

Szemereyné Pataki Klaudia

A foglalkoztatáspolitikai globális kihívásai és lokális
válaszok Kecskemét munkaerőpiacán

Világgazdasági Tanszék

Témavezető: Dr. Rosta Miklós
egyetemi docens

Társtémavezető: Bodnár Viktória
egyetemi docens

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Nemzetközi Kapcsolatok és Politikatudományi Doktori Iskola

A foglalkoztatáspolitikai globális kihívásai és lokális
válaszok Kecskemét munkaerőpiacán

Doktori Értekezés

Szemereyné Pataki Klaudia

Budapest, 2023

TARTALOMJEGYZÉK

Ábrák jegyzéke.....	9
Táblázatok jegyzéke.....	11
Rövidítések jegyzéke	12
1. Bevezetés.....	13
1.1. A kutatás indokoltsága	14
1.2. A disszertáció felépítése.....	15
1.3. Kutatási kérdések, hipotézisek	17
2. Elméleti háttér és reálgazdasági alapok	19
2.1. Globális kihívások és átalakulási folyamatok a 21. századi foglalkoztatásban ...	19
2.1.1. A humántőke szerepének változása a gazdasági fejlődésben: Előtérben az oktatás és a képzett munkaerő vonzása	19
2.1.2. Válaszlehetőségek és megoldási javaslatok globális és kelet-közép-európai léptékben	29
2.1.3. A helyi szint szerepe és válaszlehetőségei az innováció alapú fejlődésben - tripla hélix és innovációs ökoszisztéma építés.....	33
2.2. A magasabb szintű foglalkoztatás felé történő elmozdulás forrásai lokális perspektívából (külső és belső erőforrások).....	38
2.2.1. Külső erőforrások áttekintése: külföldi működőtőke-befektetések, transznacionális vállalatok és az Európai Unió hatása a foglalkoztatásra és a területi fejlődésre	38
2.2.2. Belső erőforrások: helyi gazdaságfejlesztés és endogén növekedési modellek	44
2.2.3. A vezetési kultúra, mint belépési pont egy jövőbiztos térségi szintű foglalkoztatási politikához	48
2.3. Partnerség és fejlesztő állam – a külső és a belső erőforrások összehangolása ...	58
2.3.1. A partnerség elve a regionális politikában	58
2.3.2. A fejlesztések területi koordinációja	60

2.3.3. A magánszférával való partnerség a településfejlesztésben	61
2.3.4. A fejlesztő állam megközelítése (Mazzucato alapján).....	64
3. Kutatási módszertan	68
3.1. Válaszlehetőségek módszertana.....	68
3.2. Kecskemét 4.0 (tudatos) kooperatív együttműködési modell vizsgálatának módszertana	69
4. A kooperatív együttműködési modell létrejöttét megelőző környezeti tényezők és feltételek bemutatása.....	74
4.1. Kecskemét foglalkoztatási szerkezete a rendszerváltást követően	74
4.2. Munkakultúra	80
4.3. Gazdaságpolitikai irányváltás 2006-ban	82
4.4. A város adottságainak érvényesülése a Daimler AG döntési folyamatában, a beruházás megvalósulásában	84
4.5. Kecskemét járáson belüli és országos összehasonlításban – általános statisztikai megközelítések.....	91
4.5.1. Kecskemét járáson belüli összehasonlításban – általános statisztikai megközelítések.....	93
4.5.2. Kecskemét országos összehasonlításban – általános statisztikai megközelítések.....	98
5. Kecskemét kooperatív együttműködési modellje – esettanulmány	102
5.1. A kooperatív együttműködési modell létrejötte, főbb területei	105
5.1.1. A gazdaságfejlesztési programokat támogató ernyőszervezet létrehozása.	106
5.1.2. Beszállítófejlesztési programok	110
5.1.3. A középfokú duális képzés fejlesztése.....	112
5.1.4. A felsőfokú duális képzés magyarországi bevezetésének pilot programja.	114
5.1.5. A felsőfokú duális képzés nemzetközi összehasonlításban	122
5.1.6. Foglalkoztatási Paktum létrehozása	130
5.1.7. A munkaerőpiaci felmérés keretrendszere	132

