



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

**SZÉCHENYI**  2020

## **A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai**

### **a szállítási ágazatban**

GINOP-5.3.5-18-2018-00052

**Javaslattevői tanulmány**

# Tartalom

1.	Problémafelvetés, hipotézis .....	4
a.	A munkavállaló fiatalok szaktudásának hiánya .....	4
b.	A munkaerő-hiány fokozódása .....	5
c.	Az idősödő társadalom .....	6
d.	Az ágazat elégtelen munkaerőpiaci vonzó képessége .....	7
2.	„A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban ” című projekt célkitűzései .....	8
3.	A projekt módszertana .....	8
3.1.	A kutatás .....	<b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>
a.	Szakirodalmi áttekintés .....	9
b.	A kutatásba bevont vállalatok adatszolgáltatása .....	9
c.	Kérdőíves felmérés .....	10
d.	Mélyinterjúk a bevont vállalatok humánerőforrás részlegeinek vezetőivel .....	12
3.2.	A pilot módszertan kidolgozása.....	15
3.3.	Az online tanácsadás .....	16
3.4.	Szemléletformáló és tájékoztató rendezvények tartása .....	17
4.	A projekt tudásbázisának létrehozása.....	17
5.	A pilot módszertan és program .....	18
6.	A projekt legfőbb tapasztalatai .....	19
6.1.	A kérdőíves felmérések tapasztalatai.....	19
6.2.	A vállalati elemzések, kutatások, mélyinterjúk tapasztalatai.....	19
6.3.	Az online tanácsadások tapasztalatai.....	20
6.4.	Tájékoztató rendezvények .....	20
7.	A projekt eredményei.....	22
7.1.	Közös tudásbázis.....	22
7.2.	A pilot módszertan kidolgozása.....	22
7.3.	A mentorprogram megalkotása, képzési programok kidolgozása .....	23
7.4.	Online platformok létrehozása.....	24
8.	A projektben megfogalmazott javaslatok .....	24
8.1.	A projektben megfogalmazott javaslatok a külső feltételek vonatkozásában.....	25
a.	Szakképzési rendszer, az oktatás szerepe .....	25
b.	Duális képzés .....	25
c.	Toborzás – tervezett utánpótlás .....	25
d.	A munkavállalói életkor csökkentése .....	26

e.	Nők felé nyitás.....	26
f.	Külföldi munkavállalók foglalkoztatása .....	26
g.	Oktatás szerepe .....	26
h.	Mobilitás.....	26
8.2.	A projektben megfogalmazott javaslatok a belső feltételek vonatkozásában.....	26
a.	A bemeneti feltételek javítása .....	26
b.	Kedvezőbb munkaszervezés.....	27
c.	Belső képzések szervezése – e-learning .....	27
d.	Mentorprogram é teljesítményösztönző rendszer .....	27
e.	A fluktuáció okainak elemzése .....	27
f.	A szállítóipari, járművezetői szakma imázsának fejlesztése.....	28
g.	A munkakörülmények javítása .....	28
h.	A járműflotta általános modernizációja .....	28
i.	Atipikus foglalkoztatási formák lehetővé tétele.....	28

# 1. Problémafelvetés, hipotézis

A szállítási ágazatban, különösen a kötöttpályás szállítás esetén, hagyományosan problémaként merül fel a megfelelő szakképzettséggel rendelkező, és az alkalmassági feltételeknek megfelelő munkaerő hiánya. A munkakörülmények, a megszakítás nélküli munkarend, a nagy felelősség, a komoly egészségi és szakmai alkalmassági feltételek komoly kihívás elé állítják a munkavállalókat.

A technológiai fejlődés a 2000-es évek elején arra mutatott, hogy a munkaerőhiányt a technikai vívmányok elterjedésével lehet jelentősen csökkenteni, sőt megszüntetni, de azt kell látnunk, hogy Magyarországon a technológiai fejlesztések mértéke jelentősen elmarad a nyugat-európaiktól, így továbbra is jelentős humánerőforrásra van szükség a rendszer működtetéséhez.

Autóbuszos szállítás esetén kevésbé égető, ám ott sem elhanyagolható a probléma. A buszvezetői munkakör könnyebben pótolható a piacról, mint egy speciálisabb szaktudást igénylő vasutas státuszé. A kedvezőtlenebb munkakörülmények, a megszakítás nélküli munkavégzés sem jellemzőek annyira ebben az ágazatban, mint a vasút esetén. Mindkét szállítási területnek szembe kell azonban néznie az elöregedő munkavállalói állomány problémájával, a fiatal munkaerő bevezetésének és főleg megtartásának kihívásaival.

A szállítási ágazatot érintő, a munkaerőhiányt jelentősen befolyásoló tényezők közül négy fő problémakör kiemelését tartjuk indokoltnak.

## a. A munkavállaló fiatalok szaktudásának hiánya

Nagy nehézséget jelent, hogy az állami iskolarendszer nem tereli a fiatalokat a szállítási ágazatok irányába, hiszen gyakorlatilag nincs olyan szakképzés, ami kifejezetten az e területen való elhelyezkedésre készítené fel a fiatalokat.

A szakképzési rendszer jelenleg kevésbé rugalmas, nem tud gyorsan reagálni a munkaerőpiaci igényekre. A vasutas életpálya olyan szaktudást igényel, aminek elsajátítása éveket vesz igénybe. Jelenleg – és ez az állapot csaknem 20 éve jellemző – az állami szakképzési rendszer nem biztosít ilyen jellegű képzést, a szükséges szakismereteket a munkáltató által szervezett belső képzéseken lehet elsajátítani. E rendszer nehézséget jelent a munkáltató számára, hiszen hiába bővítette munkaerő állományát egy pályakezdővel, az új belépő az első hónapokban, vagy egyes szakterületek esetén akár az első 2 évben, nem tud hasznos munkát végezni, jelenléte nem enyhíti a munkaerőhiányt. Tovább

terheli a munkáltatót az a körülmény, hogy az új belépőnek már munkabért kell biztosítani, ugyanakkor az új felvételes még nem termel hasznot a vállalat számára.

Az egész nemzetgazdaság, így a stratégiai fontosságú szállítási ágazatok számára is az lenne a kielégítő, ha a szakképzési rendszer le tudná követni a munkaerőpiaci igényeket, és egy kereslet-vezérelt szakképzési rendszer jönne létre.

## b. A munkaerő-hiány fokozódása

A speciális szakmai ismereteket igénylő, elsősorban a kötöttpályás szállítási ágazatra jellemző munkakörök esetében nem ismeretlen probléma a megfelelő munkaerő utánpótlás biztosításának kihívása. Ugyanakkor a kiterjedtebb formában megjelenő munkaerő-hiány viszonylag újkeletű, illetve részben még csak prognosztizált nehézség a szállítási ágazatban, így átgondolt akciótervvel még megelőzhető a súlyosabb humánerőforrás-válság.

A munkaerő-hiány fokozódása mögött több tényező is áll, melyek közül a legkézenfekvőbb az összlakosságot érintő népességfogyás és az elöregedő társadalmi szerkezet. A népességfogyás és a 65 év felettiek arányának növekedése miatt egyre csökken az aktív korúak száma. A KSH előrejelzései szerint a következő 20 évben 6-700 ezer fővel fog csökkenni az aktív korúak száma Magyarországon (Lásd: <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html>)

Szintén nem hagyható figyelmen kívül az a tényező, hogy sokan – élve az Európai Unió adta szabad munkaerő-áramlás lehetőségével – külföldön vállalnak munkát. Az Európai Unió tagállamai közötti vándorlás oka legtöbbször az, hogy Nyugat-Európa kedvezőbb béreket kínál a munkavállalók számára. Az országon belüli mobilitási hajlandóság azonban igen alacsony, így arra kevés remény mutatkozik, hogy a kevesebb munkalehetőséggel bíró területekről lehetne megfelelő munkaerőt bevonni.

Az általános munkaerő-hiány fokozódásához hozzájárul, hogy az egyre gyorsabb technológiai változásokat nehezen tudja lekövetni a képzési rendszer, így egyes esetekben az iskolákban már eleve elavult tudást közvetíthetnek a leendő munkavállalók felé. Így olyan szakemberek kerülhetnek a munkaerő piacra, akiknek szaktudása már nem releváns, viszont a megfelelő tudással rendelkező munkavállalók továbbra is hiányoznak a rendszerből.

