgazdasági vállalatok, melyeknél nagyobb arányú a szakképzetlen munkaerő, a betanított munkások felvétele. Ezt okozhatja, hogy jellemzően egyéni vállalkozók, illetve kisvállalkozások szerepeltek a mintában, jóval kisebb, ám szakértelem szempontjából koncentráltabb munkaerőigénnyel.



1. ábra: Szakképzett munkavállalók iránti igény

A kitöltő vállalkozások kicsivel több, mint fele nyitott a pályakezdők foglalkoztatására: hatan jelezték, hogy rendszeresen alkalmaznak frissen végzetteket, míg öten alkalmanként kínálnak számukra munkalehetőséget. Kilenc vállalkozás válaszából ugyanakkor az derült ki, hogy ritkán (6) vagy egyáltalán nem (3) foglalkoztatnak pályakezdőket.

A kitöltők többsége nem alkalmaz atipikus foglalkoztatási formát, azok között pedig, akik igen, a leggyakoribb az egyszerűsített foglalkoztatás vagy alkalmi munka (6 említés), ezt követi a diákmunka (3). A távmunka és a munkaerő-kölcsönzés két-két alkalommal, a részmunkaidős foglalkoztatás csupán egyszer szerepelt a válaszok között. Az oktatási intézményekkel való együttműködés kapcsán négyen jelezték, hogy foglalkoztatóként részt vesznek duális képzésben is.

A munkaerő-felvételhez, a megfelelő munkaerő megtalálásához kapcsolódó kihívások között legmarkánsabb problémaként 11 említéssel a szakképzett munkaerő hiánya jelent meg, (pl. szakmabeliek, szakemberek hiánya, szakképzetlenség, hiányos alapok), ám több válaszadó említette az általános munkaerőhiányt, valamint a motiváció hiányát a jelentkezők körében. Kihívást jelent továbbá a fluktuáció, az elvándorlás, illetve az, hogy nehéz megbízható és hatékony munkavállalót találni. Gyakori nehézség a bérigényekkel való lépéstartás is: négy cég állítja, problémát jelent számukra a versenyképes bérek biztosítása.

A válaszadók többsége nyitott arra, hogy más országokból - a kérdőívből kapott válaszok szerint Ukrajnából vagy Romániából 10 vállalkozás (az interjúk során további 2), ázsiai országokból 7 vállalkozás (az interjúk során további 1) - származó munkavállalókat foglalkoztasson, ám jónéhányan bizonyos feltételekhez kötnék ezt: a leggyakrabban említett elvárások a közös nyelvismeret, a

megfelelő szaktudás és képzettség, valamint az, hogy a munkavállaló önállóan meg tudja oldani a lakhatását és a munkába járását. Az ázsiai országokból érkező munkavállalók iránti nyitottság okaiként a kedvezőbb költségeket és a nagyobb terhelhetőséget azonosították válaszaikban.

Az interjúk során azonban e kérdés tekintetében is felmerült a bizalmatlanság, mint erős akadályozó tényező: volt, ahol az ajánló személyét tartották kulcsfontosságúnak, máshol a kettős állampolgárságot szabták feltételként. Különösen markáns jelenség ez a kisebb településeken, ahol gyakran még a másik magyar településről érkező munkaerő is idegenként jelenik meg.

Egy interjúalanyunk szerint Románia schengeni csatlakozása még nagyobb potenciált jelenthet egy integrált, határon átnyúló munkaerőpiac megvalósításához, kiemelte ugyanakkor, hogy bár jöhetnének, mégsem jellemző, hogy jönnek is munkavállalók Romániából Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyébe.

## 4.2. Munkaerő-felvételi módszerek és támogatási igények

A válaszok alapján a munkavállalói ajánlások (12 vállalkozás) és a közösségi média felületek (11 vállalkozás) számítanak a leghatékonyabb toborzási módszereknek. Ez azt mutatja, hogy a vállalkozások egyre inkább a bizalmi kapcsolatokra és a belső ajánlásokra támaszkodnak ahelyett, hogy hagyományos hirdetési csatornákon keresnének munkaerőt. Az online álláshirdetések (5 vállalkozás) és a nagy állásportálok (4 vállalkozás) használata visszaszorulóban van.



2. ábra: Munkaerő toborzásához használt módok

A legtöbben úgy gondolják, a leginkább szükséges, hatékony munkaerő-toborzási támogatás a bértámogatás lenne (14 említés), ám helyi érdekeltségű állásportálok fejlesztését (10 említés) is igényelnék a megkérdezettek, ez utóbbi pedig a projekt célkitűzéseivel is összhangban van.

Ez a toborzási mintázat összhangban van az országos és nemzetközi trendekkel, ahol a személyes kapcsolatokon alapuló munkaerő-toborzás egyre nagyobb jelentőséggel bír, különösen a kis- és középvállalkozások körében. A munkaerőpiac kiéleződésével és a képzett munkaerő hiányával a vállalkozások számára kulcsfontosságúvá vált a megbízható információforrásokra való támaszkodás. A munkavállalói ajánlások dominanciája arra is utalhat, hogy a hagyományos toborzási csatornákon keresztül nehezen találnak megfelelő jelölteket, és a meglévő munkavállalók hálózata hatékonyabb szűrőként működik.

A közösségi média platformok előretörése a toborzásban több tényezővel magyarázható. Egyrészt költséghatékony megoldást kínálnak a kisebb vállalkozások számára, másrészt célzottabb elérést biztosítanak a potenciális jelöltek körében. A felhasználói profilok elemzésével pontosabban azonosíthatók a megfelelő készségekkel és tapasztalattal rendelkező szakemberek, különösen a fiatalabb generációk esetében.