5.1.8. Foglalkoztatási Tanács felállítása	136
5.2. A kooperatív együttműködési modell fejlődése – a Kecskemét 4.0 program....	138
5.2.1. A Kecskemét 4.0 program célrendszere, felépítése és működési rendje	140
5.2.2. A Kecskemét 4.0 program munkacsoportjainak fókuszterületei, különös tekintettel a Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoportra	143
5.2.3. A Kecskemét 4.0 program – munkaerőpiaci felmérések főbb kérdéscsoportjainak elemzése	149
5.2.3.1. Munkaerőkereslettel kapcsolatos igények.....	150
5.2.3.2. A felmérések szakképzés felé támasztott igényeinek elemzése.....	159
5.2.3.3. További kérdéskörök.....	160
5.2.4. Közös alkotás, prototípusok kialakítása: a továbbfejlesztett modell új területei	163
5.2.4.1. Innovatív pályorientációs programok.....	163
5.2.4.2. Hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok fejlesztése	166
5.2.4.3. A foglalkoztatók érzékenyítése, atipikus foglalkoztatási formák népszerűsítése és családbarát intézkedések.....	169
5.2.4.4. Szenior tudáshasznosítási program	172
5.2.4.5. Szemléletformáló és fiatalok megtartására irányuló rendezvények és programok	179
5.2.4.6. Letelepedési támogatás	181
5.2.4.7. A gazdaságfejlesztés finanszírozása – Vállalkozás- és városfejlesztési alapok	182
6. A kooperatív együttműködési modell értékelése	186
6.1. A kooperatív együttműködési program kvalitatív értékelése.....	188
6.2. A kooperatív együttműködési program kvantitatív, adatbázisokon alapuló értékelése.....	191
6.3. A kooperatív együttműködési modell értékelése a munkaerő-kínálat oldaláról elemezve.....	195

6.4. A kooperatív együttműködési modell értékelése térségi összehasonlításban (versenyképesség a csapágyvárosok között): a Települési Életképességi Index elméleti háttere, indikátorainak indokoltsága, számítása és részletes eredményei	199
6.4.1. A fejlődés nagyléptékű íve.....	199
6.4.2. A versenyképesség meghatározásai és a mérés különböző modelljei – előzetes megközelítések.....	200
6.4.3. Régió-típusok és Kecskemét	204
6.4.4. A csapágyváros koncepciója és Kecskemét megítélése.....	204
6.4.5. Kecskemét, mint tudásintenzív csapágyváros – a mérés konkretizálásának viszonyítási pontja, elméleti alapja	205
6.4.6. Konkretizáló háttér: a Települési Életképességi Index elméleti alapjai és indikátorainak hivatkozási pontjai, illetve újdonságai	206
6.4.7. A Települési Életképességi Index rövid összesítő eredménye.....	209
6.4.8. A konkrét Települési Életképességi Index részletezése (nagydimenziók, aldimenziók, indikátorok)	210
6.4.9. A Települési Életképességi Index kiszámításának módja.....	212
6.4.10. A Települési Életképességi Index eredményeinek részletezése	213
6.5. A Kecskemét 4.0 program további fejlődési lehetőségei, a gazdasági, a társadalmi és a természeti környezet összekapcsolódása	216
7. A hipotézisek értékelése, következtetések	219
8. Összefoglalás, további kutatási javaslatok.....	223
Irodalomjegyzék.....	226
Mellékletek.....	250
1. melléklet: A Kecskeméti Foglalkoztatási Paktumhoz csatlakozott szervezetek...	250
2. melléklet: A foglalkoztatottak létszáma a vállalat mérete szerint és állományfőcsoportonként.....	251
3. melléklet: A Foglalkoztatási Tanács által megvitatott témák, kezdeményezett benchmark felmérések	252