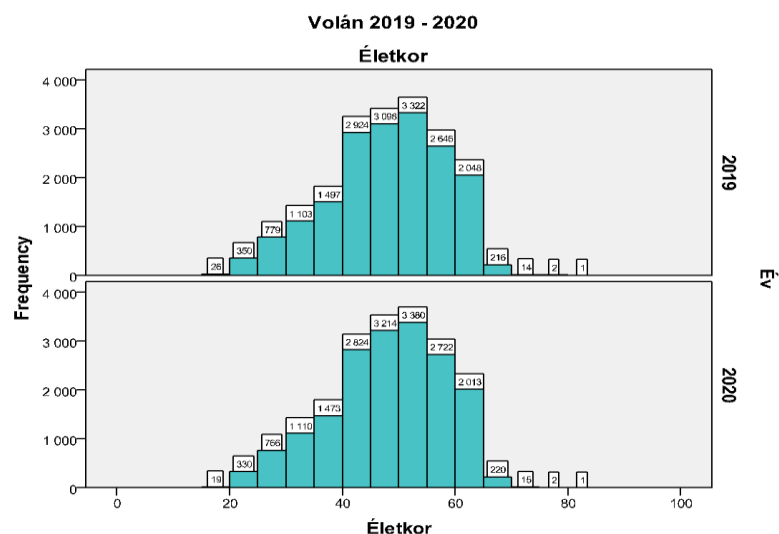
Utóbbi eset a szállítási ágazatban pillanatnyilag kevésbé jellemző. A műszaki fejlesztések nálunk nagyságrendekkel alulmaradtak a nyugati tendenciákhoz képest. A magyar vasút még ma is túlzott humánerőforrás kapacitást köt le, ami nagyrészt az elmaradt infrastruktúra fejlesztésnek is köszönhető. Emiatt például a forgalom irányításához jelentősen több emberre van szükség, mint Nyugat-Európában.

A műszaki fejlesztések egyes területeken azonban már elindultak, s jól látható, hogy ezeken a helyeken jóval kevesebb emberre van szükség. Ezek a lépések a létszámhiányt nagyban fogják tudni orvosolni, így idővel várhatóan munkaerő felesleg is kialakulhat. A járművezetésben és a szolgáltatási területen (jegyzvizsgálók) ilyen változások nem várhatók, tehát számítani kell arra, hogy itt a munkaerőhiány tartósan megmarad. A jegypénztárak esetében az automatizálás és az információs technológia nagy áttörést okozott, ahonnét a felszabaduló munkaerőt esetlegesen át lehet csoportosítani más területekre. A műszaki és a nehéz fizikai munkát igénylő területeinken, mint a pályakarbantartás, pályaépítés viszont tartós munkaerőhiányra lehet számítani.

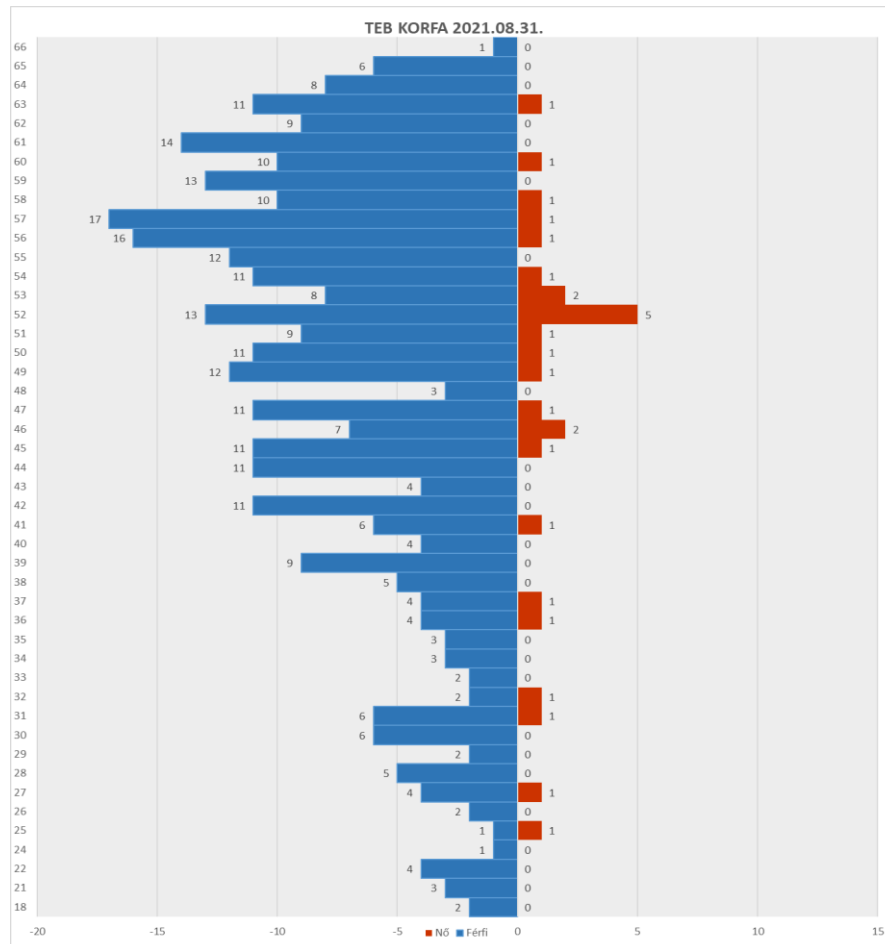
### c. Az idősödő társadalom

Magyarország népességére előregedő tendencia jellemző, ami a kötöttpályás és a közúti szállítási ágazatra is hatással van; a vizsgált vállalatok munkaerő állományára is az idősödés jellemző.

A Volánbusz Zrt. esetében azt látjuk, hogy a munkavállalók többségének életkora a 40 és 65 év közötti tartományba esik. Az állomány derékhatát a középkorúak adják, de igen jelentős az idősebb munkavállalók aránya is. A foglalkoztatottak több mint 12 %-a 5 éven belül eléri, vagy már el is érte a nyugdíjas kort, így pótlásukra fel kell készülni. A pályakezdő, 25 év alatti munkavállalók száma meg sem közelíti ezt az arányt (kevesebb mint 3 %).



Még aggasztóbb a kötöttpályás szállítási ágazat munkavállalói korfája, ami erősen előregedő tendenciát mutat. A TEB (Távközlési Főnökség, Erősáramú Főnökség és Felsővezeték szakaszok, Biztosítóberendezési Főnökség) munkavállalók életkori megoszlását bemutató ábráról leolvasható, hogy az ezen speciális szaktudást igénylő munkakörök esetében tömeges nyugdíjazásra lehet számítani a következő években, míg fiatal belépőkre jóval kisebb számban lehet számítani.



#### d. Az ágazat elégtelen munkaerőpiaci vonzó képessége

Felmerül a kérdés, hogy mi okozza azt, hogy a fiatal munkavállalók közül csak kevesen választják a szállítási ágazatot, hiszen a fiatal belépők alacsony számából érzékelhető, hogy elégtelen az ágazat munkaerőpiaci vonzó képessége.

A generációkutatás szerint az Y és főleg a Z generáció számára már nem a fizetés a fő motiváló erő, sokkal inkább az önmegvalósítás lehetősége és a megfelelő munkahelyi környezet. A projekt keretében elvégzett kutatás során mégis azt láttuk, hogy a legfontosabb tényező az ágazat

munkavállalói számára továbbra is a bérszínvonal, és ezen a téren a szállítási ágazat – legalább is a közszolgálati feladatokat ellátó vállalatok – nem tudnak kellően vonzó perspektívát kínálni.

Tovább nehezíti a helyzetet, hogy a szállítási ágazatban elhelyezkedőket – különösen a vasút esetében – sokszor kedvezőtlen munkakörülmények várják. Ráadásul a bemeneti követelmények – a munkával járó, emberéleteket is érintő felelősség miatt – sokak számára nehezen teljesíthetők. Ezek az elvárások különösen magasak a járművezetők esetében; gyakorlatilag tökéletes fizikai és mentális egészségre van szükség.

## 2. „A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban ” című projekt célkitűzései

A projekt célja volt, hogy tudományos igényességgel felmérje a munkaerőhiány helyzetét és a főtevékenységet ellátó munkaerőállomány összetételét a vizsgált ágazati szektorban, és azonosítsa azon meghatározó okokat, amelyek kiküszöbölésével az aktuális, az ágazat számára kedvezőtlen folyamatok megállíthatók és visszafordíthatók.

Cél továbbá, hogy a kutatási eredményekre alapozva beavatkozási tervet és fejlesztési módszereket, elektronikus képzési rendszerrel kombinált belső képzésre épülő életpálya modellt dolgozzunk ki, a munkaerőhiány problémájának megoldására.