A bértámogatási programok iránti jelentős igény jól tükrözi a régió vállalkozásainak pénzügyi kihívásait. A versenyképes bérek biztosítása – különösen a szakképzett munkaerő megtartása érdekében – komoly terhet ró a kisebb tőkeerejű vállalkozásokra. Ez összhangban van a korábban azonosított problémával, miszerint a magasabb bérek miatt sokan külföldön vagy az ország más régióiban vállalnak munkát.

A helyi érdekeltségű állásportálok fejlesztése iránti igény arra utal, hogy a válaszadók felismerték a lokális munkaerőpiac sajátosságait. Egy ilyen platform nemcsak a földrajzi közelséget veheti figyelembe, hanem a helyi gazdasági környezet speciális igényeit és lehetőségeit is, ami különösen fontos lehet a periférikus helyzetű térségekben működő vállalkozások számára. Ez az igény egyúttal jelzi a nagy nemzeti állásportálok korlátait is a helyi munkaerőpiac kiszolgálásában.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások rugalmasan alkalmazkodnak a változó toborzási környezethez, azonban továbbra is jelentős támogatásra szorulnak mind anyagi, mind infrastrukturális szempontból a megfelelő munkaerő megszerzéséhez és megtartásához.

### 4.3. Képzési igények és szakmai fejlődés

A válaszadó vállalkozások közel fele a külső szervezésű, oklevelet nem biztosító képzéseket (9), körülbelül harmada a belső, vállalati igényekhez igazodó képzéseket (7) preferálja, oklevelet biztosító oktatási formák iránt kevesebben (3) jelezték igényüket. Tetten érhető tehát a "jobshadowing" jelensége, azaz a munkavállalók munkafolyamat közbeni betanulása. A vállalkozások képzési gyakorlatát tekintve elmondható, hogy a legtöbben (tíz válaszadó) ritkán szerveznek képzést, további öt esetben pedig alkalmanként kerül erre sor. Négy vállalkozás jelezte, hogy egyáltalán nem tartanak képzéseket, míg mindössze egy cég nyilatkozott úgy, hogy negyedévente képzik dolgozóikat. Látható tehát, hogy a cégek többsége esetében nem rendszeresek, inkább eseti jellegűek a továbbképzések. Belső képzéseket a következő szakmákban biztosítanak a megkérdezettek: felszolgálás, szakácsképzés, marketing, villanszerelés, kenderfeldolgozás, azonban ezek mind csupán egy-egy említéssel szerepelnek a válaszok között.

A válaszadók képzési igényei között egyaránt megjelentek szakmaspecifikus területek – mint a vendéglátás, erdészet és mezőgazdaság, fuvarozás vagy építőipar –, valamint általánosabb, ágazatokon átfelölő ismeretek is, például digitális és informatikai készségek, higiéniai ismeretek, illetve pénzügyi, esélyegyenlőségi és fenntarthatósági témák.

A válaszadók szerint a mai munkaerőpiac kiemelt fontosságú személyes kompetenciái a megbízhatóság, a felelősségvállalás, a precizitás és a kitartás, de többen említették az együttműködési és kommunikációs készségeket, valamint a digitális alapismereteket is. Mindezek azonban sok esetben hiányosak az új belépőknél. A leggyakrabban említett probléma a felelősségvállalás hiánya (11 eset), amit a rugalmasság (10), az alkalmazkodóképesség (8), a fegyelem és az együttműködés (7–7), illetve a kommunikációs nehézségek (6) követnek. A munkaadók tehát éppen azokat a készségeket hiányolják, amelyeket a legfontosabbnak tartanak: a személyes hozzáállást, a szabálykövetést, az együttműködést,

és az önállóságot. Emellett visszatérő probléma a szakmai etika, az idegennyelvtudás, a speciális szaktudás és a digitális készségek gyengesége. Volt olyan válaszadó is, aki kifejezetten az elhivatottságot és a motivációt hiányolta. Mindez azt jelzi, hogy a hiány nem csupán szaktudásban, hanem alapvető munkához való hozzáállásban is megjelenik.



3. ábra: Hiányzó kompetenciák az új munkavállalók körében

Az alapvető munkaerőpiaci kompetenciák hiánya nem csupán lokális jelenség, hanem illeszkedik az Európai Unió által azonosított kulcskompetenciák keretrendszeréhez is. Az EU nyolc kulcskompetenciát határozott meg (többek között anyanyelvi és idegen nyelvi kommunikáció, digitális kompetencia, tanulás tanulása, szociális és állampolgári kompetenciák), amelyek elengedhetetlenek a tudásalapú társadalomban való sikeres részvételhez. A munkáltatók által említett hiányosságok - különösen a megbízhatóság, pontosság, felelősségvállalás és kommunikációs készségek - közvetlenül kapcsolódnak ezekhez a kulcskompetenciákhoz, és alapvető elvárásaként jelennek meg szinte minden munkakörben.

Ezek a kompetenciahiányok jelentősen csökkentik a munkavállalók foglalkoztathatóságát és munkahelyi teljesítményét, valamint növelik a fluktuációt és a képzési költségeket. A technikai készségek mellett az úgynevezett "soft skill"-ek hiánya különösen problematikus, mivel ezek fejlesztése általában hosszabb időt vesz igénybe és nehezebben mérhető.

A hiányzó alapkompentenciák pótlására többféle intervenció lehetőség kínálkozik. Rövidtávon célzott tréningprogramok szervezhetők, amelyek specifikusan a hiányzó készségek fejlesztésére fókuszálnak. Ezek lehetnek rövid, intenzív workshopok (például kommunikációs vagy csapatmunka-tréningek), vagy hosszabb távú, moduláris felépítésű képzések. A munkahelyi mentorálási programok szintén hatékony eszközként szolgálhatnak, ahol tapasztalt munkavállalók támogatják az újakat a munkahelyi normák és elvárások elsajátításában.

