

*Fülöp Gábor – Csáfor Hajnalka –  
Nagy Levente – Papanek Gábor*

# **Munkaerőhiány alacsony foglalkoztatás mellett**

*Versenyképességi kihívások a hevesi munkaerőpiacon  
és az oktatásban*

## **Shortage of Labour Force Alongside a Low Employment Rate**

*Competitiveness Challenges on the Heves Labour Market  
and in Education*



### *Összefoglalás*

Északkelet-Magyarország – ezen belül Heves megye – egyes iparosodottabb térségeiben mind erőteljesebb a munkaadói igényeknek megfelelő munkaerő hiánya. A munkaerőhelyzet sajátos ellentmondása, hogy a munkaerő-kínálat gyarapítását szorgalmazó településektől nem is távoli kis falvakban az alacsony foglalkoztatás, a munkahiány és a lakosság ennek következtében folyamatos elvándorlása szabja meg a területfejlesztés fő feladatait. Jelen cikkünkben e paradoxon okait, sajátosságait és feloldási lehetőségeit vizsgáljuk. Ennek során nemcsak a szakképzéssel kapcsolatos tennivalókkal, hanem a képzetlen inaktívak nagy számával, valamint egyes cégek humán erőforrás-gazdálkodási, illetve versenyképességi gondjaival is szembenézünk.

---

FÜLÖP GÁBOR főtitkár, Heves Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (gabor.fulop@hkik.hu), DR. CSÁFOR HAJNALKA dékán, Eszterházy Károly Egyetem (hcsafor@uni-eszterhazy.hu), NAGY LEVENTE rektori tanácsadó, EKE (nalelnok@t-online.hu), DR. PAPANEK GÁBOR professor emeritus, EKE (gpapanekmex@gmail.com).

### Summary

In the increasingly industrialised regions of Northeast Hungary, including Heves County, the shortage of labour force corresponding to employer requirements is a growing problem. There is a peculiar contradiction in the labour situation, in that there is a low employment rate in the small villages not too distant from the towns urging an increase in labour supply. The lack of jobs and the consequential emigration of the population pose the main challenges for regional development. This paper reviews the causes and peculiarities of this paradox, as well as possible solutions to it. It covers not only what needs to be done in terms of vocational training, but also the problems resulting from the large number of unqualified inactive people, as well as human resource management and competitiveness issues facing individual companies.

## MUNKAERŐ-KERESLET ÉS -KÍNÁLAT HEVES MEGYÉBEN

Amint azt minden vizsgálat, így az Eszterházy Károly Egyetem (korábban Főiskola) számos kutatása<sup>1</sup> is megállapította, Heves megye számos kis falvában – Észak-Magyarország számos településéhez hasonlóan – az alacsony foglalkoztatás, a munkahiány és ennek következtében a lakosság folyamatos elvándorlása hagyományos probléma. Az „átlagosan” alacsony foglalkoztatottságot a statisztika is kimutatja (1. táblázat).

1. táblázat: Heves megye foglalkoztatását jellemző főbb adatok (2015)

Év	Lakónépesség 1000 fő, 1. hó 1.	Foglalkoztatottak		A 15–74 évesek aktivitása, %
		száma, 1000 fő	aránya, %	
2001	328	119	47,1	50,5
2010	311	107	44,9	51,2
2015	299*	120	52,5	57,1

Megjegyzés: \* 2016-os adat.

Forrás: KSH STADAT.

A statisztika azt tekinti *foglalkoztatottnak*, aki (némi egyszerűsített megfogalmazásban) a felmérés hetében legalább egy (!) órát dolgozott, illetve, bár nem dolgozott, de van munkahelye, ahonnan szabadság, betegség stb. miatt volt távol. *Munkanélküli* az, aki az adott héten nem dolgozott, s nincs is munkahelye, ahonnan a fenti okok miatt volt távol, de keresett munkát. Az *aktivitás* (aktivitási ráta) pedig a foglalkoztatottnak plusz a munkanélkülieknek a munkaképes korú (Európában általában 15–64 éves, az USA-ban 15–74 éves) lakosok számához viszonyított aránya.

Bár a foglalkoztatottsági gondoknak elvben számos oka lehet, az adatokból az is kiolvasható, hogy a megye e problémái elsősorban nem az előregedő lakosság magas hányadából, hanem a nemzetközi összehasonlításban kiemelkedően kedvezőtlen s országos szinten is alacsony aktivitásból fakadnak (2. táblázat).<sup>2</sup>

2. táblázat: 15–64 évesek aktivitása (%)

LU	NG	AT	DE	CZ	GR	PL	HU	US
71	78	75	78	74	67	68	67	73

Megjegyzés: AT: Ausztria, CZ: Cseh Köztársaság, DE: Németország, GR: Görögország, HU: Magyarország, LU: Luxemburg, NG: Norvégia, PL: Lengyelország, US: USA

Forrás: World Competitiveness Yearbook. IMD, Lausanne, 2015.

Azonnal hangsúlyozzuk, hogy a megyei gazdaság bemutatott sajátosságának igen kedvezőtlen következményei vannak a megye – Porter mértékadó felfogása értelmében<sup>3</sup> GDP/fővel mért – teljesítménye terén. A hevesi teljesítmény (és ennek következtében a lakosság életszínvonala) ugyanis szerényebb az országos átlagnál, az elmaradás mértéke az elmúlt években a jelentős felzárkóztatási erőfeszítések ellenére még növekedett is (3. táblázat), pedig nemzetközi összehasonlításban az országos adat is igen alacsony (4. táblázat).

3. táblázat: A Heves megyei GDP/fő alakulása országos összehasonlításban

GDP/fő, 2014 1000 Ft	Az országos átlag százalékában		A lemaradás változása	Megyék közti sorszám	
	2014	2000		2014	2000
2272	70	71	növekvő	13.	14.

Forrás: [www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpt014.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt014.html).

4. táblázat: A GDP/fő néhány általunk kiválasztott országban

GDP/fő, PPP, 1000 USD	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	PL	HU	US
		99	68	47	47	32	26	26	26

Megjegyzés: AT: Ausztria, CZ: Cseh Köztársaság, DE: Németország, GR: Görögország, HU: Magyarország, LU: Luxemburg, NG: Norvégia, PL: Lengyelország, US: USA

Forrás: [www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves).