## 3. A projekt módszertana

A projekt fizikai megvalósítását megelőzően megfogalmazzuk, hogy milyen módszertant kívánunk követni a meghatározott célok eléréséhez. Megállapítottuk, hogy szükséges lesz egy primer és szekunder kutatásokon alapuló háttér tanulmány elkészítésére, egy pilot módszertan kidolgozása, és a módszertan kísérleti jellegű végrehajtása.



### 3.1. A kutatás

Annak érdekében, hogy a téma hátterét megismerjük, kiterjedt kutatást végeztünk, ami nélkülözhetetlen alapja a projekt eredményeként megszülető javaslatoknak.

#### a. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintés lehetővé tette, hogy szintetizált módon lássuk a projekthez kapcsolódó legfontosabb fogalmak és tényezők mibenlétét.

Elsőként magának a munkaerőhiánynak a tematikáját jártuk körbe; megvizsgálva annak lehetséges okait, pontos fogalmát, jellemzőit és lehetséges megoldási forgatókönyveit. Megismerkedtünk a munkaerőhiány általános dimenzióival, és az egyes szektorokra jellemző adottságaival. Külön figyelmet szenteltünk a kérdés demográfiai aspektusainak is, illetve a munkaerőhiány magyarországi vonatkozásait külön is megvizsgáltuk. A szakirodalmi áttekintés során összegyűjtöttük azokat a jó gyakorlatokat, amelyek megfelelően adaptálva a szállítási ágazat számára is megoldást jelenthetnek. Az általános felől közelítve eljutottunk a számunkra releváns szektorban, a szállítási ágazatban jelentkező munkaerőhiány vizsgálatához, ill. a nemzetközi trendektől indulva a magyar szállítóiparra vonatkozó problémákig.

Fontosnak tartottuk, hogy megvilágítsuk a szállítási ágazat közszolgálati szerepét is, illetve kitértünk a magyarországi szakképzés múltjának és a vizsgált ágazat szempontjából elszomorító jelenének feltárására. Az oktatási lehetőségeket vizsgálva áttekintettük a felnőttoktatás és az e-learning kapcsolatát, ill. az online képzések bővítésének lehetőségeit.

Előbbieken túl feltártuk az alternatív foglalkoztatás módszerek lehetőségeit, megismerve azok munkajogi hátterét is. Ilyen atípusos foglalkoztatási módszerként megvizsgáltuk a részmunkaidő, a határozott idejű munkajogviszony, a munkaerő-kölcsönzés, a távmunka, a home office, a bedolgozói munkajogviszony, a több munkáltató által létesített munkaviszony, a munkakör megosztás, a behívás alapján történő munkavégzés lehetőségét is, azok előnyeivel és hátrányaival.

#### b. A kutatásba bevont vállalatok adatszolgáltatása

A kutatásba bevont vállalatok kiválasztása során a fő szempont – az ágazati relevancia mellett – az volt, hogy az adott vállalatnak legalább 100 fő munkavállalóval kell rendelkeznie. Így került kiválasztásra a Győr-Sopron-Ebenfurti Vasút Zrt (GYSEV), a Rail Cargo Hungaria Zrt. és a Volánbusz Zrt.

A fent felsorolt vállalatok SAP ill. egyéb belső rendszereikből adatokat bocsátottak rendelkezésünkre, melyek a 2019.12.31-i, ill. a 2020.06.30-i állapotokat tükrözik. Az adatok feldolgozására két lépésben került sor. Első sorban az egyes változók leíró elemzését végeztük el, majd az egyes változók közötti összefüggések feltárása, a kinyert információk összefoglalása következett.

### c. Kérdőíves felmérés

A projekt keretben felmérés készült a szállítási ágazatban dolgozó munkavállalók körében, amely során azt tanulmányoztuk, hogy az érintettek miként vélekednek a munkahelyükön tapasztalható munkaerőhiány mértékéről, jellegéről, valamint a munkaerőhiány lehetséges kezelési módjairól.

A felmérés kérdezőbiztosok bevonásával, strukturált interjúk keretében zajlott, amely során 282 munkavállaló válaszolta meg a kérdéseket. A felmérés nem volt reprezentatív a szállítási ágazatban dolgozókra nézve, ugyanakkor a lekérdezés célirányosan történt a pályázat témájában érintett munkavállalókat érintően, így az eredmények elegendő információt nyújtanak ahhoz, hogy megfelelő következtetéseket vonhassunk le a vizsgált témával kapcsolatban.

A válaszadók demográfiai vizsgálatából kiderült, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók zöme (50%) a 26-45 év közöttiek közül került ki, míg 39,4 % tartozott a 46-64, ill. 10,6 % a 18-25 év közötti korcsoportba. Az iskolai végzettség szerinti vizsgálat alapján a válaszadók zöme (65,6% szakközépiskolai vagy szakiskolai képesítéssel rendelkezik.

A munkahely választásának szempontjai kapcsán a következő megállapításokat tehetjük; leginkább a szakma presztízse, szeretete motiválta a válaszadókat, de közel azonos mértékben volt fontos a munkakör anyagi jövedelmezősége is. A kényszer, vagy az átmeneti megoldás alig jelentett motiváló erőt a szakmaválasztásban, ami azt jelzi, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók jellemzően tudatosan indultak a szállítási ágazat irányába. Az egyes munkaköröket összevetve azt láthatjuk, hogy az elhivatottság és az anyagi szempontok a járművezetők számára voltak a legfontosabb befolyásoló tényezők a munkahelyválasztásban. A kényszert és az átmeneti megoldást pedig az adminisztratív feladatokat végzők jelölték meg magasabb pontokkal. A felmérésből az is kiderült, hogy a résztvevők jellemzően szeretnék hosszú távon a jelenlegi munkahelyükön és szakmájukban dolgozni.

A kérdőívek segítségével a munkaerőpiaci folyamatokat is vizsgáltuk. A válaszadók a témát érintő tudásukat „inkább jó”-nak írták le.

A válaszadók a saját munkakörükről, munkahelyükről alkotott véleményüknek is hangot tudtak adni. A legtöbben (41,5%) azt választották, hogy megfelelőnek tartják a jelenlegi

munkakörüket/pozíciójukat. A válaszadók 23,4%-a szeretne majd tovább fejlődni, továbblépni, 14,5%-uk pedig a horizontális váltás lehetőségét jelölte meg. A kérdőívet kitöltők 11,3%-a jelenleg még nem látja igazán a lehetőségeit, 6,0% lassan a végére ér és mindössze 3,2%-uk érzi úgy, hogy teljesen máshol képzelel el magát hosszú távon. Az egyes válaszokat megjelölők életkorban különböznek egymástól. A legfiatalabbak képzelel el teljesen máshol a munkájukat hosszútávon, az ő átlagos életkoruk 35,3 év volt. Nem sokkal idősebbek (36,6) azok a válaszadók, akik szeretnének feljebb lépni a szakmájukban. A horizontális váltásban gondolkodók átlagos életkora 40,2 év, a jelenlegi munkakörükkel/pozíciójukkal elégedetteké pedig 42,0. A fiatalabb munkavállalók munkahely váltással kapcsolatos tervei tovább nehezíthetik a szállítási ágazat munkaerő problémáit.

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

A jelenleg betöltött munkakörhöz szükséges szakmai ismeretek naprakészségével, a képzések időbeni hosszával, minőségével és hatékonyságával kapcsolatban felsorolt állítások közül többet is megjelölhettek a válaszadók. Összességében elmondható, hogy egyik állítás sem volt általánosan elfogadott a kérdőívet kitöltők körében. A legtöbb jelölést az „alapvetően rendben van, de lehetne sokkal hatékonyabb is” állítás kapta, a résztvevők 35,5% értett egyet ezzel az állítással. A második legtöbb szavazat (33,7%) alapján sok felesleges dolgot kellett megtanulni a képzéseken. A felmérésében résztvevők alig több mint negyede (27,0%) volt alapvetően elégedett a betöltött munkakörhöz szükséges ismeretekkel, képzésekkel.

A munkaerőhiány és a munkaerő utánpótláshoz kapcsolódó kérdések elemzésével megállapíthatjuk, hogy a szállítási ágazaton belül végzett feladatokkal és munkahelyekkel való általános elégedettséget mutatja az is, hogy a felmérésben résztvevők zöme nem látja problémásnak a fiatalok és/vagy az újonnan belépők beilleszkedését. A munkahelyi beilleszkedés nehézségei kapcsán több választ is megjelölhettek a kutatásban résztvevők. Az eredmények alapján a legtöbben (32,6%) a nem megfelelő munkakörülményekben látják a szállítási ágazat dolgozóit, amit a munkahelyi környezet (főnökök, kollégák) követ 29,4%-kal. A felmérésben résztvevők 26,2%-a szerint jelent problémát a támogatás, mentorálás hiánya és 25,5% volt azoknak az aránya, akik a képzés hiányosságaiban (is) látják a problémát.