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A kutatás vázlatos felépítése	16
2. ábra: A munkaadók által elvárt készségek 2015-ben és 2020-ban	33
3. ábra: Az egyetem-ipar-kormányzat „Triple Helix” modellje.....	34
4. ábra: Az egyetem-ipar-kormányzat- civil szféra „Quadruple Helix” modellje	35
5. ábra: Tudástermelési modellek	35
6. ábra: Az egyetem és a gazdasági szféra közötti tudásáramok.....	36
7. ábra: Az innovációs ökoszisztéma alapelemei	38
8. ábra: A helyi gazdaságfejlesztés lehetséges eszközei	46
9. ábra: A kvantumvezetés modellje (Quantum Leadership Modell/QLM)	52
10. ábra: Az U: egy folyamat, öt lépés.....	55
11. ábra: A marketingorientált településfejlesztési modell	64
12. ábra: Kecskemét és Bács-Kiskun vármegye állandó népessége és annak koncentrációja	75
13. ábra: Kecskemét állandó népessége 2000-2018 között (ezer fő).....	76
14. ábra: Munkavállalási korú népesség alakulása 2000-2020	77
15. ábra: Nyilvántartott álláskeresők száma Kecskeméten 2000 és 2020 között az adott év decemberében (fő).....	79
16. ábra: Az új kompakt kategória pályafutása	85
17. ábra: Az érvek Magyarország és Kecskemét mellett szóltak.....	86
18. ábra: A Kecskeméti járás lakónépessége	95
19. ábra: Élve születések száma a Kecskeméti járásban	95
20. ábra: Halálozások száma a Kecskeméti járásban	96
21. ábra: Odavándorlások száma a Kecskeméti járásban.....	96
22. ábra: Elvándorlások száma a Kecskeméti járásból	97
23. ábra: A magas és alacsony jövedelműek aránya a Kecskeméti járásban	97
24. ábra: Együttműködő szereplők a kooperatív együttműködési modellben	105
25. ábra: Kecskemét városának együttműködésre épülő gazdaságfejlesztése	106
26. ábra: Az AIPA Kft. kapcsolatrendszere	108
27. ábra: A projektportfólió felépítése	109
28. ábra: Kecskemét duális szakképzésének fejlődése	113
29. ábra: A duális képzés általános alapelvei a kecskeméti modellben	118

30. ábra: Az ismeretek átadásának munkamegosztása a kecskeméti duális modellben	119
31. ábra: A duális hallgatók évfolyam szerinti megoszlása	120
32. ábra: A duális hallgatók évfolyam szerinti megoszlása	120
33. ábra: A Triple Helix modell kecskeméti gyakorlata	139
34. ábra: A Kecskemét 4.0 program szervezeti felépítése	142
35. ábra: A Kecskemét 4.0 program mérföldkövei	149
36. ábra: A munkába járás támogatásának alakulása	151
37. ábra: Egy éven belüli munkaerőigények összetétele végzettség szerint, Kecskemét	153
38. ábra: Munkaerőigények végzettség szerinti súlya (5-1 skálán)	153
39. ábra: Egy éven belüli munkaerőigények a munkakör jellege szerint.....	155
40. ábra: Erőforrásbővítési igények 2016-2020, Kecskemét	155
41. ábra: Az egy éven belüli erőforrásbővítés százalékos megoszlása	157
42. ábra: A tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás ciklus (PDCA).....	187
43. ábra: 2016-2020. évi árbevétel és létszám adatok, Kecskemét.....	192
44. ábra: Vállalkozások létszámának alakulása 2019/2020, Kecskemét	193
45. ábra: Létszám szerkezeti összetétele, Kecskemét	194
46. ábra: A programba bevontak számának alakulása	196
47. ábra: A Foglalkoztatási Paktum programban a támogatásban részesültek megoszlása (fő).....	196
48. ábra: A Nők a családban és munkahelyen projekt, Kecskemét által szervezett programokon résztvevők száma (fő).....	197
49. ábra: A Nők a családban és munkahelyen projekt, Kecskemét által szervezett egyéni segítő szolgáltatásokon résztvevők száma (fő)	197
50. ábra: A városok Települési Életképességi Index nagydimenzióiban elért teljesítménye	213
51. ábra: A városok Települési Életképességi Index aldimenzióiban elért teljesítménye	214
52. ábra: Kecskemét város kihívásai és az együttműködés fázisai a 2006-2020 közötti időszakban.....	216

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A település, mint termék fogyasztói	63
2. táblázat: Elmozdulás a piaci korrekciók fókuszától a piacformáló állam felé.....	66
3. táblázat: A Kecskeméti járás településeinek alapadatai.....	94
4. táblázat: A magas és alacsony jövedelműek aránya a vármegyeszékhelyeken 2010-ben és az országos átlag százalékában	98
5. táblázat: A magas és alacsony jövedelműek aránya a vármegyeszékhelyeken 2019-ben és az országos átlag százalékában	100
6. táblázat: A magas és alacsony jövedelműek arányának változása a vármegyeszékhelyeken 2010 és 2019 között az országos átlag százalékában.....	100
7. táblázat: Felzárkóztató programok a Nők a családban és munkahelyen című projekt keretében	168
8. táblázat: A Foglalkoztatási Paktum során megvalósított intézkedések	169
9. táblázat: A kooperatív együttműködési modell értékelése.....	187
10. táblázat: Kecskemét városa által összeállított támogató szolgáltatások	219
11. táblázat: A foglalkoztatottak létszáma a vállalat mérete szerint és állományfőcsoportonként	251

RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

BKMKH: Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal
BKMKIK: Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara
CEE: Közép-Kelet Európa (Central and Eastern Europe)
FT: Foglalkoztatási Tanács
KMJV: Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata
KSZC: Kecskeméti Szakképzési Centrum
MBMH: Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.
MPP: Mentori Pilot Program
NFSZ: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat
NJE: Neumann János Egyetem
OEM: eredeti berendezésgyártó (Original Equipment Manufacturer)
TNC: transznacionális vállalat
VFA: városfejlesztési alap

1. BEVEZETÉS

A 2010-es évtized közepére a vállalkozások, a humánerőforrás gazdálkodás belső és külső kihívással szembesült a munkaerőpiac területén. Ahogyan Szemereyné Pataki-Bódis (2018) publikációjában is megállapítást nyert, egyszerre jelentkezik a nemzetgazdaságban a munkanélküliség és a jelentős munkaerőhiány. Ez a paradox helyzet alapvetően két jelenség együttállásával magyarázható. Az első ok, hogy az erős gazdasági fellendülés miatt nőtt a foglalkoztatás, a KSH munkaerő-felmérési adatai szerint 2019. IV. negyedévében a foglalkoztatottak létszáma a 15-74 éves népesség körében meghaladta a 4,5 millió főt. A foglalkoztatás növekedése 2019 során bár már elmaradt a korábbi évek ütemétől, de továbbra is bővült. A foglalkoztatottak számának növekedésével párhuzamosan a potenciális munkaerő-tartalék viszont 16,5 ezer fővel csökkent. További gondot jelent, hogy a potenciális tartalékot jelentő 15-65 év közötti korosztály létszáma folyamatosan csökken, így az elvándorlás mellett a demográfiai tendenciák is kedvezőtlen hatást gyakorolnak a munkaerő-állomány méretére (Európai Bizottság, 2019). A gazdaságpolitika számára továbbá komoly kihívást jelent, hogy az évtizedeken keresztül kialakult inaktív réteget visszavezesse az elsődleges munkaerőpiacra, és ezzel párhuzamosan a szakképzési rendszert az igényekhez igazítsa. Kecskemét városában a Mercedes-Benz beruházás és a beszállítók, valamint a feldolgozóipar beruházásainak következtében a város méretéhez, munkavállalási korú lakosainak számához képest jelentős, és a 2010-es évek elejétől folyamatosan növekvő munkaerőigény lépett fel. Az igényeket tekintve a létszámelvárások mellett egyúttal komoly minőségi követelmények is megfogalmazódtak.

Mindehhez még hozzáadódik a magyar munkaerőpiacon megjelenő külső kihívás, a digitalizáció és az automatizáció termelési folyamatokban történő térnyerése, mely új feladatokat állít a gazdaság szereplői elé. A változások hatással vannak a gazdaság szereplőinek működésére, különös tekintettel technológiai és munkaerőpiaci igényeikre, tágabb értelemben pedig a környezetre és a társadalomra egyaránt. Éppen ezért szükséges a gazdaságpolitika szerepvállalása a változásokra való felkészülés során: szükséges az automatizáció és digitalizáció környezeti, technológiai, társadalmi és gazdasági hatásainak rendszerszintű felmérése, valamint a társadalom és a gazdaság szereplőinek felkészítése a változásokra (Szemereyné Pataki-Bódis, 2018).

A gazdasági-társadalmi szervezetek fenntartható működéséhez azok vezetési kultúrájában is lényegi változásokra van szükség. Mind a Világgazdasági Fórum felmérései (WEF, 2014), mind nemzetközileg elismert szakértők felhívták arra a figyelmet, hogy a világ vezetési válsággal néz szembe, valamint az elmúlt évszázadban a szervezetek és a vezetés is egyre inkább az emberséget nélkülöző irányba fejlődtek.