Matematikai úton bizonyítható továbbá, hogy a szerény teljesítmény mintegy egyharmada az alacsony aktivitással magyarázható. A GDP-adatok ugyanis felbonthatók a termelékenységnek és a ledolgozott órák számának a szorzatára (hiszen a GDP/fő = GDP/munkaórák szorozva munkaórák/fő, ahol az első hányados a termelékenység (illetve versenyképesség), a második pedig az egy munkaképes korú lakosra jutó ledolgozott órák száma, amelynek az alakulása a fentiek értelmében jórészt az aktivitástól függ.<sup>4</sup> Megjegyezzük, hogy a teljesítményhiány előbbinél is fontosabb oka a gazdálkodó szférának (a hozzáadott érték/munkaórák hányadossal mért) *alacsony átlagos termelékenysége*. A kedvezőtlen minősítés igaza könnyen belátható, ha figyelembe vesszük, hogy a GDP/fő fent kimutatott lemaradása jócskán nagyobb, mint amit a szerény aktivitás magyaráz, azaz a jelzett mértékű teljesítményhiányhoz a másik magyarázó tényező szintén kedvezőtlen alakulása is érdemben hozzájárult.

Az elmondottak után élesen hangsúlyozzuk azonban, hogy *a megye iparosodottabb területein* (pl. az M3-as autópálya mentén, olykor nem is messze a munkahiánnyal küzdő térségekhez) mind *erőteljesebb a munkaadói igényeknek megfelelő munkaerő hiánya is*.

Az, hogy a bemutatott módon kialakult foglalkoztatási paradoxon<sup>5</sup> jellegét illetően nem alakult ki egyetértés, elemzéseink kiindulópontja. A problémákért ugyanis sokan csak a munkahiányos térségek szerény munkaerő-keresletét, mások viszont az elégtelen megyei munkaerő-kínálatot okolják. Ugyanakkor a rendelkezésünkre álló információk arra mutatnak, hogy *az egyidejű munkaerő-felesleg és -hiány* magyarázata valójában *a munkaerő-kereslet és -kínálat eltérő szakmai megoszlásában keresendő*.

Sajnos az inaktívak végzettségéről, szaktudásáról csak részleges adataink vannak,<sup>6</sup> ezekre itt nem térünk ki. Az alábbiak alapján jogosnak tűnő feltételezés azonban, hogy egy korszerű üzemben a mintegy 120 000 hevesi inaktív jelentős hányada, legalább fele nem sok mindenre használható.

Az *országos* statisztikák szerint a munkát keresők közül 16% soha, 9% legalább nyolc éve nem dolgozott (azaz nem naprakészen felkészült a munkára), mezőgazdasági tapasztalata 3, ipari 22, építőipari 7%-nak, szolgáltatói gyakorlata közel felüknek van ugyan, de sajnos legtöbbjüknek nem a leginkább keresett szakmákban. Továbbá, a munkanélküliségi ráta 2014-ben azok körében, akiknek iskolai végzettsége kevesebb mint 8 általános, 34,7%, a 8 általánost végzettké 17,9%, a gimnáziumot végzettké 7,9%, az egyetemet végzettké 2,3% volt.<sup>7</sup> Az ún. PISA-jelentés szerint a 15 éves korosztály mintegy negyede funkcionális analfabéta,<sup>8</sup> továbbá a közmunkák tapasztalatai szerint az írás-olvasási nehézségek az idősebb korosztályban is elterjedtek. A megyei kormányhivatal foglalkoztatási főosztályának elemzése szerint az adott kérdésekben a hevesi arányok hasonlóak az országoshoz.<sup>9</sup>

Az 5. táblázatban közöljük a hevesi létszámhiány szakmák szerinti megoszlását; e szerint a cégek legtöbbször magas szakképzettségű munkavállalókat keresnek.

5. táblázat: Hiányszakmák és a kereslet nagysága szerinti rangsoruk (legnagyobb: 1)

Szakma elnevezése	Hiány sorszáma	Szakma elnevezése	Hiány sorszáma
Kertész	11	épület- és szerkezetlakatos	2
Mezőgazdasági gépész	14	magasépítő technikus	13
Vájár	19	villanyszerelő	20
gépi forgácsoló	4	női szabó	15
hegesztő	8	pék	16
karosszéria-lakatos	10	szakács	17
gyártástechnológiai technikus	3	gyakorlott ápoló	5
gyártósori gépbeállító	7	gyakorlott mentőápoló	6
kőműves és hidegburkoló	12	szociális gondozó és ápoló	18
ipari gépész	9	elektronikai technikus	1

Forrás: A Heves Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság (HMFKB) 2016-os felmérése 60 vállalat körében.

A foglalkoztatási gondok súlyát sajnos tovább növeli, hogy a közeli jövőre erősödésük valószínűsíthető. Ennek fő indokai a következők:

– Az említett elemzés szerint<sup>10</sup> a megyei népesség demográfiai okokból (a születések számának a halálozásokénál alacsonyabb volta és az elvándorlás miatt) fogy, a csökkenés az elmúlt évek alatt mintegy 3% volt. A (nyugdíjazás stb. miatt) 2016. III. negyedévre közel 500 kilépést, elbocsátást jósoltak; a munkába álló fiatalok száma legfeljebb ezek pótlására lehetett elég.

– A vállalati fejlesztési tervek keretében a cégek a 2016-os évre jelentős létszámbővítést terveztek (6. táblázat).

6. táblázat: 2016-ra előirányzott vállalati létszámbővítések

Vállalat		Főtevékenység	Létszám-bővítés, fő
neve	telephelye		
SIAD Hungary Kft.	Gyöngyöshalász	Ipari gázok gyártása	60
Apollo Tyres Hungary Kft.	Gyöngyöshalász	Gumibroncsgyártás	900
CsabaCast Könnyűfémöntőde Kft.	Apc	Alumíniumöntőde, járműalkatrész-gyártás	100
Pikopack Zrt.	Füzesabony	Fém csomagolóanyag (aeroszolos palack és konzervdoboz) gyártása	22
Balogh Metál Kft.	Lőrinci	Alumínium járműalkatrész-gyártás	30
Metaco Union Kft.	Füzesabony	Gépi forgácsolás	50–150
VILATI Gyártó Zrt.	Eger	Lemezmegmunkálás, mechanikai és elektromos készre szerelés	4
SBS Kft.	Erdőtelek	Fémszerkezetek gyártása	13–30
TOBROCO Machinery Kft.	Eger	Munkagépek gyártása	20
Schoen+sandt Hungary Kft.	Eger	Elektrohidraulikus kivágógép gyártása	11
Robert Bosch Automotive Steering Kft.	Maklár (Eger)	Kormányműgyártás	100–300
R. Bosch Elektronika Kft.	Hatvan	Járműelektronika-gyártás	600–1000
RUAG Ammotec Magyarországi Zrt.	Eger	Repülőgéppalkatrész-gyártás	150
343 Kft.	Heves (Eger)	Mezőgazdasági szolgáltatások, kereskedelem	5
Összesen			2065 fő

*Forrás: Heves Megyei Kereskedelmi és Iparkamara adatgyűjtése.*

– Az újonnan munkába lépő fiatalok körében a szakképzettség nélkülieknek (pl. a néhány vagy 8 általánost végzetteknek, a középiskolából végzés előtt kilépőknek, a gimnáziumi érettségivel rendelkezőknek) a száma viszonylag magas; s mert a munka-

erőpiacról közel hasonló számú szakképzetlen távozik, így a szakma nélküli inaktívak rétegének jelentősebb csökkenése továbbra sem valószínűsíthető.