A kutatásban résztvevők több mint fele (55,3%) nyilatkozott úgy, hogy jelenleg is van betöltetlen pozíció a munkahelyén, ezen belül 17,4% volt azoknak az aránya, aki szerint egyre nagyobb munkaerőhiánnyal küzdenek. A munkaerőhiány jelentős hatással van a feladatok elvégzésére és az alkalmazottak leterheltségének mértékére is. Mindössze a válaszadók 6,0%-a nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem okoz problémát számukra a hiányzó munkaerő, 37,2% pedig meg tudja oldani azt. Ugyanakkor a felmérésben résztvevők jelentős része, 43,6%-ának munkakörében csak túlórával és helyettesítéssel tudják ellátni a feladatokat, emellett 13,1%-uk nem, vagy csak részben tudják ellátni a munkát a hiányzó alkalmazottak miatt. Munkakörök szerint vizsgálva, viszont azt láthatjuk, hogy a legnagyobb kihívást a járművezetők számára okozza a hiányzó munkaerő pótlása, közel 70%-uk jelezte, hogy nem, vagy csak plusz terhek vállalásával tudják elvégezni a feladatokat. Szintén jelentős problémát jelentenek a betöltetlen feladatkörök a műszaki-karbantartási munkák ellátásában és a kereskedelem területén is.

A kérdőív utolsó blokkjában arról kérdeztük a szállítási ágazat dolgozóit, hogy véleményük szerint milyen szempontok játszanak szerepet a munkaerőhiány kialakulásában, illetve milyen eszközökkel lehetne mérsékelni azt, vagy megszüntetni.

A felmérésben résztvevők legjelentősebb tényezőként a bérezést jelölték meg (értékelés átlaga: 6,2), melyet a képzési rendszer, illetve a munka jellege, természete követett 5,2-es és 5,1-es átlaggal. A többi felsorolt szempontot 4,5 és 4,7 átlagos értékekkel nagyon hasonlóan ítélték meg a válaszadók, a legkevésbé jelentős kiváltó okként pedig az általános foglalkoztatási helyzetet és a vállalat rossz megítélését jelölték meg a résztvevők.

#### d. Mélyinterjúk a bevont vállalatok humán erőforrás részlegeinek vezetőivel

A kérdőíves adatgyűjtés mellett a bevont vállalatok humán vezetőivel készült mélyinterjúkkal is igyekeztünk árnyalni a munkaerőhiány helyzetét érintő kérdéseket. A beszélgetések során arra kerestük a választ, hogy a humán szakemberek szerint milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány, milyen a rendelkezésre álló foglalkoztatott állomány korösszetétele és jövőbeli korfa modellje, milyen intézkedések, kezelési módszerek és azokra épülő belső kezelési modellek, elektronikus oktatási módszerek segítik elő a munkaerőhiány növekedésének megállítását, esetleges csökkenését.

#### GYSEV Zrt.

A munkaerőhiány különösen a vasútszakmai szakismereteket igénylő szakmunkás munkakörökben (gépészeti, forgalmi, biztosítóberendezési, pályafenntartási, felsővezetékes – szakismeretekkel rendelkező területek), a hosszú kiképzést igénylő közlekedésbiztonsághoz kapcsolódó vasúti munkakörökben (pl. mozdonyvezető, forgalmi szolgálattevő, kocsivizsgáló) és egyes felsőfokú végzettséghez kötött munkakörökben (pl. villamosmérnök) jelentkezik. Látható tehát, hogy

a speciális szaktudás az, ami nehezen pótolhatóvá teszi a nyugdíjazás, vagy egyéb ok miatt távozó munkavállalókat. Azon túl, hogy a szakismeretek elsajátítása hosszú időt vesz igénybe, nehézséget okoz, hogy az iskolarendszerű szakoktatás körülbelül 2 évtizede nem megoldott, így az utánpótlás kinevelése a vállalatra hárul. Ugyanakkor a pályakezdő fiataloknak nem vonzó, hogy középiskola, egyetem után akár 1-1,5 éves képzéseket kelljen elvégezni, annak érdekében, hogy önálló munkát végezhesse. Ráadásul az újfelveteleseknek a feszített létszám miatt nem mindig adatik meg az a lehetőség, hogy a szükséges szakmai ismeret átadásra kerüljön, a felvett kolléga mentorálása az elvárt szinten megtörténjen.

A már hosszabb ideje, akár évtizedek óta a vállalat kötelékében dolgozók számára is megterhelő a folyamatos tanulás, az időszakos képzések és vizsgák, nem is beszélve a munkával járó nagyfokú felelősségről. Az évek előre haladtával sokan nyugodtabb munkahelyre vágnak.

Tovább nehezíti a kieső munkaerő pótlását, hogy a különösen szigorú hatósági orvosi alkalmassági feltételeknek sok új felvételes nem tud megfelelni. Az orvosi rendelet megalkotása óta, az orvostudomány, a műszerek sokat fejlődtek, olyan elváltozásokat diagnosztizálnak akár 20-30 éve már dolgozó vasutas kollégáknál, amely eltérések ismeretének hiányával maximálisan el tudták látni feladataikat, de ezek felderítése kizárja az orvosi alkalmasságukat.

Szintén megoldhatatlan kihívásnak tűnik Ausztria bérfelhajtó ereje, hiszen a határ túloldalán betanított, segéd- vagy szakmunkásként a hazai vasutasbérek többszöröse kereshető meg, kiszámíthatóbb, nyugodtabb munkakörnyezet mellett.

A vasutas szakmához ragaszkodó munkavállalók számára a magánvasutak rugalmasabb foglalkoztatási feltételei és magasabb kereseti lehetőségei kínálnak vonzóbb perspektívát.

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

További nehézséget jelent a munkavállalói állomány előregedő tendenciát mutató korfája. A következő években tömeges nyugdíjazások várhatók, az állomány fiatalítása, kiegyensúlyozása csak jelentős beavatkozásokkal érhető el.

A munkaerőhiány csökkentésére szolgál a hosszú távú pályorientáció illetve a munkavállalói ajánlás bevezetése, kifejezetten a szakmunkás területeken. Az ajánlott munkavállalók vállalatnál maradása is hosszabb távú. A fiatal munkavállalói kört az online térben szeretnék megcélozni, pl a cégről szóló vírusvideókkal.

A képzésre fordított költségeket jelentősen megemelték, a munkavállalók képzésére nagy hangsúlyt fektetnek. A képzéseknek tapasztalataik szerint munkaerő megtartó hatása van. Támogatják

kollégáik másoddiplomás képzését, továbbképzését. A szakmai fejlődés lehetőségét valamennyi munkatársnak biztosítják.

#### Rail Cargo Hungaria Zrt.

A vállalatnál a klasszikus munkaerőhiányos területek a vasúti üzemvitellel közvetlenül összefüggő munkakörök, így különösen a mozdonyvezető és a kocsivizsgáló munkakör.

Az önálló mozdonyvezetői állomány kialakítása érdekében már több éve saját mozdonyvezetői gyakornoki tanfolyamokat indítanak, külső képző cég bevonásával. Egy-egy tanfolyam során 25-30 új, fiatal mozdonyvezető kiképzése történik meg, így a mozdonyvezetői létszám az elmúlt időszakban jelentősen megnövekedett. Hasonlót terveznek a tolatásvezetés és a kocsirendezés területén is, itt is függetlenedni szeretnének az állami vasúttársaságtól és az általa nyújtott szolgáltatási kínálattól. A szükséges kocsivizsgálói létszám biztosítása érdekében szintén szerveznek tanfolyamokat, azonban jelentkezők hiánya miatt ezen a területen önálló képzés indítására nincs lehetőségünk, de évente néhány fő kiképzését sikeresen meg tudják oldani külső tanfolyamokhoz történő csatlakozással. Mivel itt még a folyamat elején tartanak, ebben a munkakörben, a törzsállomány gerincének felépítéséig folyamatos lesz részükről a munkaerő kereslet és a hiány.

A középfokú végzettséget igénylő munkakörök utánpótlásának biztosítása érdekében fentiekén túl a vállalat szoros kapcsolatokat ápol, több középfokú szakképző intézménnyel, Dunaújvárosban, Győrben és Budapesten is. Ezekkel az intézményekkel együttműködnek a középfokú duális képzésben, mint szakmai gyakorlati képző hely.