A doktori dolgozatomban fő célom a gazdaság globális fejlődése kapcsán a lokális, település szintű feladatok vizsgálata és modellezése, kiemelten fókuszálva a foglalkoztatás, munkaerőpiac területére. Kecskemét 2006. évi gazdaságpolitikai irányváltásától kiindulva, majd a Mercedes beruházás döntésének pillanatától – a felgyorsult növekedésre reagálva – a városvezetés részéről új vezetői megközelítés vált szükségessé. Kecskeméten az ipari központtá fejlődés nyilvánvalóvá tette, hogy az adott időszakban a foglalkoztatáspolitikai kihívásoknak való megfelelés jelenti a legnagyobb közös célt. A dolgozatban ennek megfelelően a városvezetői szerepvállalás változását is elemzem, és bemutatom, hogy az együttműködést fókuszba állítva hogyan válik lehetővé egy településen – esetünkben Kecskeméten – a foglalkoztatás és ezzel összefüggésben a városfejlesztés területén a kihívások beazonosítása, valamint az azokra adható megoldások, városvezetői beavatkozások megtervezése.

A dolgozatban elsősorban a következő fókuszterületekre koncentrálok:

- a nagyvállalati beágyazódás, és annak hatása a lokális gazdaságra és foglalkoztatáspolitikára,
- a humántőke felerősödő szerepének megismerése és fejlesztése,
- a célorientált vezetési kultúrát támogató kooperatív együttműködési modell bemutatása, mely a közös célra történő fókuszálással lehetővé teszi a foglalkoztatáspolitikai kihívásoknak való megfelelést,
- az ezekkel összefüggő települési minőségfejlesztés kérdései, beleértve a vezetői proaktivitást és szakképzést.

1.1. A kutatás indokoltsága

A témaválasztást három szempont indokolta: egyrészt a téma mind nemzetközi, mind hazai viszonylatban kiemelt aktualitása, másrészt a tanulmányozott elméletek

gyakorlatba történő átültethetőségének vizsgálata, harmadrészt pedig az a tény, hogy több mint 15 éve a városvezetésben résztvevőként gyakorlati szempontból releváns tapasztalatokkal tudok szolgálni az elméleti háttérre történő visszacsatolásokkal, melyekből az elméleti megközelítések továbbfejlesztésének lehetősége is kibontakozhat.

A téma aktualitása főként a globalizációs folyamatokból adódik. Napjaink egyik jellemző folyamata a nemzetállamok és nemzetgazdaságok hagyományos szerepének csökkenése, miközben a különböző transznacionális nagyvállalatok egyre növekvő szerepet töltenek be a világszintű folyamatok alakításában. E jelenség gazdasági, politikai és társadalmi téren is változásokat hoz magával, ezzel együtt pedig természetesen hatással van a lokális gazdaságra és foglalkoztatáspolitikára egyaránt. A helyi szintű folyamatokat tekintve a nagyvállalati beágyazódás az egyik legtöbbször vitatott kérdéskör. E folyamatokkal párhuzamosan a globalizáció kihívásai kapcsán egyre erősebb igény jelentkezik arra, hogy az adott település vezetési, irányítási módszerei alkalmasak legyenek a gazdaság, a társadalom és a környezet kohéziójának fejlesztésére, a közös cél kijelölésére és lehetőség szerinti megvalósítására.

A kutatásom során szeretném feltárni azt, hogy gyakorlat és elmélet hogyan tudnak kapcsolódni egymáshoz, hogyan tudják támogatni egymást, és hogyan fejlődhetnek együttműködő rendszerré. A dolgozatom tehát egyfajta adaptációs kísérletként is felfogható, amelynek során meghatározó vezetéselméleti megállapítások gyakorlatba történő átültetése kerül bemutatásra. Jelen tématerületet tekintve ez az adaptációs kísérlet Magyarországot tekintve Kecskeméten valósult meg először.

1.2. A disszertáció felépítése

Az elméleti háttér és a kutatási módszertan ismertetését követően az esettanulmányban röviden kitérek Kecskemét ipari központtá válásának folyamatára és annak hátterére, majd az elméleti háttér relevanciáját igazolva, bemutatom a gyakorlatban alkalmazott kooperatív együttműködési modellt, illetve kitérek arra, hogy a bemutatott vezetéselméleti modellek (különös tekintettel a Scharmer-i U-modellre) hogyan inspirálták és támogatták a városvezetést az új struktúra kialakításában és

működtetésében. Végül a hipotézisek értékelése után további kutatási irányokra teszek javaslatot. A kutatás vázlatos felépítését az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A kutatás vázlatos felépítése

Kutatási kérdések

K1

Egy adott önkormányzat által meghatározható-e olyan modell, amely helyi szinten választ ad az intenzív gazdasági növekedés során fellépő munkaerőpiaci keresletre?