– A szakiskolákban, szakközépiskolákban végzettek száma maximum évi kb. 2 ezer főre várható, s az utóbbi körben az álláskeresési törekvések szakmák közti megoszlása a 7. táblázat adatainak figyelembevételével körvonalazható. A 6. és 7. táblázat összevetése alapján így a túlkereslet különösen gyors növekedése várható a fémfel-dolgozásban, illetve a gépiparban. Fokozza a gondot, hogy újabban egyes irodák nagy reklámmal németországi munkahelyeket kínálnak az utóbbi szakmákban jár-tasaknak.

7. táblázat: Az adott foglalkozásokat választó Heves megyei tanulók részarányai (%)

Foglalkozás jellege	Rész-arány	Foglalkozás jellege	Rész-arány
Növényeket termesztének	12	Járművet vezetnék	26
Állatokat gondoznék	33	Adnák, vennék, kereskednék	17
Süteményeket, kenyeret sütnék	22	Ételeket főznék	30
Bútorokat készítenék	8	Szépségiparban dolgoznék	19
Fémekkel foglalkoznák	11	Segítenék más személyeknek	13
Gépeket szerelnék, javítanék	21	Médiában dolgoznék	19
Számítógéppel foglalkoznák	28	Betegeket gyógyítanék	10
Pénzügyekkel, gazdasággal foglalkoznák	18	Betegeket, időseket ápolnék	9
Irodai munkát végeznék	20	Gyerekeket nevelnék, oktatnék	19
Épületeket, gépeket terveznék	16	Kutatnék, tudománnyal foglalkoznák	12
Lakásokat, házakat építenék	15	Művészettel foglalkoznák	15

Megjegyzés: Mivel egy tanuló több foglalkozást is bejelölhetett, a részarányok összege több mint 100%.

Forrás: A Heves Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság (HMFKB) 2016-os felmérése 150 tanuló körében.

A továbbiakban a jelzett foglalkoztatási paradoxon feloldási lehetőségeit vizsgáljuk. Bár a magyar foglalkoztatási gondok okait és felszámolási lehetőségeit még a szakértők is gyakran keresik kizárólag a munkavállalók jellemzői (képességei, képzettsége) terén, írásunkban – a piacgazdaság alapelveit, kiemelten az ún. Marshall-kereszt<sup>11</sup> iránymutatását követve – a munkaadókkal kapcsolatos összefüggéseket is reflektorfénybe állítjuk. A hazai közgondolkodástól eltérő gondolatmenetű vizsgálódásunk kiindulópontja, hogy a piacgazdaságokban a foglalkoztatás is a munkaerő-piacon, a kereslet és a kínálat hatására alakul ki; ezért mind a munkanélküliségnek, mind a munkaerőhiánynak egyaránt lehetnek a kereslet, illetve a kínálat tulajdon-ságaiból fakadó okai és feloldási lehetőségei. Meggyőződésünk, hogy a térségi fel-zárkóztatás érdekében, a foglalkoztatási gondok feloldására törekvő gazdaságfejlesz-tésben az egész összefüggérendszer mindenkor e komplex megközelítésben kell figyelembe venni.

A MUNKAADÓK FOGLALKOZTATÁSPOLITIKÁJÁNAK  
PIACHOZ ILLESZTÉSE

A következőkben azt vizsgáljuk, miként jelenik meg a munkaerő-kereslet és -kínálat összefüggésrendszere a (hevesi) területfejlesztésben.<sup>12</sup> Elemzésünket a munkaadói feladatok áttekintésével kezdjük, mert a munkaadók humán erőforrás-gazdálkodása sokkal rövidebb idő alatt módosítható, mint amennyi időre a munkaerő-kínálat képzéséhez lenne szükség. Igazolni kívánjuk, hogy a (hevesi) munkaadóknak – amennyiben növelik versenyképességüket<sup>13</sup> – számos lehetőségük van arra, hogy munkaerő-keresletük jellemzőit a kínálatéhoz közelítsék. S bár ennek az állításnak az alátámasztása során a cikk szerzői (az elméleti megfontolásokon túlmenően) széles körben „csak” szerény saját tapasztalataikra támaszkodhatnak, azt remélik, az itt leírtak így is gondolatébresztők.

Kiindulásként rögzítjük, hogy a foglalkoztatás nemzetgazdasági ágak szerinti hevesi szerkezete a fejlett országokéhoz hasonló. A STADAT szerint Észak-Magyarországon a foglalkoztatottak mintegy 4-5%-a a mezőgazdaságban, közel egyharmada az iparban s kétharmada a szolgáltatásokban dolgozik; nincs okunk feltételezni, hogy a százhuszezer hevesi foglalkoztatott megoszlási arányai ettől érdemben eltérnek. Ezért (s nem feledve az ágazati kapcsolatok mérlegének az ágazati összefüggések széles körű voltát kimutató jelzéseit) valószínűtlennek tartjuk, hogy a jelenlegi problémák az ágazati szerkezet nagyobb arányú módosításával lennének megoldhatók.

Közismert viszont, hogy Hevesben az alacsony foglalkoztatásnak gyakran oka az is, hogy a térség gyenge versenyképességű munkaadói nem voltak képesek kihasználni egyes piaci lehetőségeket, és többé-kevésbé kiszorultak a piacról. Úgy véljük azonban, hogy vállalkozással, akár meglévő vállalatok profilmódosításával, akár új cégek alapításával sok helyütt megteremthetők lennének az aktivitásnövelés piaci feltételei. (Szóhasználatunkban a *vállalkozás* mindenkor egy sajátos cselekedet – vagy egy vállalat alapítása, vagy egy vállalaton belüli ún. innováció, pl. egy új terméknek a piaci bevezetése. A 2009. évi CXV. törvény szerinti egyéni „vállalkozó”, valamint a 2006. évi IV. törvény szerinti gazdasági társaság viszont mindig *vállalat* vagy *cég*).

A kis hevesi falvakban pl. különösen sok új munkahely lenne létesíthető a marketing révén, konkrétan, ha egyes vállalkozók a térségi adottságokhoz illesztenék cégük marketingmixét (nemcsak a kommunikációt, hanem az ún. 4P<sup>14</sup> valamennyi arányát). A jó turisztikai (köztük falusi turizmusbeli) adottságú térségekben számos munkahelyet teremthetne ugyanis a „termékfejlesztés”, így a jelenleginél magasabb színvonalú szállás- és étkezési lehetőségek megteremtése is.<sup>15</sup> Az élelmiszer-gazdasági profilú településeken – amint ezt az egykori Hangya Szövetkezet példája mutatta – inkább a sok kis (zöldség- és gyümölcsstermesztő, aszaló, lekvár- és pálinkafőző stb.) „cég” értékesítési összefogása, valamint a szakszerűbb árképzés bővíthetné a piacot és ezzel a foglalkoztatást. Persze a jobb vevőtájékoztató, a reklám javítása is széles körben lehetne hatásos.