Sok olyan fiatal van, aki ugyan elhelyezkedik a vállalatnál, de a megtartásuk nem minden esetben sikeres. Ennek oka elsősorban a még szükséges forgalmi vizsgák letételével kapcsolatos nehézségekben, a vasúti vizsgarendszer merevségében keresendő.

A korfa kedvezőtlen összetétele miatt évről évre fokozódó problémát jelent a munkaerő utánpótlás egyes stratégiai munkakörökben, így különösen a kocsivizsgálók között.

A problémákat súlyosbítja, hogy a magyar munkavállalók közismerten alacsony szintű mobilitása miatt a rendelkezésre álló munkaerő belső, területi alapú átcsoportosítása is nehézségekbe ütközik.

#### Volánbusz Zrt.

A közúti szállítási ágazatban elsősorban az autóbusszvezető és a fizikai szakmunkás munkakörökben van munkaerőhiány, régióként jelentős eltéréssel.

A pandémia kedvezően hatott a társasághoz jelentkezők számára és a jelentkezők szakképzettségére vonatkozóan is, így az utóbbi időben a vállalatnál enyhült a munkaerőhiány.

Bár a vállaltnál nincs kifejezetten kidolgozott életpálya modell, a Volánbusz Zrt igyekszik különböző módszerekkel megtartani és motiválni meglévő munkaerő állományát. A Kollektív Szerződése elismeri a balesetmentes közlekedést, amely a kritikus munkakörök közül elsősorban az autóbuszvezető munkakörben foglalkoztatott munkavállalókat érinti. Emellett a bevezetésre került egységes autóbuszvezetői bérrendszer meghonosította a „hűségbért”, amely az e munkakörben 5, illetve 20 éve eltöltött munkaviszony esetén járó bérpótlék. A teljes munkavállalói kör vonatkozásában pedig a törzsgárda juttatás emelhető ki, amelyhez a munkaviszonyban töltött évek után – a juttatás kifizetése mellett – egyéb kedvezmények is járhatnak.

### 3.2. A pilot módszertan kidolgozása

A projekt módszertana kiterjedt egy a kutatási eredményekre épülő pilot módszertan kidolgozására.

A pilot program módszertana 5 tematikus egységből áll; tartalmazza a kutatás során megfogalmazott problémák összegzését, illetve a munkahelyi tanácsadás, a tréningek, a coaching és az e-learning tananyagfejlesztés módszertanának elméleti hátterét, biztosítva ezzel azok szakszerű kivitelezését.

A pilot módszertan kidolgozása során először tehát leszűrtük a következtetéseket a kutatás során nyert információkból, felhasználva a bevont vállalatok által szolgáltatott adatok, illetve a kérdőívek elemzését.

A következő egységben a munkahelyi tanácsadás témakörét jártuk részletesen körül, feltárva olyan kérdéseket, mint hogy miben is áll a tulajdonképpen a tanácsadás, mi a tanácsadó alaptevékenysége, mi alapján lehetséges egyáltalán a helyes tanácsadás. Ezen túl bemutatásra került az üzleti tanácsadás fogalma, célja. Részletesen feltártuk a tanácsadásban alkalmazott módszereket, megismerve a tanácsadási modelleket, típusokat, elkülönítve a csoportos és az egyéni tanácsadást.

A tanácsadást követően a tréningek világának elméleti hátterét igyekeztünk megvilágítani. Megismertük a tréningek általános jellemzőit, a tréneri szerep mibenlétét, a tréningeken alkalmazható munkaformákat, technikákat.

Ezek után a Coaching módszertanának feltárása következett, tisztázva a Coaching fogalmát, célját, az alkalmazható kérdezéstechnikát, a coach jellemzőit.

A pilot módszertan kidolgozása során külön hangsúlyt fektettünk az e-learning tananyag fejlesztés módszertanára, feltárva a felnőttoktatás és az e-learning kapcsolatát, az élethosszig tartó tanulás mibenlétét, a gazdasági társaságok, gazdálkodó szervezetek e-learning lehetőségeit, az online oktatás előnyeit, hátrányait, a tananyagok kialakításának módszertani kérdéseit.

### 3.3. Az online tanácsadás

A projektmegvalósítás során különösen sikeresnek bizonyult az online tanácsadás modulja. A munkavállalók olyan szakemberek tanácsadásában részesültek online formában, akik valós, a munkavállalók szempontjából releváns problémákat jártak körbe, maximális felkészültség mellett.

A csoportos tanácsadások során előkerült a képzési ismeretek fejlesztésének kérdése. A tanulási folyamat elengedhetetlen eleme – különösen felnőtt korban – a megfelelő belső motiváció. A szakértő szempontjai nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a munkavállalók jobban megértsék a képzéseken való tudatos részvétel fontosságát. Ezen képzések hozzájárulnak ahhoz, hogy a szállítási ágazat valódi életpálya modellt, előre lépési, fejlődési lehetőségeket biztosítson a munkavállalók számára, ezzel növelve az ágazat vonzerejét illetve munkaerő-megtartó erejét.

Generációkutatással foglalkozó szakértő is segítette a projektmegvalósítás folyamatát, aki a generációk közötti együttműködés gördülékenyebbé tételével kapcsolatos tanácsadással segítette a kooperatívabb, így vonzóbb munkahelyi légkör megteremtését.

Több olyan szakértő is részt vett az online tanácsadási folyamatban, akik olyan munkajogi, társadalombiztosítási, adózási, öngondoskodáshoz kapcsolódó kérdéseket világítottak meg a munkavállalók számára, melyeknek ismerete mindenképpen hozzájárul a magabiztosabb, tudatosabb munkavállalói attitűdhöz.

Kiemelt fontosságú volt a foglalkoztatáségszégügyhöz kapcsolódó tanácsadás. A szállítási ágazatban egyes munkakörökhöz rendkívül komoly alkalmassági feltételek kapcsolódnak, amelyek esetenként indokolatlannak tűnhetnek a munkavállalók számára. Fontos volt, hogy a tanácsadó segítségével feltárult ezen alkalmassági tényezők fontossága, enyhítve ezzel a munkáltató és a munkavállalók közötti nézetkülönbséget.

A tanácsadás során elhangzott legfontosabb információk hírlevél formájában azokhoz a munkavállalókhöz is eljuthattak, akik nem tudtak részt venni az online tanácsadási alkalmakon.

A csoportos tanácsadások mellett a projekt lehetőséget biztosított egyéni tanácsadásra is, ami elsősorban e-mailes formában volt elérhető.



### 3.4. Szemléletformáló és tájékoztató rendezvények tartása

„A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban” című projekt keretében több szemléletformáló és tájékoztató rendezvény megtartására is sor került. A kampány célja elsősorban a munka világát érintő folyamatok bemutatása, a szociális párbeszéd intézményeinek és tárgyköreinek megismertetése, a motivációs rendszerek értékelése volt.

A közlekedési és szállítási ágazatban felmerülő munkaerőhiány okairól, kezelésükről, és a szakszervezetek szerepéről Dr. Szabó Imre, a VDSzSz Szolidaritás szakértője, Horváth Csaba, a Vasutasok Szakszervezetének szervezetszervezői alelnöke és Kövesdi Roland, a Vasutasok Szakszervezetének ifjúsági tagozatvezetője is megszólalt.

A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjairól a szállítási ágazatban Dr. Balázs László, az ECOTECH Nonprofit Zrt. kutatója, tréning üzletágvezetője nyújtott tájékoztatást.

Szintén a szemléletformáló és tájékoztató kampány keretében került sor Szalai Piroska, a Kopp Mária Intézet a Népesedésért és a Családokért (KINCS) szakértőjének „A munkaerő-piac 2010-2020 közötti alakulása a 20-64 éves korosztály tekintetében”, valamint Fűrész Tünde, a Kopp Mária Intézet a Népesedésért és a Családokért (KINCS) elnökének „A rugalmas foglalkoztatási formák, és azok családokat segítő mivoltáról” elmélkedő megszólalására.

## 4. A projekt tudásbázisának létrehozása

„A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban” című projektet egy 4 tagú konzorcium valósította meg, melynek tagjai: Vasúti Dolgozók Szabad Szakszervezete Szolidaritás, Vasutasok Szakszervezete, Stratégiai és Közszolgálati Társaságok Országos Szövetsége, Közlekedési Munkástanácsok Országos Szövetsége. A projekt sikeres lebonyolítása érdekében a Konzorcium felsőoktatási intézményekkel is együtt működött; a közös munkát együttműködési megállapodások megkötése tette hivatalossá – Dunaújvárosi Egyetem; Pécsi Tudományegyetem.

A konzorciumi tagok és együttműködő partnerek között dinamikus közös munka alakult ki a projektmegvalósítás során, melyet a rendszeres találkozók (a pandémia miatt elsősorban az online térben) tettek igazán gyümölcsözővé.