Hosszabb távon a megoldást az jelentheti, ha ezek az alapvető kompetenciák már az oktatási rendszerben hangsúlyosabban jelennek meg. A duális képzés, a projekt módszer és a probléma-alapú tanulás mind olyan pedagógiai megközelítések, amelyek nem csupán a technikai tudást, hanem a munkavégzéshez szükséges attitűdöket és készségeket is fejlesztik.

A vállalatok proaktív szerepvállalása szintén kulcsfontosságú: a toborzási folyamat során alkalmazott kompetencia-alapú kiválasztási módszerek, valamint a belső képzési rendszerek kialakítása jelentősen csökkentheti a hiányosságok üzleti hatásait. A munkahelyi kultúra tudatos formálása, amely értékeli és

jutalmazza a kulcskompetenciák mentén mutatott kiváló teljesítményt, hosszú távon ösztönözheti a munkavállalókat e készségek fejlesztésére.

A képzések megvalósításának támogatásához a vállalkozások elsősorban jól képzett helyi oktatók bevonását tartanák hasznosnak (9 válasz), de hasonlóan fontosnak tartják a képzési ösztöndíjakat és a helyi képzési szolgáltatásokról szóló információforrások elérhetőségét is (mindkettő 7 válasz). Ezen igények összefüggést mutatnak a vállalkozások által azonosított akadályokkal: a leginkább gátló tényezők a magas képzési költségek (átlag: 3,65) és a rendelkezésre álló idő hiánya (3,45).

## 5. AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK JELLEMZŐI ÉS KIHÍVÁSAI

Az oktatók, szakértők és szakképzési intézmények bevonhatósága kapcsán tizenegy oktatótól és kilenc szakképzéssel foglalkozó szervezettől érkezett visszajelzés. Már a kapcsolódás első lépésénél problémaként merült fel, hogy sokan fenntartásokkal kezelik személyes vagy mások adatainak megadását még kutatási vagy fejlesztési célú megkeresések esetén is. Az oktatással foglalkozó szakemberek kivétel nélkül nyitottak tudásuk átadására rövid képzések formájában, azonban nem ennyire egységes a kép arról, hogy rendelkeznek-e információval, avagy megosztanának-e információt más bevonható oktatókról, szakemberekről. Fontos ugyanakkor, hogy – a vállalkozói visszajelzésekkel összhangban – az oktatók jellemzően nyitottak arra, hogy a képzési tartalmakat igazítsák a helyi foglalkoztatási igényekhez. Ennek megvalósításához viszont további intézményi vagy szervezeti támogatásra van szükség, mert önmagukban a szakképző intézmények oktatói ebben a folyamatban csak korlátozottan tudnak cselekedni.

A válaszokból kirajzolódó szakmai kínálat jelentős szórást mutat: az azonosított oktatók és szakemberek a természettudományoktól (biológia, kémia), a humán tárgyakon (magyar nyelv, etika, történelem) és az idegen nyelveken (német) át a műszaki (építőipar, gépészet, villamosság), gazdasági (számvitel, közgazdaságtan, ügyvitel) és informatikai (programozás, projektmunka) területekig terjednek. Több válasz érkezett az egészségügyi és szociális területekről is, ez főként a térségbeli hiányos ágazatokhoz való illeszkedés szempontjából lehet releváns (például egészségügyi szakemberhiány). Megjelennek továbbá a mentálhigiénés, kommunikációs, illetve pedagógiai kompetenciák is a válaszok között. Három válaszadó kivételével minden megkérdezett oktató rendelkezik szakmai tapasztalattal is a területén (a tanítási tapasztalata mellett).

A válaszadók túlnyomó többsége (8 fő) alkalmanként vesz részt szakmai továbbképzéseken, míg ketten rendszeresen (heti vagy havi gyakorisággal), mindössze egy fő van, aki negyedévente fejleszti tudását. A 11 megkérdezett oktató válasza alapján jól látható, hogy körükben szinte teljes körű az igény a tapasztalatcserére, mint empirikus tanulási formára. Ezzel párhuzamosan a válaszadók jelentős része (7 fő) gyakorlati képzések iránt is érdeklődést mutat, ami azt jelzi, hogy a szakemberek elsősorban alkalmazásorientált fejlődési lehetőségeket keresnek. Bár a szakirányú továbbképzések és a modern oktatási módszerek megismerése egyaránt hat-hat válaszban jelent meg, ezek az inkább elméleti jellegű fejlesztések kevésbé hangsúlyosak, mint a közvetlen gyakorlati tapasztalatszerzés. Ez alapján az

oktatók körében egyértelműen a gyakorlatias, reflektív és egymástól tanuló megközelítések iránt mutatkozik a legerősebb igény.

## 5.1. Az oktatási intézmények áttekintése

Kutatásunkban megkérdeztük a szakképzésben dolgozó oktatókat szakterületükről és tapasztalataikról. Eredményeink szerint a megkérdezett oktatók széles szakmai spektrumot fednek le. Legnagyobb arányban a műszaki területek képviselői voltak jelen: informatikai szakterületről (programozás, digitális készségek) négy oktató, építőipari ágazatból három oktató (ebből egy faipar specializációval), gépészeti területről két oktató, villamossági területről egy oktató, valamint vegyipari szakterületről egy szakember vett részt a felmérésben. A gazdasági-szolgáltatási szektor képviselőjében találtunk turizmus-vendéglátás (egy fő), ügyviteli-kommunikációs (egy fő) területen oktató szakembereket is.