De a korábbi, politikai szempontokkal átszőtt „személyzeti” munka korszerű tudnivalókra épített gyakorlatának meghonosítása, a cégek foglalkoztatottbarát HR-munkája szintén jelentős piacbővítő lehetőségeket teremthetne. Különösen erős hatásai

lennének a munkával való elégedettség fokozásának. A jelen helyzetet az is jól jellemzi ugyanis, hogy az interneten nagy számban (talán többségében is) olyanok keresnek munkát, akiknek van ugyan munkahelye, de nem elégedettek vele; pedig a munkavállalók elégedettsége teljesítménynövelő hatású<sup>16</sup> (s a közelmúltban ez az elégedetlenség széles körben a potenciális munkavállalók emigrációjához vezetett).

Ugyancsak számos lehetőséget látunk a munkaerőhiány mérséklésére. A dolgozói számát növelni kívánó vállalatok elsősorban a Marshall-kereszt iránymutatását követve, azaz béremeléssel valósíthatnák meg céljaikat. *Létszámhiányuk* ugyanis, amint ezt ma már gyakorlati tapasztalatok is igazolják, igen gyorsan *csökkenne akkor, ha a magyar bér nagysága érdemben közeledne az ugyanazért a munkáért a „szomszédságban” kaphathóhoz,*<sup>17</sup> ha tehát a magyar szakmunkás bére nem csak harmada-negyede lenne annak, amit mondjuk Ausztriában akár takarítóként megkapna, és a pincér hazai keresete nem csupán tíz-húsz százaléka lenne annak, amit svájci kollégája keres.<sup>18</sup> Hiszen a keresetek emelése növelné az aktivitást is (fehérítené a gazdaságot), s okvetlen fékezné, akár meg is állíthatná a munkaképes népesség jelenlegi elvándorlását, sőt, haza is csábíthatná az elmúlt években eltávozottak visszafogottan is félmillióra becsült táborának egy részét.

Sok, új munkaerőt kereső cég csökkenthetné azonban a munkaerőgondjait termékei egyszerűsítésével, gépesítéssel (az IKT fejlesztésével) vagy a HR-munka fent jelzett típusú korszerűsítésével – a hiányszakmákban ilyen módon elért többletteljesítménnyel – is.

Tudjuk persze, hogy a többletjuttatások, valamint a korszerűsítés forrásait meg is kell termelni. Úgy ítéljük meg azonban, hogy ez a versenyképesség emelésével megoldható. Hiszen aligha vitatható, hogy *a kelet-magyarországi cégeknek számos lehetőségük nyílik a versenyképesség javítására* (és ezzel a térségi felzárkózás elősegítésére). Gazdaságunk egészének a versenyképessége ugyanis a tárgykör legismertebb elemzése szerint,<sup>19</sup> nemzetközi összehasonlításban „közepes”,<sup>20</sup> e gyengeség sokban a munkaadók (az üzleti világ, az önkormányzatok stb.) alacsony átlagos hatékonyságával magyarázható (8. táblázat), és aligha feltételezhető, hogy a hevesi helyzet jobb az átlagosnál. Ezért a hatékonyabb gazdálkodás több módon is bővíthetné a versenyszféra piacait, és módosíthatná a gazdaság munkaerőigényét.

8. táblázat: Néhány ország versenyképességi helyezése az IMD rangsorolása szerint\*

Versenyképességi helyezés (pont, 2015)	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	PL	HU	US
Összesen	6	7	26	10	29	50	33	48	1
ebből: Gazdasági erő	5	24	21	8	26	58	33	17	1
Kormányzat hatékonysága	12	7	39	18	31	57	29	54	23
Üzleti hatékonyság	4	5	28	16	31	43	32	57	2
Infrastruktúra	22	10	20	9	28	35	34	39	1

Megjegyzés: AT: Ausztria, CZ: Cseh Köztársaság, DE: Németország, GR: Görögország, HU: Magyarország, LU: Luxemburg, NG: Norvégia, PL: Lengyelország, US: USA

Forrás: *World Competitiveness Yearbook. IMD, Lausanne, 2015, 22–23. o.*

Nyilvánvaló, hogy a gazdaság versenyképességének kívánatos növelése alapvető társadalmi érdek; ezért célszerű, ha az e téren meglévő lehetőségek kihasználását *a kormányzat intézményei* (az önkormányzatok is, de a központi kormányzati szervek is) *sokban segítik* (pl. a közlekedés,<sup>21</sup> az IKT-hálózat fejlesztésével, rendelkezései előre látható, vállalkozásbarát jellegével stb.). Ez utóbbi téma részletezése azonban meghaladná cikkünk kereteit.

#### A (SZAK)TUDÁS ÉS AZ OKTATÁS MUNKAERŐPIACI IGÉNYEKHEZ IGAZÍTÁSA

Aligha vitatható, hogy egyes munkavállalói rétegek nem tudják vagy nem akarják a cég versenyképességéhez szükséges színvonalon elvégezni a piac által megkívánt termékek előállításához (szolgáltatások nyújtásához) szükséges munkákat, ami akár egyidejűleg is eredményezhet alacsony foglalkoztatást és munkaerőhiányt. A munkavállalók felkészületlenségének pedig sokrétű és messze vezető gyökerei vannak.

Az aprófalvak inaktívjai körében alapvető gond a már említett funkcionális analfabetizmus is. Mivel a PISA-jelentés szerint a tanulmányaik kezdetén tudáshiányos fiatalok e helyzetét az iskola nem változtatta meg, és így a 15 évesek jelentős hányadának ez irányú tudatlansága miatt az érintett réteg folyamatosan újra is termelődik, a probléma magyarázata egyértelműen a közoktatás terén keresendő.

A szakmunkáshiány sok szakmában szintén oktatási gondokra (több szakmában a *szakoktatás hiányára*, másutt ennek nem kellő színvonalára) visszavezethető.