K2

A munkaerőpiac érintettjeinek hálózati együttműködése tudja-e helyi szinten biztosítani a versenyképes foglalkoztatás feltételeit?

K3

Értékelhető-e a működtetett modell a tudomány által felállított módszerekkel?

Hipotézisek

H1

A munkaerőpiaci kereslet-kínálat egyensúlyára egy adott településen több tényező gyakorol hatást, melyek köre elméleti síkon beazonosítható és egy kooperatív együttműködési, vezetési modellel empirikusan leírható és igazolható.

H2

Egy adott település vezetésének az eszköztára önkormányzati szinten, partnerségen alapulva, tudatosan fejleszthető. A kooperatív együttműködés modelljével helyi szinten biztosíthatóak a versenyképes foglalkoztatás feltételei.

H3

A tudomány többféle módszert kínál a modell visszamérésére, melyekből korszerű és adekvát mérési módszerek választhatóak ki az eredmények mérésére és értékelésére.

I. Elméleti háttér: együttműködési modellek és versenyképesség

- Triple Helix és továbbfejlesztései.
- „U” vezetélmélet a kollektív kreativitás jegyében.
- Versenyképesség és a fejlesztő város modellje.

II. Kecskemét 4.0 (tudatos) kooperatív együttműködési modell

- Az esettanulmány módszertana és kiegészítései.
- Kvalitatív és kvantitatív módszerek, illetve a folyamatos újragondolás (PDCA). elméletei és a mérés dimenzióinak kialakítása.

III. Versenyképességi mérés: az életképességi index – Kecskemét, mint tudásintenzív csapágyváros

- Régió-típusok és csapágyvárosok.
- A mérés különböző elméletei és a mérés dimenzióinak kialakítása.

Forrás: saját szerkesztés

1.3. Kutatási kérdések, hipotézisek

Kutatásomban – a globális kihívásokra adható lokális válaszokat tekintve – elsősorban a gazdaság-, illetve foglalkoztatáspolitikai vonatkozások területén, az alábbi kérdésekre keresem a választ:

K1: Egy adott önkormányzat által meghatározható-e olyan modell, amely helyi szinten választ ad az intenzív gazdasági növekedés során fellépő munkaerőpiaci keresletre?

A kérdéshez kapcsolódóan bemutatom a munkaerőpiacon érzékelhető globális és hazai kihívásokat, változásokat, illetve részletesen kitérek a kecskeméti térségben tapasztalható jellegzetességekre, továbbá a város által létrehozott támogató szolgáltatásokra, melyek jelentős hatást gyakorolnak a település életképességére, és melyek hatásait időbeli horizonton is érzékeltetem.

K2: A munkaerőpiac érintettjeinek hálózati együttműködése tudja-e helyi szinten biztosítani a versenyképes foglalkoztatás feltételeit?

A kérdés elemzése kapcsán rámutatok, hogy a globális munkaerőpiaci kihívások, az Ipar 4.0 megjelenése új kompetenciák fejlesztését kívánják meg a munkavállalóktól. A formálódó új igényekre az államigazgatás és az oktatási rendszer, a vállalatok és a munkavállalók részéről is szükséges reagálni, és több tényező együttesen befolyásolja a kívánt változások elérését.

K3: Értékelhető-e a működtetett modell a tudomány által felállított módszerekkel?

A gazdaságfejlesztési, foglalkoztatáspolitikai kérdések kapcsán számos modell foglalkozik a szektorközi együttműködések rendszereivel, jelentőségével. Kecskeméten a városvezetés egy kooperatív együttműködési modellt hívott életre, melyet részletesen elemezve bemutatom, hogy milyen eszközrendszerrel képes reagálni a helyi gazdaságpolitika a folyamatosan felmerülő kihívásokra.

Egy település foglalkoztatáspolitikai szempontból akkor értékelhető hosszú távon is életképesnek, ha a munkaerőpiaci keresletet és kínálatot képes egyensúlyban tartani, illetve proaktívan fel tud készülni a meglévő egyensúly várható kibillenésére. Mivel a

piaci környezet állandó változásban van, a településnek folyamatosan monitoroznia kell az igényekben bekövetkező változásokat, és jól felépített rendszereket kell fenntartania a változások hatásainak elemzésére és a megfelelő eszközökkel történő kezelésére.