A konzorciumi tagok – mint a szállítási ágazatban releváns érdekképviseleti szervezetek – alapvetően egységes célok mentén gondolkodnak, ugyanakkor sajátos preferenciáikkal, egyedi ismereteikkel minden tag hozzá tudott járulni egy egységes tudásbázis létrehozásához.

A találkozók során a tagok feltárták, egymással megosztották a rendelkezésükre álló tudást és tapasztalatot, így egy bővebb ismeretanyag tudott kikristályosodni.

A tagok bemutatták azokat a – sokszor nagyban egyező vagy hasonlító – problémaköröket, amelyekkel mindennapi tevékenységük során találkozhatnak, illetve felvillantották, hogy milyen jó gyakorlatokkal, megoldási kísérletekkel igyekeznek kezelni a felmerült nehézségeket. Mivel az érdekvédelmi szervezetek által érzékelt kihívások gyakorta nagyon hasonlítanak egymásra, az egyes jó gyakorlatok, megfelelő adaptálás mellett, szélesebb körben is alkalmazhatók válhatnak.

Az együttműködés, és a közösen elvégzett kutatás – felmérés hatására egy olyan tudásbázis jött létre, ami alkalmassá teszi a Konzorciumot arra, hogy megalapozott javaslatokat tegyen szállítási ágazatot érintő munkaerőhiány lehetséges kezelési módjait illetően.

## 5. A pilot módszertan és program

A projekt keretében megvalósuló kutatást összefoglaló háttér tanulmányban megjelenő kihívásokra való reflexzió érdekében a projekt keretében az alábbi tevékenységeket vállalta fel a megvalósító:

- munkaerő piaci tanácsadás,
- tréningek tartása,
- coachingok, csoport coachingok tartása,
- képzés/átképzés.

A pilot program módszertana összegzi a vállalt tevékenységek megvalósításához szükséges módszertan elméletét, biztosítva a megvalósítás szakszerű kivitelezését. Öt tematikus egységet tudunk elkülöníteni a pilot módszertan keretein belül.

- A kutatási tanulmányban megfogalmazott problémák összegzése
- Munkahelyi tanácsadás módszertana
- Tréningek módszertana
- Coaching módszertana
- E-learning tananyagfejlesztés módszertana

A pilot módszertan kipróbálására elsősorban a munkaerő utánpótlás és a képzési rendszerek tekintetében került sor.

## 6. A projekt legfőbb tapasztalatai

### 6.1. A kérdőíves felmérések tapasztalatai

A „TEB életpálya” kérdőíves felmérések visszaigazolták azokat a hipotéziseket, melyeket a projekt résztvevői – a gyakorlati tapasztalat alapján – állítottak fel. Ennek megfelelően visszaigazolást nyert, hogy mind az aktív munkavállalók, mind a munkáltatók úgy látják, hogy az újonnan belépők tudása nem minden területen kielégítő; különösen a szakmai alapismeretek, az általános szakmai ismeretek és a speciális vasúti ismeretek tekintetében maradnak el az elvárttól. A válaszadók megerősítették, hogy a megfelelő szakmai tudás elsajátításához a munkavállalónak további 1 – 2, vagy 2-nél több évre is szüksége van.

Szintén megerősítést nyert a kérdőívek alapján, hogy mind a munkáltatók, mind a munkavállalók szorgalmazzák a képzési rendszer átalakítását, újra gondolását.

Alapvetően lehangoló képet festenek a jövőre vonatkozó kérdésekre adott válaszok. A többség kedvezőtlennek, nem túl biztónak látja a jövőt a szakma és a vasút szempontjából, a fiatal munkavállalók szempontjából pedig kifejezetten kedvezőtlennek látják a jövőt. A válaszadók a saját helyzetüket illetően már nem ennyire pesszimisták, de az optimizmus ezekben az esetekben sem jellemző.

A munkavállalók és a munkáltatók véleménye tehát egybecseng arra vonatkozóan, hogy szükséges a képzési rendszer megreformálása, s olyan jövőkép megalkotása, ami vonzóvá teheti a szállítási ágazatot.

### 6.2. A vállalati elemzések, kutatások, mélyinterjúk tapasztalatai

A vállalati elemzések, kutatások, mélyinterjúk megerősítették azokat a vélelmeket, melyek összefüggést mutatnak egyes körülmények és a (fiatal) munkavállalók elégtelen bevonása és megtartása között.

Először is súlyos problémaként definiálható a szállítási ágazat munkavállalói korfájának előregedő tendenciája. A következő években tömegesen fognak olyan munkavállalók nyugdíjba menni, akiknek pótlása jelenleg nem lenne megoldható. Erre a várható krízishelyzetre szükséges felkészülni.

Ezen körülmények között ki kell emelnünk a bérezést, hiszen a legtöbb munkavállaló számára a megfelelő jövedelem a legfontosabb motivációs tényező. Ugyanakkor a szállítási ágazat közszolgálati feladatokat ellátó vállalatai nem tudnak lépést tartani a magán vasúti társaságok, illetve a magán személyszállítással és fuvarozással foglalkozó cégek kínálta bérekkel.

Még nehezebb versenyre kelni a tőlünk nyugatabbra fekvő európai uniós országok munkaerő elszívó erejével. A magyar társadalom rendkívül nehezen mobilizálható, az országon belüli lakóhely változtatás nem jellemző. Azok a potenciális munkavállalók, akik hajlandóak elhagyni lakóhelyüket egy munka megszerzéséért, jobbra külföldre távoznak, elsősorban a nagyobb bérkülönbség miatt.

Az elemzések során kiderült, hogy azok a bemeneti elvárások, amelyek egyes munkakörök esetében megjelennek az alkalmassági vizsgán, sok esetben nehezen teljesíthetők akár az új belépők számára, akár a már állományban lévő munkavállalók számára. Mivel ezekhez a munkakörökhöz általában nagyfokú felelősség is tartozik, érthető a nagyfokú elővigyázatosság, azonban egyes esetekben – a technikai fejlődés miatt – az emberi tényező már kevésbé fontos, így az alkalmassági vizsga kapcsolódó követelményei is lejjebb szállíthatók lennének.

### 6.3. Az online tanácsadások tapasztalatai

Az online tanácsadás konklúziója, hogy lényeges módosításokra van szükség a vállalati humán gyakorlatok tekintetében. A generáció kutatások rámutattak, hogy a fiatalabb generációk esetében egy béremelés önmagában már nem jelent megfelelő motivációs erőt. Sokkal fontosabb a kreatív munkavégzés lehetősége, a csapatmunka, a rugalmas munkavégzés lehetősége, és hogy olyan munkáltatónak dolgozzanak, amely kiáll olyan értékek mellett (pl. környezetvédelem), ami a munkavállaló számára is fontos.

A szállítási ágazatba épp csak bekerülő, esetleg életkorukból adódóan is pályakezdő fiatalok számára a felmérések szerint általában nem okoz gondot a beilleszkedés, ugyanakkor néhány esetben hamar konfliktus alakul ki a tapasztaltabb munkavállalókkal. Ennek oka lehet az, hogy a pályakezdő megfelelő szakmai tudás nélkül vesz át egy munkakört, így alapvetően szakmai okokra vezethető vissza a konfliktus. Segíthet a problémán egy mentorprogram bevezetése, aminek segítségével egyrészt szakmai tudásra tud szert tenni az új belépő, másrészt a szociális kapcsolatai is könnyebben kiépülnek.

### 6.4. Tájékoztató rendezvények

„A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban” című projekt keretében több szemléletformáló és tájékoztató rendezvény megtartására is sor került. A kampány célja

elsősorban a munka világát érintő folyamatok bemutatása, a szociális párbeszéd intézményeinek és tárgyköreinek megismertetése, a motivációs rendszerek értékelése volt. A tájékoztató rendezvények egyértelműsítették, hogy a fiatal munkavállalók munkahelyi beilleszkedése, szocializációja mely pontokon kell, hogy megerősítést nyerjen.

## 7. A projekt eredményei

### 7.1. Közös tudásbázis

„A munkaerőhiány lehetséges kezelési módjai a szállítási ágazatban” című projektet egy 4 tagú konzorcium valósította meg, amely további felsőoktatási intézményekkel is együtt működött.

A projekt sikeres lebonyolítása érdekében a Konzorcium felsőoktatási intézményekkel is együtt működött. A konzorciumi tagok és együttműködő partnerek között dinamikus közös munka alakult ki a projektmegvalósítás során, melyet a rendszeres (online) találkozók is elősegítettek.