A gyakorlati tapasztalat tekintetében a válaszadók döntő többsége, 75%-a (9 fő) rendelkezik szakmai-gyakorlati háttérrel az általa oktatott területen. Ez a pozitív arány kiemelkedő jelentőségű a szakképzés minősége szempontjából, hiszen a valós munkaerőpiaci tapasztalatokkal rendelkező oktatók hitelesebben és gyakorlatiasabban tudják átadni a szakmai ismereteket. Mindössze három válaszadó jelezte, hogy kizárólag oktatási tapasztalattal rendelkezik, gyakorlati háttér nélkül.

Különösen értékes eredmény, hogy több oktató a képzési portfólióját kiegészítő, interdiszciplináris gyakorlati tapasztalattal is rendelkezik. Példaként említhető egy olyan vegyipari oktató, aki vendéglátóipari gyakorlati tapasztalattal is rendelkezik, vagy egy olyan szakember, aki az informatika mellett pedagógiai gyakorlati háttérrel is bír. Ez a szakmai sokszínűség lehetőséget teremt a komplex, több területet átfogó képzési programok kialakítására.

### Továbbképzési részvétel és preferenciák

A megkérdezett oktatók továbbképzéseken való részvételi gyakorisága változatos képet mutat. A válaszadók legnagyobb csoportja (58,3%, 7 fő) "alkalmanként" vesz részt szakmai továbbképzéseken. Rendszeres, heti vagy havi részvételt mindössze két oktató (16,7%) jelzett, míg negyedéves rendszerességgel egy fő (8,3%) képviseli magát. Ez az eredmény rávilágít arra, hogy bár van igény a folyamatos szakmai fejlődésre, a rendszeres, strukturált továbbképzési aktivitás nem általános jelenség a megkérdezett oktatók körében.

A továbbképzési típusok preferenciáját illetően a legtöbb válaszadó több képzési formát is hasznosnak tart saját szakmai fejlődése szempontjából. A legnépszerűbb képzési típusok:

1. Gyakorlati képzések – 8 válaszadó jelölte meg (66,7%)
2. Tapasztalatcsere programok – 10 válaszadó (83,3%) tartja fontosnak
3. Szakirányú továbbképzések – 7 válaszadó (58,3%) szerint lényeges
4. Modern oktatási módszerek megismerése – 6 válaszadó (50%) emelte ki

Figyelemre méltó, hogy a tapasztalatcsere programok ilyen magas arányban szerepelnek a preferenciák között, ami jelzi a szakmai közösségek és a kölcsönös tanulás fontosságát az oktatók

számára. A gyakorlati képzések iránti jelentős igény összhangban van a szakképzés gyakorlatorientált jellegével, és mutatja az oktatók elkötelezettségét a naprakész, piacképes tudás megszerzése iránt.

Az intézmények nyitottsága a vállalkozásokkal való együttműködésre szintén pozitív képet mutat: a válaszadók 83,3%-a (10 fő) jelezte, hogy intézménye nyitott a helyi vállalkozásokkal, szervezetekkel való együttműködésre képzési programjaik munkaerőpiaci igényekhez történő igazítása érdekében. Két válaszadó bizonytalanságot ("talán" választ) jelzett, ami utalhat az intézményi stratégiák vagy a kommunikáció hiányosságaira ezen a területen.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a megkérdezett oktatói kör szakmailag felkészült, többségében gyakorlati tapasztalattal is rendelkezik, és nyitott a szakmai fejlődésre. Ugyanakkor a továbbképzéseken való részvétel rendszeressége területén van még fejlesztési potenciál. A vállalkozói szférával való együttműködési hajlandóság magas szintje pedig jó alapot teremthet a munkaerőpiaci igényekhez jobban illeszkedő képzési programok kialakításához.

## 5.2. Az oktatási intézmények kihívásai

A kutatásunk során feltárt területi koncentráció jelentős kihívásokat eredményez a szakképzési rendszer hatékony működésében. A megkérdezett szakemberek túlnyomó többsége a vármegye nagyobb városaiban – elsősorban Nyíregyházán, Mátészalkán és Kisvárdán – működő oktatási intézményekben tanít. Ez a centralizáció, bár a szakképzési központok és gimnáziumok természetes területi eloszlásából adódik, súlyos logisztikai problémákat eredményez: éppen a társadalmi-gazdasági szempontból leghátrányosabb helyzetű, periférikus térségekbe a legnehezebb eljuttatni a képzéseket és a szakképzett oktatókat.

A szakképzési rendszer strukturális problémáit tovább súlyosbítják a demográfiai tendenciák. Az elöregedő társadalom kettős nyomást gyakorol az intézményekre: egyfelől a csökkenő gyermeklétszám az intézmények fenntarthatóságát veszélyezteti, másfelől az oktatói kar korösszetétele is egyre kedvezőtlenebb. A szakképzésben oktató szakemberek utánpótlása kritikus kérdéssé vált, mivel a megfelelően képzett, gyakorlati tapasztalattal is rendelkező, pedagógiaiilag is felkészült és motivált oktatók száma folyamatosan csökken. A fiatalabb generációk számára a versenyszféra vonzóbb karrierlehetőségeket és jövedelmet kínál, így a tehetséges szakemberek nehezen vonhatók be az oktatásba.

A fennálló oktatói kapacitáshiány következtében kialakult egy rendszerszintű túlterheltség: a szakmájukat magas színvonalon művelő oktatók jellemzően több intézményben is párhuzamosan dolgoznak, vizsgáztatnak. Ez a többszörös terhelés nemcsak fizikai és mentális kimerültséghez vezet, hanem erősíti a szakmai kiégés jelenségét is. Kutatásunk során azonosítottuk, hogy ezek a túlterhelt oktatók gyakran szkeptikusak az újabb kezdeményezésekkel szemben, nem nyitottak további feladatok vállalására, és kevésbé hajlandóak szakmai kapcsolati hálójukat megosztani vagy újabb oktatókat ajánlani.