A fenti kérdések kapcsán a hipotéziseim az alábbiak:

H1: A munkaerőpiaci kereslet-kínálat egyensúlyára egy adott településen több tényező gyakorol hatást, melyek köre elméleti síkon beazonosítható és egy kooperatív együttműködési, vezetési modellel empirikusan leírható és igazolható.

H2: Egy adott település vezetésének az eszköztára önkormányzati szinten, partnerségen alapulva, tudatosan fejleszthető. A kooperatív együttműködés modelljével helyi szinten biztosíthatóak a versenyképes foglalkoztatás feltételei.

H3: A tudomány többféle módszert kínál a modell visszamérésére, melyekből korszerű és adekvát mérési módszerek választhatóak ki az eredmények mérésére és értékelésére.

Magyarország gazdasága jelentősen támaszkodik a transznacionális vállalatok által generált külföldi tőkebeáramlásra, Magasházi (2017) munkája szerint Magyarország egyre nagyobb mértékben integrálódik vertikálisan a globális értékláncokba. Ezt a kiindulási alapot figyelembe véve, a transznacionális vállalatok magyarországi letelepedése miatt egyre több térség ismeri meg közvetlen közletről a betelepülő külföldi nagyvállalatok által generált pozitív hatásokat, illetve kihívásokat.

Disszertációm célja, hogy támogatást és elméleti keretet nyújtson elsősorban azoknak a településeknek, régióknak, amelyek a településükön jelenlévő iparágakban már érzékelik a munkaerőpiacon megjelenő változó igényeket, vagy egy új transznacionális vállalat megjelenése miatt új megközelítésekre van szükség a foglalkoztatáspolitikát tekintve. Dolgozatommal továbbá szeretnék bekapcsolódni abba az empirikus hazai kutatómunkába, amely a transznacionális vállalatok szerepét, a globális munkaerőpiaci kihívásokra adható lokális válaszokat vizsgálja, elsősorban a foglalkoztatásban résztvevő érintett szereplők (stakeholder-ek) együttműködése szempontjából.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR ÉS REÁLGAZDASÁGI ALAPOK

2.1. Globális kihívások és átalakulási folyamatok a 21. századi foglalkoztatásban

2.1.1. A humántőke szerepének változása a gazdasági fejlődésben: Előtérben az oktatás és a képzett munkaerő vonzása

A világgazdaság szerkezetében a technológiai változások formabontó átrendeződést hoztak, a 2010-es évektől a technológiai innovációs megoldások teljesen új korszakot nyitottak a gazdaság fejlődésében (Cséfalvay, 2017). E változások pedig a gazdaság fejlődésében érintett minden szereplőt formabontó újításokra készítettek, ideértve nem csupán a vállalatok működését, hanem az állam szerepvállalásának lehetőségeit, a foglalkoztatás módját és általános tekintetben az emberek munkához és önfejlesztéshez való hozzáállását.

A globalizációs folyamatok előrehaladásával azokban az országokban, ahol a szolgáltatások, és ezen belül is a tudásintenzív, kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek kerültek előtérbe, felértékelődtek a városok és várostérségek. E területek magasabb népsűrűsége elősegíti a gyakoribb kommunikációt, a tudás áramlását, az információ megosztását, melyek kedveznek a gazdasági növekedésnek. A globalizációs folyamatok előrehaladása emellett a városok, régiók közötti versengést is felerősítette. E versengés egyértelműen a globális, illetve makroregionális jelentőségű funkciók megszerzéséért (például vállalati irányítási központok, székhelyek, kutatás-fejlesztési központok), ezen belül is egyre inkább a magas hozzáadottérték-tartalmú tevékenységekért folyik (Davide és szerzőtársai, 2013). A versengés emellett a tőkebefektetésekért, a magas képzettségű, vállalkozószellemű és kreatív népességért folyik, a versenyképességben és a versenyképesség mérésében pedig helyi szinten egyre jobban felértékelődnek a kreatív és smart megoldások (Egedy, 2017). Az új gazdasági erőt jelentő tudás, innovációs képesség és hajlandóság, valamint a kreativitás mind globális szinten, mind az egyes nemzetgazdaságok és a várostérségek szintjein egyaránt kimutatható növekedési alapokat képeznek. A **tehetséges, magasan képzett és kreatív munkaerő jelenléte ezért minden korábbinál jobban meghatározza a térségek sikerességét**, a fiatal és képzett lakosság lélekszáma és aránya pedig ehhez fontos indikátort képez (Varga - Teveli-Horváth - Salamin, 2020).