A munkaadóink széles körben *elégedetlenek az „iskolából” kikerülő diplomások többségének felkészültségével* is (bár a végzettek közt mindig találunk a tananyagot magas szinten elsajátító hallgatókat is). Számos vizsgálat egybehangzóan ítéli problematikusnak, javítandónak a pályakezdő diplomások szegényes anyagismeretét, a szakmájuk egyszerű technikáinak alkalmazása terén meglévő nehézségeiket, a munkamenettel kapcsolatos tájékozatlanságukat, az elégtelen nyelvtudást, olykor a munkához való „hozzáállást” is.<sup>22</sup> Az EKF a munkaadói interjúkkal Heves megyében is ilyen gondokat talált.<sup>23</sup> Az ELTE, szintén interjúkkal, elsősorban a fővárosi vezetőknek a friss diplomások gyakorlati ismereteivel és kommunikációs készségeivel kapcsolatos elégedetlenségét mutatta ki.<sup>24</sup> A BCE pedig a diplomás pályakezdés keretében állapította meg, hogy korábbi hallgatóinak kb. egyharmada felkészültsége gyenge pontjának a gyakorlatközeli ismeretei hiányát ítéli (s az oktatás fő gondjának a felesleges, elavult, túlzottan elméleti ismeretek tanítását véli).<sup>25</sup>

A pályakezdők felkészültségének minősítése és a jelentkező gondok okainak feltárása természetesen szintén nehéz feladat.<sup>26</sup> Úgy véljük azonban, vizsgatapasztalataink módot nyújtanak néhány megjegyzés megfogalmazására. 2016 tavaszán ugyanis 70 másod-harmad éves (különböző gazdasági, köztük közgazdaság-tanári szakos) hallgatónak 90 vállalatgazdasági vizsgalapját<sup>27</sup> értékeltük, és a fontos – a tanórak előadásai-ban is kiemelt, a tárgy jegyzetében is megtalálható – tudnivalók elsajátítását a vizsgázók többségénél gyengének, sőt, széles körben elégtelennek ítéltük. A tudáshiány fő okai pedig a következők voltak.

– A vizsgákon gyakran érzékelhető az „általános műveltség” egyes elemeivel, a vizsgált, gazdasági pályákra készülő hallgatók esetében a közoktatás keretében elsajátítandó egyszerű gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tájékozatlanság is. A jelenség legalább a bukások egyharmadánál felismerhető (néhány példa a problémákra a 9. táblázatban).

9. táblázat: Az általános gazdaságiműveltség-elemek ismerete

ZH-kérdések	Kb. jó	Erősen hiányos	Rossz v. hiányzó*
	válaszok száma (db)		
Mi az életszínvonal, illetve az életminőség fogalma?	1	6	2
Azonosan vagy eltérően értelmezzük a (gazdasági) növekedés és a fejlődés fogalmait?	2	1	2
Mi a GDP? Más szóval: milyen információk alapján... számítja ki e mutatót a KSH?	6	5	11
Melyek a növekedés fő „motorjai” a klasszikusok szerint?	–	1	7

Megjegyzés: \* Itt jelennek meg azok adatai is, akik üres vagy csaknem üres lapot adtak be (azaz meg sem kísérelték a ZH megírását).

Forrás: Papanek Gábornak az írásbeli vizsgák dokumentumai alapján készített feldolgoása.

– Az is megállapítható, hogy a vizsgázók kétharmada tájékozatlan a magyar gazdaság helyzetéről, perspektíváiról. Nem néz híradót, nem olvas napilapokat, valójában tehát nem érdeklődik jövőendő szakmája iránt (10. táblázat).<sup>28</sup> Növeli a bajt, hogy többnyire a felsőfokú oktatás sem tartja feladatának ezen ismeretek átadását (tárgyalását).

10. táblázat: A magyar gazdaság ismerete

Kérdések	Kb. jó*	Erősen hiányos	Rossz v. hiányzó
	válaszok száma		
A magyar GDP kb. mekkora hányadát fogyasztja el a lakosság?	5	–	3
Hány magyar kkv van?	4	1	8
Kormányzatunk mekkora magyar gazdasági dinamizmust vár 2015-re?	–	–	6
A magyar GDP kb. hány százalékát adja a mezőgazdaság?	3	–	3
Hogyan állunk a maastrichti kritériumok teljesítésével?	4	4	8
Milyen volt folyó fizetési mérlegünk egyenlege 2015-ben?	5	1	7

Megjegyzés: \* A néhány szavas válaszoknál számolnunk kell „körözésük” lehetőségével (a sűgással) is.

Forrás: Papanek Gábornak az írásbeli vizsgák dokumentumai alapján készített feldolgoása.

– Úgy tűnik, van azonban egy általánosabb ok is. A hallgatók ugyanis vizsgáik során sokszor azt közlik, azért nem tanultak, mert társadalmunkban az egyének előrehaladáshoz nem tudásra van szükség; úgy vélik, a teljesítmény sokszor nem számít, az elért eredmények ideológiai stb. indokkal megkérdőjelezhetők, a sikerhez elegendők a

jó kapcsolatok (és esetleg az önreklám). Ezért többségük a félév elején viszonylag sok tantárgyat vesz fel, az órákat azonban csak részlegesen vagy nem is látogatja, majd elmegy vizsgázni, s ha valamely tárgynál a tudáshiánya nehézséget okoz, e tárgyban lemond a vizsgáról, hiszen a további tárgyakból kapott kreditek elegendőek a diplomához (a papírhoz). Mindez tehát arra mutat, hogy *a meglevő gondok sokban társadalmunk általános értékválságának a következményei.*

További információkat kapunk gondjaink jellegéről, ha figyelembe vesszük, hogy a magyar vállalati szféra alacsony „átlagos” hatékonysága jórészt a többségében hazai tulajdonú kkv-szférának összességében szerény termelékenységére visszavezethető (hiszen a többnyire külföldi tulajdonú nagy cégek teljesítménye többé-kevésbé elfogadható; lásd a 11. táblázatot). Ez ugyanis azt indokolja, hogy vizsgálódásunkat célszerű a kkv-szféra elemzésével kiegészíteni.

11. táblázat: Vállalati termelékenység (szakértői értékelés, pont, 2014)

	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	PL	HU	US
Nagy cégek	6,8	7,3	7,7	8,1	6,8	5,4	7,2	6,6	8,1
Kkv-k	6,5	6,8	8,0	8,9	6,6	4,6	7,0	4,2	8,1
A cég piachoz illeszkedése jó	7,1	6,6	6,4	6,8	7,1	5,5	7,3	4,7	6,8
A menedzserek hitelesek	7,6	8,0	6,3	5,9	6,0	5,8	4,7	3,7	6,9

*Forrás: World Competitiveness Yearbook. IMD, Lausanne, 2015, 373. o.*

Számolhatunk továbbá azzal is, hogy a hatékonyság Hevesben sem nagyobb az országosnál, és a hevesi kkv-k átlagos hatékonysága szintén alacsonyabb, mint a nagyoké. Az 50 legnagyobb cég pl. 2014-ben a megyei foglalkoztatottak 35%-ával a hozzáadott érték 63%-át állította elő.<sup>29</sup>

Sajnos a kkv-hatékonyság magyarázó tényezőinek bemutatására csak kevés támpontunk van. Az IMD-jelentés például (bár mintegy 350 mutató segítségével vizsgálja a versenyképesség meghatározó tényezőit) „csak” arra utal, hogy a térségbeli kkv-k alacsony – átlagos – teljesítményét sokban nem a tőke vagy a munkaerő elégtelen mennyisége, hanem egy „intézményi” tényező,<sup>30</sup> egyes kkv-menedzserek csekély felkészültsége magyarázza (lásd a táblázat utolsó két sorát). A mérés nehézségei miatt persze kevés közvetlen információnk van a menedzsmentismeretek hazai jellemzőiről. Ezért itt is a már hivatkozott szerény „belső” elemzést idézzük, amely talán egyes menedzserek tudását illetően is figyelembe vehető tapasztalatot rögzített (12. táblázat).