Az oktatói továbbképzési rendszer sem tölti be maradéktalanul funkcióját. A kötelező jellegű továbbképzéseket az oktatók jelentős része nem lehetőségként, hanem adminisztratív teherként éli meg. A kötelező képzések gyakran nem igazodnak az egyéni szakmai fejlődési igényekhez, és a már amúgy is leterhelt oktatók számára további időbeli és mentális terhet jelentenek. Ezt tükrözi kutatásunkban a továbbképzéseken való részvétel rendszertelensége is.

A földrajzi távolságok áthidalása nemcsak logisztikai, hanem jelentős finanszírozási kérdéseket is felvet. Az ingázással kapcsolatos költségek (üzemanyag, amortizáció, utazási idő) komoly terhet rónak mind az intézményekre, mind a pedagógusokra. A periférikus területek elérése így többszörös erőforrás-ráfordítást igényel, amit a jelenlegi finanszírozási keretek nem megfelelően kompenzálnak.

A szakképzési intézmények működését alapvetően befolyásolja a centralizált irányítási struktúra is. A szakképzési centrumok alá tartozó intézmények vezetői korlátozott döntési jogkörrel rendelkeznek a képzési kínálat alakításában, a forrásallokációban és a személyzeti kérdésekben. Az új szakmák indítása rendkívül hosszadalmas és bürokratikus folyamat, ami megakadályozza a rugalmas alkalmazkodást a munkaerőpiaci igények változásához. A piaci szereplőkkel való közvetlen együttműködést, a képzési programok gyors átstrukturálását ez a merev rendszer jelentősen megnehezíti.

A fenti kihívások komplex módon, egymást erősítve nehezítik a szakképzési rendszer hatékony működését és megújulását. A humán erőforrás-kapacitás szűkössége, a strukturális és földrajzi egyenlőtlenségek, valamint az intézményi rugalmatlanság együttesen akadályozzák a munkaerőpiaci igényekhez való gyors adaptációt és a képzési minőség folyamatos fejlesztését a vármegye egész területén.

## 6. A NONPROFIT SZERVEZETEK SZEREPE A KÉPZÉSBEN ÉS A MUNKAERŐ-PIACI INTEGRÁCIÓBAN

### 6.1. A szervezetek profilja és a megcélzott kedvezményezettek

Kérdőívünkre 19 nonprofit szervezettől érkezett válasz. A kitöltők többsége (14 szervezet) kulturális és/vagy szociális területen tevékenykedik, felzárkóztatással, településfejlesztéssel, fiatalokkal foglalkozik, de találunk köztük sportszervező, egészségügyi profilú, sőt, polgárőr szervezetet is. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy ezek főként kisebb léptékű, konkrétabb célcsoportokkal foglalkozó szervezetek, semmint nagyobb alapítványok.

A célcsoportjaikat érintő elhelyezkedési nehézségek kapcsán a válaszadók leggyakrabban az alacsony képzettséget (9 említés), a mobilitási problémákat és a helyben elérhető munkalehetőségek hiányát (5 említés), a munkatapasztalat hiányát (5 említés), valamint a munkahelyek minőségével, avagy a minőségi munkahelyek hiányával kapcsolatos problémákat jelölték meg (5 említés), de megjelent a motiváció hiánya (4) is a válaszok között. Több szervezet is célcsoportjaként jelölte meg a romákat, vagy a hátrányos helyzetűeket, esetükben a hátrányos, faji megkülönböztetés is hangsúlyos problémaként jelent meg.

## 6.2. A foglalkoztatásba való beilleszkedést támogató szolgáltatások

A megkérdezett szervezetek többsége nyújt olyan támogatást, szolgáltatást, amely hozzájárul célcsoportjuk munkaerőpiaci integrációjához: ilyen például az önéletrajzíráshoz való segítségnyújtás, a tanácsadási szolgáltatások, ideértve a munkaerő-piaci, álláskeresési, mentálhigiénés és jogi tanácsadást vagy az egyéb munkaügyi ügyintézésben való segítségnyújtás. Szintén többen nyújtanak képzési lehetőségeket, például felzárkóztató képzéseket, szakmai oktatást, szakköröket, vagy szakmához kötődő motivációs programokat. Emellett több helyen támogatják az álláskeresést közvetlenül is, például álláskereséshez kapcsolódó háttértámogatással (internethasználat, irodai technika biztosítása) vagy állásajánlatok közvetítésével. Egy szervezet külön hangsúlyt fektetett a fogyatékossgal élők munkahelyhez jutásának segítésére is.

## 7. OKTATÓK (tanárok, szakképzett szakemberek és kézművesek) FELTÉRKÉPEZÉSE

A kérdőíves válaszok alapján nyolc iskolaigazgató tudott olyan oktatóról, aki egyszerre rendelkezik tanítási tapasztalattal és gyakorlati szakértelemmel, közülük hárman névvel is megjelölték a szakembereket. Az oktatási rendszeren kívüli gyakorlati szakemberek esetében öt igazgató tudott megnevezni ilyen személyt, és négyen közülük elérhetőséget is megadtak. A megkérdezettek döntő többsége (két fő kivételével) nyitott arra, hogy a későbbiekben kapcsolatba lépjen az ajánlott szakemberekkel. Emellett öt civil szervezet is ajánlott olyan mestereket, kézműveseket vagy nyugdíjas szakembereket, akik tapasztalatukkal hozzájárulhatnak a képzési programokhoz.