A konzorciumi tagok – mint a szállítási ágazatban releváns érdekképviseleti szervezetek – alapvetően egységes célok mentén gondolkodnak, ugyanakkor sajátos preferenciáikkal, egyedi ismereteikkel minden tag hozzá tudott járulni egy egységes tudásbázis létrehozásához.

A találkozók során a tagok feltárták, egymással megosztották a rendelkezésükre álló tudást és tapasztalatot, így egy bővebb ismeretanyag tudott kikristályosodni.

A tagok bemutatták azokat a – sokszor nagyban egyező vagy hasonlító – problémaköröket, amelyekkel mindennapi tevékenységük során találkoznak, illetve felvillantották, hogy milyen jó gyakorlatokkal, megoldási kísérletekkel igyekeznek kezelni a felmerült nehézségeket. Mivel az érdekvédelmi szervezetek által érzékelt kihívások gyakorta nagyon hasonlítanak egymásra, az egyes jó gyakorlatok, megfelelő adaptálás mellett, szélesebb körben is alkalmazhatóvá válhatnak.

Az együttműködés, és a közösen elvégzett kutatás – felmérés hatására egy olyan tudásbázis jött létre, ami alkalmassá teszi a Konzorciumot arra, hogy megalapozott javaslatokat tegyen szállítási ágazatot érintő munkaerőhiány lehetséges kezelési módjait illetően.

### 7.2. A pilot módszertan kidolgozása

A pilot módszertan kialakítását tudományos feltáró munka előzte meg. A szakirodalmi áttekintés után három kiválasztott közszolgálati, a szállítási ágazatban releváns vállalat adatait elemeztük. A GYSEV Zrt, a Rail Cargo Hungary Zrt. és a Volánbusz Zrt. önkéntesen adatot szolgáltatott a részünkre. A vállalatirányítási rendszerekből kinyert egzakt adatokat pl. a vállalati korfák összeállításához tudtuk felhasználni, megállapítottuk, hogy mindhárom vállalat esetében előregedő tendencia figyelhető meg.

Az adatszolgáltatás mellett a legfontosabb módja az információ szerzésnek a kérdőívek kitöltetése és elemzése volt. A 3 bevont vállalttól összességében 282 munkavállaló töltötte ki a kérdőívet, amely a munkaerőhiány mértékéről, jellegéről, kezelési módjairól kérdezte a válaszadókat.

Előbbiek mellett a kutatásba bevont vállalatok humán vezetői mélyinterjúkat adtak, így az ő munkaerőhiánnyal kapcsolatos ismereteik és tapasztalataik is rendelkezésünkre állnak.

A kutatás elvégzése után rátérhettünk a pilot módszertan kidolgozására. A pilot program módszertana 5 tematikus egységből áll; tartalmazza a kutatás során megfogalmazott problémák összegzését, illetve a munkahelyi tanácsadás, a tréningek, a Coaching és az e-learning tananyagfejlesztés módszertanának elméleti hátterét, biztosítva ezzel azok szakszerű kivitelezését.

### 7.3. A mentorprogram megalkotása, képzési programok kidolgozása

A kérdőívezés során mind a munkavállalókat, mind a munkáltatókat megkérdeztük, hogy mennyire tartaná szükségesnek egy mentor jelenlétét, aki az újonnan belépő munkavállalók beilleszkedését támogatná. A válaszokból kiderült, hogy mind a két csoport hasznosnak találná ilyen mentorok kinevezését.

Megállapításra került, hogy a mentornak olyan, már régebb óta a vállalatnál dolgozó szakembernek kell lennie, aki mind szakmailag mind emberileg vonatkoztatási pont lehet a fiatal munkavállalók számára.

Két opció is felmerül a mentori munkakört illetően. Lehetséges létrehozni egy különálló státuszt erre a célra, vagy megoldható részfeladatként, díjazás mellett.

A távközlési, erősáramú és biztosítóberendezési szakmák által üzemeltetett rendkívül heterogén eszközpark és szerteágazó tudásigény miatt nem támogatott, hogy a mentori feladatot egyetlen „főállású mentor” lássa el. A feladat ellátható azonban részfeladatként, díjazás ellenében. Ebben a rendszerben egy vagy több (maximum 5) munkatárs is elláthatja egy adott pályakezdő mentorálását. A mentori feladatot ellátó személynek mindig tapasztalt kollégának kell lennie, megfelelő szakmai gyakorlattal. A szakmai és oktatási tudás alapján az egyes témaköröket pedig mindig a legalkalmasabb mentorra kell bízni. A mentor kijelölésre kerülhet az aktuális szakasról (alapvetően ez támogatott), illetve egyes részképzéseknél más szakaszok területéről, vagy központi szakaszokról.

A mentorálási időszak a munkaviszony kezdetétől tart maximum 1 évig, de a megpályázott munkakör bemeneteit gyorsabban teljesítő pályakezdő korábban is átsorolható végleges munkahelyére, megszüntetve ezzel a gyakornoki státuszát, és a mentorral való kísérését.

Alternatív lehetőség: a mentorok nem a végleges munkaköri besorolásig, vagy a feltételhiány megszűnéséig (de maximum 1 évig) látják el a mentorálási feladatokat, hanem amíg szükséges, de maximum 2 évig.

A kérdőíves vizsgálatok során a jelenleg működő képzési rendszerrel kapcsolatban is számos kérdés felmerült. A válaszokból kiderül, hogy a jelenlegi formában nem tartják kifejezetten jónak a

képzési rendszert sem a munkavállalók, sem a munkáltatók; az érintettek szerint az oktatást (a vállalton belüli, időszakos alap és felsőfokút egyaránt) újra kell gondolni.

A dolgozók (81%) véleménye szerint több, mint két év szükséges a felvétel után, hogy megfelelő képzettséggel bíró kollegává váljon az újonnan érkezett pályakezdő. A megkérdezettek szerint az elméleti, online képzésre kisebb, viszont a gyakorlati központi és helyszíni oktatásra nagy hangsúlyt kell fordítani.

Azonnali megoldást vár az iskolarendszerű nappali tagozatos szakképzések hiányának problémaköre. A szakképzés újraindítása nélkül nehezen elképzelhető a fokozódó munkaerőhiány sikeres kezelése.

#### 7.4. Online platformok létrehozása

A projekt keretében megteremtettük az online tanácsadás feltételrendszerét. A munkavállalók csoportos tanácsadáson vehettek részt, ahol munkajogi, foglalkoztatás egészségügyi, társadalombiztosítási, öngondoskoshoz, nyugdíjhoz, képzésekhez, generációs különbségekhez kapcsolódó kérdéseket jártak körbe a felkért szakértők.

A tanácsadások összefoglalóit hírlevél formájában olyan munkavállalók is megismerhetik, akik egyébként nem vettek részt a tanácsadáson.

Emellett a munkavállalók e-mailben is fordulhatnak a szakértőkhöz, így az egyéni, személyre szabott tanácsadás is biztosított.

### 8. A projektben megfogalmazott javaslatok

A nemzetközi jó gyakorlat szerint a munkaerőhiány orvoslása ott kezdődik, hogy a cég komoly átvilágításon esik át. A munkaerő-mozgás pontos tendenciáinak tudása nélkül nem lehet a problémát orvosolni. A szállítóiparban egy átfogó audit keretében azonosítani kell:

- minden beosztást és munkahelyi feladatot,
- a munka elvégzésének helyét,
- a munkahelyi üresedések számát és időtartamát,
- foglalkoztatási státuszt, ledolgozott órák számát, a túlóra mértékét,
- a munkahelyi évek számát és a munkavállalói forgalmat,
- olyan releváns demográfiai tényezőket, mint a kor, nem, vagy etnikai, nyelvi hát-tér,
- a dolgozók okleveleit és diplomáit,
- az iparban releváns gyakorlatot és szaktudást, a munkavégzés során elsajátított informális tudást és tapasztalatot,



- létező és körvonalazódó képzettség-szakadékot (skill gap),
- olyan folyamatokat, amelyek monitorozzák az iparágban szükséges képességeket.

Ezeknek a tényezőknél a pontos ismerete segít majd kiválasztani a legmegfelelőbb jó gyakorlatot a cég specifikus problémáira.

A fent felvázolt általános munkaerőhiányt orvosló megoldások és jó gyakorlatok mellett, a szakirodalom és jelen projekt kutatási eredményei azt mutatják, hogy az alábbi lépések különösen jól alkalmazhatók a szállítóiparban.

## 8.1. A projektben megfogalmazott javaslatok a külső feltételek vonatkozásában

### a. Szakképzési rendszer, az oktatás szerepe

Az oktatásnak folyamatosan monitoroznia kell a munkaerőpiacon elvárt igényeket, illetve a készségek és kompetenciák fejlesztésére nagyobb hangsúlyt kell fektetnie. A szakképzés minőségi fejlesztése szintén nagyon fontos.