Nem ítéljük túlzottan merész feltételezésnek, hogy a hazai kkv-menedzserek többségének a tudása érdemben nem tér el túlzottan a vizsgált hallgatókétól. Hiszen a megyét járva azt tapasztaltuk, hogy (bár a megye 52 ezer vállalatánál sok, talán sok ezer kitűnő menedzser is van) sem a rendszerváltás keretében kényszervállalkozóvá váltaknak, sem az elmúlt években végzeteknek a széles köre nem tudta megszerezni a cég versenyképessé tételéhez szükséges vezetési tudást, készségeket. Az idősebb vezetők többsége a rendszerváltás előtt legfeljebb valamely vulgáris materialista képzést kapott,<sup>31</sup> ma pedig a súlyos gondokkal küzdő (hagyományosan forráshiányos,

12. táblázat: A vizsgázók vállalatgazdasági ismereteinek jellemzői

Kérdések	Kb. jó	Erősen hiányos	Rossz v. hiányzó
	válaszok száma*		
Milyen adatokkal jellemezné a vállalatok... versenyképességét?	3	2	11
Melyek a HR-gazdálkodás fő tennivalói?	–	8	4
Mi a HR vezetésének X és Y elmélete?	2	2	2
Melyek a szellemi tulajdonvédelem fő eszközei?	1	2	5
Miként befolyásolja az importot az árfolyam-politika?	–	2	6
Melyek a monopóliumok versenykorlátozásának fő kárai?	1	3	9

Megjegyzés: \* Az egyes kérdésekre kapott válaszok száma különböző, mert a három vizsgaidőpontra mindig két-három különböző kérdéslista készült, és az egyes kérdések szerepeltetésének gyakorisága eltért.

Forrás: Papanek Gábornak az írásbeli vizsgák dokumentumai alapján készített feldolgozása.

kontraszelektált, túlbürokratizált stb.) közoktatásunk<sup>32</sup> nem is tanít korszerű gazdasági ismereteket. Nem meglepő tehát, hogy Hevesben (is) gyakran tapasztalhatók az alábbi, a teljesítményt erősen mérséklő jelenségek:

– Sok kis cég a marketing (így a 4P) alapelveit sem követi: például még egyes egri élelmiszerboltokban sem mutatják be a helyi borokat; az üdülőhelyé válni kívánó falvak olykor mobiltérrő, internet nélkül kínálják szállásaikat; egyes termelők a dinnyét a földjük szélén is a budapesti piacokon kialakult áron adnák; sok helyütt az érkező vagy távozó vendégnek sem köszönnek.

– A HR-munka a vezetők széles körénél ma is a korábbi bürokratikus „személyzeti” munka elvein alapul. Annak ellenére, hogy korunkban az alkalmazottak sok munkahelyen nem akkor dolgoznak hatékonyan, ha tennivalóikat (az X elmélet iránymutatását követve) részletesen szabályozzák és szigorúan megkövetelik, hanem akkor, ha a feladatokkal, mint az Y elmélet állítja, egyetértenek, és megvalósításuknak megvannak a feltételei stb.<sup>33</sup>

A vázoltak nyomán a képzési rendszerünkben jelentkező – az elmúlt évtizedek erőteljes fejlesztési erőfeszítései ellenére továbbra is időszerű – tennivalók differenciáltak és a következőképp jellemezhetők.

– A foglalkoztatási lehetőségek bővítése szempontjából kiemelkedően fontos lenne, hogy az eddigieknél határozottabban törekedjünk az ún. halmozottan hátrányos helyzetű lakossági réteg nagy hányadát kitevő funkcionális analfabéták felzárkóztatására (és ezt ne tekintsük kizárólag az iskolai tanító nénik feladatának). Bár e már nem iskoláskorú rétegről divatos lemondani, úgy tűnik, ez indokolatlan, hiszen pl. Bagon sikerült önszántukból iskolapadba ültetni és tanulásra bírni a korábban az oktatásból kimaradt romákat.<sup>34</sup> Ennél is fontosabb feladat a szóban forgó réteg évtizedek óta folyamatos „újratermelődésének” a megállítása. E tárgykörben is vannak kedvező tapasztalatok. Közismertek Bőjte Csaba Dévai Szent Ferenc Alapítványának sikerei.<sup>35</sup> De a sajtó szerint ugyancsak kiemelkedően eredményes az abaújkéri,<sup>36</sup> valamint a hejőkeresztúri iskola is.<sup>37</sup> Ezért mindenképp ajánlható az említettekhez hasonló képzési

törekvések erősítése (a jelenleg halovány – megyei – területfejlesztési tervek témára vonatkozó elemzéseinek a kiegészítése).<sup>38</sup>

– Meg kellene gondolni, miként lehetne *erősíteni a közoktatást; kiemelten<sup>39</sup> a közgazdasági ismeretek terjesztését valamennyi fiatal körében*. A vizsgázók jelenlegi, igen kedvezőtlen gazdasági jellegű tudásszintjét ugyanis jövődő értelmiségünk kifejezetten elfogadhatatlan felkészültsége jelének tartjuk. Hiszen a jövőben súlyos társadalmi következményei lehetnek annak, ha még az értelmiség széles körei sem lesznek tisztában a legfontosabb, a médiában napi gyakorisággal tárgyalt gazdasági fogalmak, összefüggések mibenlétével sem. Szinte mindenütt nagy szükség lenne továbbá vállalkozói képzésre. Hiszen nyilvánvaló, hogy a jól képzett menedzserek számának növekedése nemcsak a meglévő vállalatok versenyképességét, hanem a népesség *vállalkozási hajlandóságát* (kiemelten: a legszegényebb térségekben a vállalatalapítás szándékát) is kedvezően befolyásolná, és a sok új kkv a már meglévőknél is több új munkahelyet létesíthetne.

– *Nem elkerülhető a szakoktatás helyzetének* a közelmúltban már többször megkísérelt *rendezése sem*. Egyes hiányszakmákban vannak ugyan kedvező tapasztalatok,<sup>40</sup> más szakmákban azonban nincs, közülük egyesekben megszűnt ugyanis a képzés, további szakmákban az oktatási intézmények tananyagainak a „tartalmával”, gyenge készségfejlesztő hatásával kapcsolatos problémák jelentkeznek. Széles körben nem tisztázott az sem, hogy a szakképzésben milyen szerepet juttassunk a vállalatoknak. Napjainkban gyakran ajánlják a duális oktatást; ez sokszor igen hatékony, megvalósítása azonban a széles körben versenyképességi gondokkal és munkaerőhiánnyal küzdő hevesi vállalatok esetében olykor problémákat is felvet. Esetenként nincs elég kapacitás a gyakoronkokkal való foglalkozáshoz, másutt az a veszély jelentkezik, hogy a hallgató az alacsony hatékonyságú gyakorlatot sajátítja el. Így ez esetben is meggondolandó a szakoktatás, illetve a vállalati képzés közti célszerű munkamegosztás.