## 8. EGYÜTTMŰKÖDÉSI LEHETŐSÉGEK ÉS STRUKTURÁLIS KIHÍVÁSOK

### 8.1. Vállalatok és oktatási intézmények közötti kapcsolatok

Az oktatási és szakképzési intézményekkel való együttműködés jelenleg nem jellemző a válaszadó vállalkozások körében: négy vállalkozás jelezte rendszeres, kettő pedig alkalmankénti kollaborációját oktatási intézménnyel. A meglévő együttműködések formái elsősorban gyakorlati hely jellegűek: négy cég duális partnerként vesz részt a képzésben, két vállalkozás pedig alkalmanként gyakorlati helyet biztosít diákok számára. Emellett öten jelezték, hogy tájékoztatást nyújtanak a nyári munkalehetőségekről, míg egy vállalkozás szakmabemutatót is szervezett már. Az interjúk során többen azt hangsúlyozták, hogy a szakképzés akkor lehetne igazán hatékony, ha az oktatási intézmények rugalmasabban alkalmazkodnának a vállalkozások valós munkaerőigényeihez, és aktívabban párbeszéd alakulna ki a két szektor között.

Az együttműködési hajlandóságra adott válaszok a következők voltak:



4. ábra: Vállalkozások és oktatási intézmények együttműködései

Az együttműködés típusa alapján az alábbi válaszokat adták a megkérdezett gazdasági szereplők:



5. ábra: Cégek oktatási intézményekkel való együttműködés típusa

Fontos, hogy – a vállalkozói visszajelzésekkel összhangban – az oktatók jellemzően nyitottak arra, hogy a képzési tartalmakat igazítsák a helyi foglalkoztatási igényekhez. Ennek megvalósításához viszont további intézményi vagy szervezeti támogatásra van szükség, mert önmagukban a szakképző intézmények oktatói ebben a folyamatban csak korlátozottan tudnak cselekedni.

A vállalkozók többsége alapvetően nyitott más cégekkel közös munkavállalói képzések megszervezésére: öten egyértelműen, ketten feltételekkel jelezték együttműködési szándékukat, míg nyolcan bizonytalanok ("talán"), öten pedig elutasítóak voltak.

#### Az együttműködési hajlandóság hiányának lehetségei okai

A vállalkozások és oktatási intézmények közötti együttműködés korlátozott mértéke mögött több összetett tényező állhat. Az interjúk és a felmérés adatainak mélyebb elemzése alapján a következő potenciális akadályokat azonosítottuk:

Elsődleges tényezőként a bizalmatlanság jelenik meg, amely kölcsönös lehet: a vállalkozások gyakran úgy érzik, hogy az oktatási intézmények nem követik megfelelően a piaci változásokat, tananyagaik és módszereik elavultak. Ezzel párhuzamosan az oktatási intézmények részéről felmerülhet a félelem, hogy a vállalkozások túlzottan specifikus, csak rövid távon hasznosítható készségeket helyeznek előtérbe az általánosabb, hosszabb távon is értékes kompetenciákkal szemben.

A strukturális és adminisztratív akadályok jelentős szerepet játszanak: a szakképzési rendszer centralizált irányítási struktúrája, a rugalmatlan tantervi követelmények és a bürokratikus eljárások megnehezítik a gyors reagálást a vállalati igényekre. A vállalkozások szempontjából problematikus lehet a hosszú távú elköteleződés, különösen a kisebb, erőforrás-korlátokkal küzdő cégek esetében, ahol a rövid távú túlélés gyakran prioritást élvez a hosszú távú szakképzési befektetésekkel szemben.

Az időbeli tényezők szintén meghatározóak: az oktatási ciklusok és a vállalati igények időzítése gyakran nincs összhangban. Míg az oktatási intézmények több éves képzési ciklusokban gondolkodnak, addig a vállalkozások gyakran azonnali vagy rövid távú munkaerőigénnyel jelentkeznek. Ez különösen problematikus lehet a gyorsan változó iparágakban, ahol a piaci igények akár néhány hónap alatt is jelentősen átalakulhatnak. A humán erőforrás korlátok mindkét oldalon megjelennek: az oktatók túlterheltsége és a vállalati HR-kapacitás hiánya egyaránt akadályozza a hatékony együttműködést. A szakképzésben dolgozó oktatók gyakran már jelenleg is számos kötelezettségnek kell, hogy megfeleljenek, míg a vállalkozásoknál - különösen a KKV-k esetében - gyakran nincs dedikált HR-szakember, aki a képzési együttműködések koordinálná.

A földrajzi és infrastruktúrális tényezők szintén befolyásolják az együttműködési hajlandóságot: a periférikus területeken működő vállalkozások számára a távolság és a közlekedési nehézségek fizikai akadályt jelenthetnek a rendszeres kapcsolattartásban. Ez különösen releváns a vármegye kevésbé fejlett térségeiben, ahol az infrastruktúrális hiányosságok tovább mélyítik a szakadékot a képzési központok és a vállalkozások között.

E tényezők komplex interakciója magyarázhatja azt a kettősséget, hogy miközben a vállalkozások többsége elviekben támogatja az együttműködés gondolatát (amit a "talán" válaszok magas aránya is jelez), a gyakorlatban mégis vonakodnak a konkrét elköteleződéstől és aktív részvételtől.

## 8.2. A duális és gyakorlati képzés helyzete

A megkérdezett intézmények közül öt rendelkezik formális együttműködési megállapodással helyi vállalkozásokkal, ezek mindegyike duális képzés keretében valósul meg, egy esetben pedig a kötelező szakmai gyakorlat elvégzése is lehetséges ebben a formában.