Szükséges, hogy a szállítási szektorhoz kapcsolódó speciális szaktudást biztosító középfokú szakképzések újra elérhetőek legyenek.

### b. Duális képzés

Javasoljuk a duális képzések fejlesztését mind közép, mind felsőfokú oktatás esetében. A szállítási ágazat vállalatai gyakorlati helyet biztosítva a duális képzésben résztvevő hallgatóknak, már a képzési idő alatt olyan körülményeket tudnak biztosítani a fiatal munkavállalók számára, amin keresztül azok megismerhetik, megkedvelhetik a munkáltatót. A munkaadó is megismeri a gyakorlaton lévő diákot, hallgatót, és amennyiben rátermettnek találja a fiatalt, őt közvetlenül megszólítva állandó helyet tud ajánlani.

### c. Toborzás – tervezett utánpótlás

Folyamatosan biztosítani kell olyan toborzó alkalmakat, amelyek során azok is lehetőséget láthatnak meg a szállítási szektorban, akik korábban nem vették azt számításba. Ugyanakkor fontos tudatosan tervezett eszközökkel (pl ösztöndíjak alapítása, saját képzések szervezése) egy kiszámíthatóbb utánpótlási szisztémát kialakítani.

#### d. A munkavállalói életkor csökkentése

A legtöbb országban a szállítási iparban, különösen a járművezetői állásokban, a minimális életkor a 21 év. Ugyanakkor a 18 éves fiatalok lehet, hogy nem várnak a pénzkereséssel, és más iparágakban helyezkednek el.

#### e. Nők felé nyitás

Főleg a járművezetés és gépészet technika terén élnek olyan sztereotípiák, mely szerint a nők alkalmatlanok a szállító ipari munkák elvégzésére. Ezek az előítéletek sajnos jelentősen limitálják az iparban alkalmazható munkaerő mennyiségét. A szállítóipar aktív nyitása a nők felé nagy lépés lehetne a munkaerőhiány megszüntetése felé.

#### f. Külföldi munkavállalók foglalkoztatása

A külföldről érkező munkaerő pótlásáról megoszlanak a vélemények. Többek szerint alkalmazni lehetne a „kulturálisan beilleszthető” munkaerőt, és már kormány-szinten is felmerült ennek a gondolata.

#### g. Oktatás szerepe

Az oktatásnak folyamatosan monitoroznia kell a munkaerőpiacon elvárt igényeket, és a készségek és kompetenciák fejlesztésére nagyobb hangsúlyt kell fektetnie. A szakképzés minőségi fejlesztése szintén nagyon fontos.

#### h. Mobilitás

Amunkaerőhiány gyakran bizonyos régiókra vagy településekre koncentrálódik, és ezért ösztönözni kell a munkaerő mobilitását lakhatási programokon keresztül, amelyek biztosítják a munkaerő kereslet és kínálat kiegyenlítését.

### 8.2. A projektben megfogalmazott javaslatok a belső feltételek vonatkozásában

#### a. A bemeneti feltételek javítása

A munkavállalók fizetésének emelése, életpálya modell biztosítása. A piac természetes reakciója, hogy hiány esetében az árak emelkednek. Ebben az esetben az árak alatt a fizetés értendő, amelyek hiány esetében természetesen nőnek. Emellett fontos a szállítóipari fizetések összehasonlító elemzése

azokkal a szakmákkal, amelyekkel versenyben van a munkaerőért. A munkaerő megtartását célzó programok hatékonyságának kutatása és elemzése abból fontos a szempontból, hogy a biztonságos munkavégzéshez kötött fizetési bónuszok mennyire ösztönzők.

Belépési bónusz: Mivel egyre nagyobb a versengés a munkaerő iránt, belépéskor fizetett ösztönző vonzóvá tehet egy céget.

Fontos, hogy a szállítási szektorban olyan életpálya modellt tudjanak felmutatni a munkavállalók számára, ami lehetővé teszi az ágazaton belüli előrelépést, így nem kell pályaelhagyóvá válniuk miközben új kihívásokat keresnek.

#### b. Kedvezőbb munkaszervezés

Több otthon töltött idő, kedvezőbb műszak. Sokan azért nem vállalnak szívesen munkát a szállítóiparban, mert esetleg sok időt kell távol tölteniük otthonuktól és a családjuktól. A távot töltött idő csökkentése, az emberi léptékű, családbarát időbeosztás kedvezőbb színben tünteti fel az iparágat.

#### c. Belső képzések szervezése – e-learning

Annak érdekében, hogy a munkavállaló a cégen belül olyan életpályát futhasson be, ami elégedetté teszi mint munkavállalót, fontos hogy a fejlődés alapját jelentő képzéseket biztosítani tudjuk a számára.

A képzés formáját az adott képzés tematikájához kell igazítani. Ott, ahol az szükséges, természetesen törekedni kell a minél gyakorlatiasabb tanulási folyamatokra. Ugyanakkor az elméleti háttér elsajátításához általában tökéletesen megfelelnek az e-learning kurzusok. Nagy előnye az elektronikus oktatásnak, hogy egy esetleges világjárvány sem okoz nehézséget a lefolyásában, mindig elérhető, egyéni tempóban teljesíthető.

#### d. Mentorprogram é teljesítményösztönző rendszer

A fiatal pályakezdők szaktudásának elmélyítését, és munkahelyi szociális hálójának megerősödését is szolgálja a mentor rendszer. A mentor segítségével a munkavállaló hamarabb tesz szert kapcsolatokra, több sikerélmény éri a munkájában, így könnyebben dönt úgy, hogy hosszú távon a szállítási szektorban marad munkavállalóként.

#### e. A fluktuáció okainak elemzése

Ahhoz, hogy kezelni tudjuk, ismernünk kell a problémát, így fontos, hogy a fluktuáció okait feltárjuk az adott vállalatnál. A munkaerő vándorlás okai között számos eshetőség elképzelhető. Az

egyedi akciótervek elkészítése előtt fontos megtudni, hogy az adott cégnél épp mi a legjellemzőbb motivációja az elvándorlásnak.

Az egyedi okok mellett minden munkáltatót érinthet a generációs sajátosságokból adódó elvándorlási kedv. Az Y és Z generációknak mások a preferenciái, mint az elődöknek. Folyamatosan új kihívásokat keresnek, nem kötelezik el magukat egy munkahely mellett egy egész életre. A munkáltató azonban nagyban csökkentheti az elvándorlás mértékét, ha olyan munkakörülményeket teremt, melyek vonzóak minden, így a legfiatalabb munkavállalók részére is, és még inkább azzal, ha inspiráló kihívások elé tudja állítani munkavállalóit, az új kihívásokat a cégen belüli mozgással, előre lépéssel biztosítva.

#### f. A szállítóipari, járművezetői szakma imázsának fejlesztése

Komoly erőfeszítéseket kell tenni azért, hogy a szakmát felelősségteljes, komoly, nagy felkészültséget igénylő, de alapvetően szakmailag és emberileg is sokat adó munkahelynek tekintse a közvélemény. A magyarországi viszonylatokban a szakmát biztonságos, tiszta közeggé kell tenni.

#### g. A munkakörülmények javítása

A telephelyeken, megállóknban, állomásokon, járműveken való munkahelyi környezet javítása, a munkavállaló védelmének fontossága. A szakma negatív megítélése mellett a járművezetőknek gyakran kell a telep- és rakodóhelyeken, autóbusszállomásokon jellemző negatív bánásmóddal is szembesülni; pl. nem használhatják a mosdót, vagy sokat kell várniuk míg a szállítmány le- és felpakolásra kerül. A busz- és vasútállomások dolgozói és a járműveken szolgálatot teljesítők számára maximálisan biztosítani kell a lehető legjobb körülményeket.

#### h. A járműflotta általános modernizációja

Bár még fényévekre vagyunk a robotok által vezetett járművektől, a cégeknek érdemes követni a legmodernebb technológiákat, mert előbb vagy utóbb erre a szintre jutunk, és jó, ha a szállítóipar fel van erre készülve. A modern, vezetést segítő technológiák jelenléte általában is vonzóvá teszi a járművezetői szakmát, főleg a fiatalok körében. Egy távoli jövőben elképzelhető, hogy a hosszú távú szállítást robotpilóták végzik majd el.

#### i. Atipikus foglalkoztatási formák lehetővé tétele

A részmunka, távmunka, a home office lehetősége vonzóbbá teheti a szektort a munkavállalók számára.