– Végül különös élességgel kell emlékeztetnünk *a felsőoktatással kapcsolatos feladatokra* (már csak azért is, mert ennek egyik ágában, a tanárképzésben dől el a közoktatás egészének a színvonala). Persze ez esetben sem ajánlhatunk csodarecepteket. Mindenképp újragondolandónak véljük azonban az egyetemi önállóság határait, a jelenlegiek ugyanis megakadályozzák egy hatékony minőség-ellenőrzési rendszer létrehozatalát.<sup>41</sup> Közvetlen témánkra térve kiemeljük: mivel a diplomások többsége szükségszerűen valamilyen szintű vezető lesz, a felsőoktatás egészében elkerülhetetlennek ítéljük a (gyakorlatközeli) vezetési ismeretek oktatását, s ezek keretében a hallgatók gazdasági tájékozódásának, tudásának jelentős gazdagítását is. Nincs módunk arra, hogy itt részletezzük a vázoltak megvalósításának tennivalóit. Okvetlen jelezzük azonban, hogy (mivel a jórészt diplomásokat foglalkoztató oktatásban az ágazati átlagbér az átlag alatt van, és ez a pályakezdőket pályaelhagyásra, emigrációra készíti),<sup>42</sup> az ágazatban a *bérrendezés* sem halogatható.

## ZÁRÓ MEGJEGYZÉS

Cikkünkben a foglalkoztatottsági gondokkal kapcsolatos vállalati, valamint oktatási tennivalóikat elemeztük. Nyilvánvaló azonban, hogy a témakörben állami feladatok is körvonalazhatók. Minden eddig részletezett intézkedésénél nagyobb hatása lenne a

gazdaságra, ha a kormányzat – az önkormányzatok és a kormányzervek – *sikert érnének el az értékvalóság „kezelésében”* (a magántulajdon határozottabb védelmében, a személyi összefonódások oldásában, a 100% körüli „bér”-terhek enyhítése terén). A kívánatos társadalmi változások körében elért előrehaladás igen széles körben számolhatná fel ugyanis a mára kialakult teljesítmény-visszatartást, ezzel tovább növelné a már működő cégek versenyképességének javulását és az egész kkv-hálózat gyarapodását, oldaná a foglalkoztatási gondokat, és gyorsítaná Kelet-Magyarország felzárkózását.

## JEGYZETEK

- <sup>1</sup> *Regionális fejlődés Magyarországon*. Szerk.: Nagy Levente, Papanek Gábor, PR-Editor, Eger, 2001; Hollóné Kacsó Erzsébet et al.: *A diplomás pályakezdekők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon*. In: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi konferenciája. M. E. I. kötet. Szerk.: Kocziszky György, 2007, 292–299. o.; Papanek Gábor: *A felsőoktatás a magyar nemzetgazdaságban*. Polgári Szemle, 2009/4.; *Heves megye területfejlesztési koncepciója (2014–2020)*. Helyzetkép. Szlávik János, Kovács Tibor (a tervezés vezetői), 2012. <http://hevesmegye.hu/files/koncepcio/helyzetertekeles.pdf>
- <sup>2</sup> Az egy foglalkoztatott által ledolgozott órák száma ugyanis a magyar gazdaságban nemzetközi összehasonlításban viszonylag magas, a munkanélküliség pedig megyei átlagban még Hevesben is viszonylag alacsony (8%).
- <sup>3</sup> Michael M. Porter: *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990.
- <sup>4</sup> Papanek Gábor – Borsi Balázs – Tompa Tamás: *A magyar gazdaság versenyképességét magyarázó tényezők*. Külgazdaság, 2007/3–4.
- <sup>5</sup> Latin szó; jelentése: ellentmondás.
- <sup>6</sup> Lásd pl. Habclicsek László: *A roma népesség iskolázottságának területi alakulása: tények és becslések*. Kisebbségkutatás, 2007/4.
- <sup>7</sup> [www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf046.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf046.html)
- <sup>8</sup> *PISA 2012* (Programme for International Student Assessment). OECD, Paris, 2013.
- <sup>9</sup> Nagy Barnabás: *A negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés Heves megyei eredményei, 2016. III. negyedév*. Heves Megyei Kormányhivatal, Foglalkoztatási Főosztály, Eger, 2016.
- <sup>10</sup> Uo.
- <sup>11</sup> Egy piac parciális egyensúlyi modelljét szemléltető s a mechanizmust bemutató ábra, hogy az ár, a kereslet és a kínálat kölcsönhatása hogyan viszi a piacot az egyensúly felé.
- <sup>12</sup> A témakör elméletéről lásd pl. Paul Krugman: *Geography and Trade*. MIT Press, Cambridge, 1991. Magyarul: *Földrajz és kereskedelem*. Tankönyvkiadó, 2003.; Michael E. Porter: *Competitive Advantages, Agglomeration Economics and Regional Policy*. International Regional Science Review, 1996, Vol. 19, No. 1–2.; Paul Krugman – Maurice Obstfeld: *International Economics. Theory and Policy*. Addison Wesley, 2000. Magyarul: *Nemzetközi gazdaságtan. Elmélet és gazdaságtan*. Panem Kiadó, Budapest, 2003; Lengyel Imre – Rechnitzer János: *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus, Budapest–Pécs, 2004. stb.
- <sup>13</sup> Bár a versenyképesség fogalmának számos meghatározása közül egyik sem általánosan elfogadott, a kifejezés értelmezései mégis többnyire hasonlóak. Széles kör ért egyet pl. azzal, hogy az elért szint mérési módja eltérő a vállalatoknál, illetve a nagyobb területi egységek, így az országok szintjén. A vállalatok versenyképességét a nagy piaci részarány és a megfelelő nyereség (Michael E. Porter: *Competitive Strategy*. The Free Press, New York, 1980. Magyarul: *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006) vagy vállalatérték (Alfred Rappaport: *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*. Free Press, New York, 1998) jelzi, a térségek versenyképességét viszont a kedvező teljesítmény, összefoglalóan a GDP/fő, részletesebben pedig valamely sok mutatón alapuló rangsor értékelheti.
- <sup>14</sup> Az elv szerint a versenyképességhez egyaránt szükséges a termékek és szolgáltatások, továbbá az árak, az értékesítési csatornák, valamint az értékesítésfokozó erőfeszítések piaci igényekhez igazítása. Lásd pl. Philip Kotler: *Marketing Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.