17 civil szervezet jelezte, hogy szívesen részt venne helyi iskolákkal vagy cégekkel közös, saját célcsoportjaik képzését támogató programokban, hárman pedig már aktív tapasztalattal is rendelkeznek: egyikük a Munkaügyi Központ által szervezett képzések lebonyolításában vett részt, másikuk szervezete vezetőjeként oktatási és vizsgáztatási feladatokat lát el, egy harmadik szervezet pedig tranzitrendszerű képzési programokat valósított meg képző cégekkel közösen, különböző szakmákra (pl. parkgondozó, kőműves, szociális gondozó, bolti eladó) fókuszálva, a szociális és felzárkóztató modulokért felelve.

### 8.3. Az ágazatközi együttműködés modelljei és hiányosságai

A civil szervezetek közül 15-en jelezték, hogy szívesen működnének együtt helyi oktatási intézményekkel, hárman pedig már korábban is részt vettek ilyen programokban. Ezek az együttműködések alternatív képzések, felzárkóztató és tehetséggondozó foglalkozások, kreatívfejlesztő műhelymunkák, preventív képzések formájában valósultak meg általános és középiskolákban.



6. ábra: Együttműködne-e az Ön által képviselt szervezet helyi oktatási intézményekkel közös képzési programok megvalósításában?

A kérdőívet kitöltő 11 oktató közül mindenki érdeklődést mutatott a rövid távú elméleti és gyakorlati képzések lebonyolításában történő együttműködés kapcsán, egy esetleges ("talán") válasz érkezett. Közülük kilenc már korábban is részt vett munkavállalói képzések tartásában, vállalatokkal együttműködve.

Néhányan egyéb tanítási és gyakorlati tapasztalattal rendelkező oktatókat is azonosítottak, azonban, bár hatan jelezték, hogy ismernek ilyen, mégis csak ketten nevesítették ismerősüket.

Egy kivétellel nyitottság mutatkozott későbbi kapcsolatfelvételre a kezdeményezés további megvitatása céljából.

A válaszadók túlnyomó többsége, összesen 18 szervezet nyilvánította ki együttműködési szándékát az AGES Egyesülettel és az Ötlet A Vidékért Egyesülettel a projekt keretében. Közülük 13 szervezet feltétel nélkül, míg 5 szervezet bizonyos feltételekhez kötötten vállalná a partnerséget a kedvezményezettek munkaerőpiaci integrációjának elősegítése érdekében.

### 8.4. Potenciális oktatók és szakemberek adatbázisa (tematikus területek szerint tagolva)

Kutatásunk során figyelemre méltó tendenciaként azonosítottuk a válaszadók határozott tartózkodását a potenciális oktatókkal és szakemberekkel kapcsolatos információk megosztásától. A kérdőívet kitöltők még abban az esetben is, ha egyébként együttműködőnek mutatkoztak a felmérés más

területein, a szakmai kapcsolatrendszerükre vonatkozó konkrét adatok közlésétől jellemzően elzárkóztak. Ez a jelenség egyértelműen visszavezethető az Európai Unió általános adatvédelmi rendeletének (GDPR) 2018-as hatálybalépésére, amely jelentősen átformálta a személyes adatok kezelésével kapcsolatos attitűdöket. A szabályozás hatására a gazdasági szereplők és magánszemélyek egyaránt fokozott óvatossággal kezelik nemcsak saját, de különösen mások személyes adatait. A harmadik személyekre vonatkozó adatok továbbításával kapcsolatos felelősségi kérdések tudatosulása általános fenntartást eredményezett.

Kérdőívünk vonatkozó kérdésénél ez a tendencia markánsan megjelent: a válaszadók jellemzően vagy kitérő válaszokat adtak, vagy kifejezetten jelezték, hogy ilyen típusú információkat nem kívánnak megosztani. Ez a kutatási tapasztalat önmagában is értékes visszajelzés a szakmai hálózatok feltérképezésének módszertani korlátairól, és egyúttal rávilágít arra, hogy az oktatói-szakértői adatbázisok kialakításához alternatív, az adatvédelmi szempontokkal összhangban lévő megközelítésekre van szükség.

## 9. FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK

### 9. FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK

Tanulmányunk átfogó célja olyan stratégiai javaslatok megfogalmazása volt, amelyek elősegíthetik a műszaki és szakképzés színvonalának emelését, az oktatási intézmények és a gazdasági szereplők közötti együttműködések erősítését, valamint a térség munkaerőpiaci kihívásainak kezelését. A kutatás eredményei közvetlen inputként szolgálhatnak olyan célzott programok kidolgozásához, amelyek csökkentik a foglalkoztatási akadályokat, megerősítik a szakképzési törekvéseket és elősegítik egy befogadóbb, rugalmasabb munkaerőpiac kialakítását.

A kutatás egyik legmarkánsabb tapasztalata a széles körű és egyre mélyülő bizalmatlanság, amely mind az adatfelvétel során, mind a térség gazdasági és társadalmi kapcsolatrendszerében meghatározóan jelen van. Már a stakeholderek elérése is komoly kihívást jelentett: a vállalkozások sok esetben elzárkóztak az együttműködéstől, nem kívántak megosztani még olyan alapvető adatokat sem, mint például a munkavállalók létszáma. A válaszadás sokszor csak felsővezetői szinten lett volna lehetséges, ám ezen érintettek ritkán voltak elérhetőek.

A kutatási folyamat során tapasztalt kommunikációs nehézségek mélyebb strukturális problémákra engednek következtetni. Minden, a stakeholder listán szereplő vállalkozást, intézményt és nonprofit szervezetet telefonon is megkerestünk, ám az esetek közel 50%-ában a nyilvánosan elérhető telefonszámokon érkező hívásokat egyszerűen nem fogadták. Különösen szembetűnő volt, hogy mind a vállalkozások, mind pedig az intézmények vezetői szintjei gyakran elérhetetlennek bizonyultak; a titkárságokon, asszisztensi szinteken megakadt a kommunikáció, az információ ritkán jutott el a döntéshozói pozícióban lévőkhez.

A bizalmatlanság hátterében több tényező is azonosítható. Az intézményi oldalon a központosított szervezeti struktúra és a centralizált döntéshozatal jelenti a fő akadályt - az intézmények munkatársai vezetői jóváhagyás nélkül gyakran még egy kérdőív kitöltését sem vállalják. A vállalkozások esetében egyre erőteljesebben érzékelhető az online csalások és adathalász tevékenységek miatti fokozott elővigyázatosság. Ez a jelenség különösen a kisebb cégeket jellemzi, ahol alacsonyabb az ilyen jellegű támadások elleni védekezési kapacitás. A bizalmatlanság nemcsak az adatgyűjtés folyamatát nehezítette meg, de feltételezhetően a vállalkozások közötti együttműködések is gátolja, negatívan

befolyásolja a munkaerő-felvételi stratégiákat, végső soron pedig mind a munkaerő-keresleti, mind a kínálati oldalon kedvezőtlen hatást gyakorol.

A képzési programok tervezésekor fontos, hogy azok túlmutassanak a munkafolyamatok betanításán, és a résztvevők számára átfogó, tartósan hasznosítható ismereteket nyújtsanak: figyelni kell arra, hogy a tanulók/munkások értsék a miérteket is, így biztosítva, hogy a tudás, a megszerzett készségek nem tűnnek el „csak úgy”, hanem alkalmazhatóvá, sőt, akár adaptálhatóvá válhatnak. E komplex megközelítés különösen a civil szervezetek szemléletében jelenik meg, válaszaikból kiderült, ők a képzést nem csupán gazdasági célú eszköznek, hanem a társadalmi integráció és az egyéni fejlődés meghatározó tényezőjének tekintik. Emellett érdemes hangsúlyt fektetni az alapkompenciák, főként a digitális készségek fejlesztésére is, hiszen ezek ma már sok munkakör esetében hasznosíthatóak, arról nem beszélve, hogy akár magát a munka keresését is megkönnyíthetik. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy mindez önmagában nem oldja meg a szakképzett munkaerő hiányának problémáját, amely komplex, interdiszciplináris megközelítést igénylő kérdéskör.

Az adatfelvétel eredményei alapján több szinten is körvonalazódnak a munkaerő-fejlesztési együttműködések lehetőségei a térségben. A helyi oktatási intézmények és vállalkozások közötti kapcsolatépítés különösen ígéretes terep: a megkérdezett intézmények közül többen már rendelkeznek formális együttműködési megállapodással, elsősorban duális képzési keretek között, de a válaszok alapján ennél jóval többen nyitottak lennének a közös munkára, főként, ha az a képzési kínálat munkaerő-piaci relevanciáját is javítja.

A felmérés azt is megmutatta, hogy a civil szervezetek, szakemberek és mesterek együttes részvétele szintén megerősíthető elem lehetne: többen is azonosítottak olyan oktatón kívüli szakembereket, akik jelentős gyakorlati tudással és tapasztalattal bírnak, és hajlandók lennének mentorálásban, képzésekben részt venni. Emellett az oktatók közül is többen rendelkeznek kettős szakértelemmel ez szintén bázisa lehet egy rugalmasabb, gyakorlatorientált képzési rendszer kialakításának, s a szervezetek is nyitottak iskolai együttműködésre, különösen, ha az a célcsoportjaikat segíti.

Az adatfelvétel eredményei alapján több szinten is körvonalazódnak a munkaerő-fejlesztési együttműködések lehetőségei a térségben. A helyi oktatási intézmények és vállalkozások közötti kapcsolatépítés különösen ígéretes terep: a megkérdezett intézmények közül többen már rendelkeznek formális együttműködési megállapodással, elsősorban duális képzési keretek között, de a válaszok alapján ennél jóval többen nyitottak lennének a közös munkára, főként, ha az a képzési kínálat munkaerő-piaci relevanciáját is javítja.

A kutatás során helyi szakembereket és oktatókat azonosítottunk, akik széles körű szakterületeken rendelkeznek tapasztalattal, többek között az építőipar területén (ács, kőműves, építőipari kivitelezési munkák), az installációk terén (víz-, gáz-, fűtés- és villamossági szerelés), a faiparban, a vízgazdálkodásban, a gépészetben, a mechanikában (pneumatika, műszaki rajz, anyagismeret), a vegyiparban, az informatikában (programozás, digitális kompetenciák, projektalapú munka, Excel, alkalmazott informatika), a gazdaság és közigazgatás területén (pályázatírás, vállalkozói ismeretek, alapfokú számvitel, ügyvitel), a turizmus és vendéglátás területén (szálláshely-szolgáltatás és -minősítés), az oktatásban (pedagógia, inkluzív nevelés, tehetséggondozás), az egészségügy és a szociális ellátás területén, a mentálhigiénében, valamint a természettudományok és humán tudományok körébe tartozó szakterületeken (biológia, kémia, természettudományok, történelem, könyvtár, etika, magyar nyelv és irodalom, német nyelv, kommunikáció).

## 10. MELLÉKLETEK

- Felhasznált felmérési/interjúkérdőívek

## 11. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Szakképzett munkavállalók iránti igény.....	7
2. ábra: Munkaerő toborzásához használt módok.....	8
3. ábra: Hiányzó kompetenciák az új munkavállalók körében .....	10
4. ábra: Vállalkozások és oktatási intézmények együttműködései.....	16
5. ábra: Cégek oktatási intézményekkel való együttműködés típusa.....	16
6. ábra: Együttműködne-e az Ön által képviselt szervezet helyi oktatási intézményekkel közös képzési programok megvalósításában?.....	18