- <sup>15</sup> A várható eredmény volumenét érzékeltetheti, hogy a Felső-Mátrában 1989-ben kb. 300 ezer vendégéjszakát regisztráltak, ami a nagy vállalati üdülők megszűnése miatt, s mert a vendéglátás kínálata nem kellően igazodott a családi tulajdonú „hétvégi” házakban megszállni szándékozók szükségleteihez, mára évi 100 ezer körülire esett.
- <sup>16</sup> Douglas McGregor: *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York, 1960.
- <sup>17</sup> Egyre több példa ismert a valamely munkahelyen dolgozók magasabb juttatásokkal (akár 30%-kal növelt bérrrel, vagy lakásszerzési támogatással, magas törzsgárdadíjazással stb.) új munkahelyre csábítására.
- <sup>18</sup> Jellemző, hogy még a messze az átlag feletti kezdő keresetű fiatal BCE-diplomások egyharmada sem elégedett a jövedelmével. András Mónika – Kiss Gábor – Szalai Viktória: *A 2014. évi diplomás pályakezdési kutatás eredményei*. Köz-Gazdaság, 2016/2., 227. o.
- <sup>19</sup> *World Competitiveness Yearbook*. IMD, Lausanne, 2015.
- <sup>20</sup> Lengyel ugyanezt a magyar megyék versenyképességéről is rég megállapította. Lásd Lengyel Imre: *Verseny és területi fejlődés*. JATE Press, Szeged, 2003.
- <sup>21</sup> A közlekedési adottságok (pl. lassú tömegközlekedés, rossz utak) miatt az ingázók átlagos bejárási távolsága Hevesben alig 25 km.
- <sup>22</sup> „Amelyik pincér nem tud mosolyogni, jobban tette volna, ha vendégnek születik” – mondta volt erről Gundel Károly, a magyar vendéglátás nagy öregje.
- <sup>23</sup> Hollóné Kacsó et al., i. m.
- <sup>24</sup> Forgó Melinda – Czákó Andrea – Lévai Róbert Sándor: *Frissdiplomásokkal szemben támasztott munkaadói elvárások*. Felsőoktatási Műhely, 2009/3., 77. o.
- <sup>25</sup> András-Kiss-Szalai, i. m.
- <sup>26</sup> A felsőoktatás problémáiról pl. a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság volt elnökének, Bazsa Györgynek az előadása ad részletesebb (s kissé optimista) elemzést. Bazsa György: *Egy emberöltő sikerei és gondjai a magyar felsőoktatásban*. Felsőoktatási Műhely, 2014/2.
- <sup>27</sup> 14 fő egyszer sem jelentkezett vizsgára, 28 viszont kétszer, 3 háromszor is kísérletet tett.
- <sup>28</sup> Persze az aktuálpolitikai ismeretek hiánya problémákra utalhat a hazai gazdaságpolitikai kommunikáció hatékonysága terén is.
- <sup>29</sup> *TOP 50 Heves, 2015*. A NAV, a Heves Megyei Hírlap és a HKIK közös kiadványa, 4., 6. o.
- <sup>30</sup> E megállapítás összecseng azon, a mainstream felfogásmódtól eltérő ún. institucionalista nézetekkel, amelyek szerint a modern gazdaságokban a teljesítmények jelentős hányadban „intézményi” tényezőktől függenek. Lásd pl. *A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics*. Ed.: Geoffrey M. Hodgson, Edward Elgar, Cheltenham, 2003.
- <sup>31</sup> Világosan látni kell szellemi örökségünk terheit. A vezetélmélet klasszikusa, H. Fayol szerint pl. vezetni nem más, mint a szervezet egészének érdekeit figyelembe véve tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni. A másik klasszikus, a futószalag feltalálója, F. W. Taylor szerint a munka tervezésekor a szabványos munkaeszközöket és munkakörülményeket, valamint a szükséges mozdulatokat kell figyelembe venni. Ezek ma is világszerte elfogadott nézetek. A korában előremutatónak ítélt s hosszú évekig elismert tankönyv (*Ipargazdaságtan 1*. Szerk.: Wilcsek Jenő, KJK, Budapest, 1966) azonban azt rögzítette, hogy Taylor rendszere „a kizsákmányolás fokozásának módszere” (bár „tartalmaz haladó elemeket is;” i. m. 126. o.). H. Fayol szintén „teljes ártértékelést igényel” (mivel nem a népgazdasági tervezés irányítószerepéről értekeznek; i. m. 132. o.). Sok akkori tanuló ma is így gondolja ezeket.
- <sup>32</sup> A közoktatás minőségével kapcsolatos gondok részletezése meghaladja cikkünk kereteit.
- <sup>33</sup> McGregor, i. m.
- <sup>34</sup> Velkei Tamás: „Ciki, ha szóba kerül, hány osztályom van”. Magyar Nemzet, 2016. május 27.
- <sup>35</sup> <http://szentferencalapitvany.org/>
- <sup>36</sup> Magyar Nemzet, 2012. március 17.
- <sup>37</sup> Magyar Nemzet, 2015. november 21.
- <sup>38</sup> Lásd Csáfor Hajnalka – Nagy Levente – Papanek Gábor: *A területfejlesztés időszereű tennivalói*. Előadás az Óbudai Egyetemen 2016. május 19–20-án megrendezésre kerülő, a *Kárpát-medencei (magyar) versenyképesség* című 7. Báthory–Brassai Konferencián.

- <sup>39</sup> Amint jeleztük, a cikk keretei nem elegendők a szféra egészével kapcsolatos korszerűsítési tennivalók áttekintésére.
- <sup>40</sup> Vas István: *Gyakorlatorientált szállodai szakemberképzés*. Periodica Oeconomica, 2011, 21–29. o. [www.gti.ektf.hu/PO2011.html](http://www.gti.ektf.hu/PO2011.html)
- <sup>41</sup> „Az átláthatóság, az elszámoltathatóság és az integritás a közpénzekkel való gazdálkodás három legfontosabb alapelve.” Domokos László: *Átláthatóság, elszámoltathatóság, integritás – az etikus közpénzügyi menedzsment három alapelve*. Polgári Szemle, 2015/4–6. Idézzük tehát az ismert oktatáskutatónak feladat kijelölő értékű megjegyzését: „Az oly sokat hangoztatott felsőoktatási minőségbiztosítás gyakorlatilag nem létezik.” Polónyi István: *Oktatás, oktatáspolitikai, oktatásgazdaság*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2008, 316. o.
- <sup>42</sup> Golovics József: *Az európai brain drain és a racionális állam válasza*. Polgári Szemle, 2014/1–2.

#### TOVÁBBI FELHASZNÁLT IRODALOM

- Papanek Gábor: *A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalkozások a gazdaság potenciális motorjai*. Közgazdasági Szemle, 2010/4.
- Thomas J. Peters – Robert H. Waterman: *A siker nyomában*. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.