A térségek sikeressége napjainkban erősen összefonódik a fenntarthatóság és a reziliencia, vagyis a rugalmasság, illetve ellenállóképesség tényezőivel. Továbbá a növekvő sokféleség és változékonyság világában, amit röviden VUCA¹ világnak is hívják, a megbízhatóság tényezője került előtérbe, ideértve elsősorban az egészséges környezetet, a közbiztonságot, továbbá olyan közszolgáltatások magas minőségének biztosítását, mint például az oktatás vagy az egészségügy. E tényezők összefoglalását (települési fenntarthatóság, reziliencia és megbízhatóság) a dolgozatban egységesen a települések életképességének nevezem, méréséhez pedig egy több dimenziót is vizsgáló, komplex mutatót ismertetek *Települési Életképességi Index* néven.

Mindez egy irányba mutat azzal a koncepcióval, amely a 2008-as gazdasági válság mentén került előtérbe, ami a gazdaságot alternatív jelleggel, a GDP-n túl már több mutató mentén értékeli. A társadalmi előrehaladást magasabb szinten szolgáló gazdasági fejlődés mérésének alapjait és annak komplexitását a Stiglitz-jelentés (Stiglitz et al., 2017) fogalmazta meg a legátfogóbban. Ennek keretében a szerzők rávilágítottak arra, hogy egy komplex gazdaságban a teljesítmény jobb, pontosabb mérésére van szükség, amihez a jólét többdimenziós jellegét, annak társadalmi, környezeti, valamint objektív és szubjektív jellemzőit is egyaránt figyelembe kell venni. Ennek megvalósításához pedig indikátor készleteket és többváltozós mutatókat szükséges alkalmazni, oly módon, hogy a fenti dimenziók és a gazdasági vetületek jellegében a fenntarthatóság végcélja kell, hogy domináljon. A jelentés a többváltozós mutatók kialakításának alapelvei vonatkozásában részletesen a következő pontokat emeli ki, melyeket a Települési Életképességi Index megalkotásakor szintén figyelembe vettem:

- Egy komplex gazdaságban a gazdasági teljesítmény jobb, pontosabb mérésére van szükség;
- Mivel a gazdaság nagyon összetett, ezért egyetlen mutató helyett célszerűbb indikátor készleteket használni;
- A jólét többdimenziós, objektív és szubjektív komponensei, dimenziói egyaránt fontosak;
- A háztartások valós jövedelme és fogyasztása jobban jellemzi az életszínvonalat, mint a gazdasági tevékenységet mérő GDP;

¹ 2002-ben az amerikai katonaság vezette be és mára rendkívül elterjedt jelzőjévé vált a 21. századnak, angolul a *volatile, uncertain, complex* és *ambiguous* (változékonny, bizonytalan, összetett és kétértelmű) szavakból ered.

- A gazdasági termelésről a lakosság jólétére kell helyezni a hangsúlyt, és ezt a fenntarthatóság tükrében kell vizsgálni;
- A fenntarthatóság mérése mutatóegyütteseken keresztül történjen, ahol a fenntarthatóság gazdasági szempontjaira összpontosítanak;
- Nagyobb figyelmet kell fordítani a jövedelem-eloszlás, az egyenlőtlenségek kérdésére;
- Kapcsolatot kell teremteni a statisztikák készítői és felhasználói között.

A gazdasági rendszer változása, a közgazdaságtan, mint tudomány megújulása, de mindenekelőtt a tudásintenzív tevékenységek térnyerése okán a kapitalizmus megreformálásának igénye 2008 óta egyre erőteljesebben van jelen mind a tudományos párbeszédben, mind a média világában. Scharmer (2009) és Barnes (2006) a kapitalizmus változásait vizsgálva egyetértenek abban, hogy gazdasági rendszerváltás szükséges, az új rendszert pedig Kapitalizmus 3.0-nak nevezik. A Kapitalizmus 1.0-át az emelkedő kereslet mellett az ellátás hatalmas növekedése jellemezte. Azonban olyan externáliák is jelentkeztek ebben a rendszerben, mint a szegénység, természeti környezet rombolása, valutaválságok, növekvő társadalmi szakadékok. A Kapitalizmus 2.0-ban a folyamatok jobban szabályozottak, és a negatív externáliákat a szociális ellátórendszer, a szakszervezetek, a környezetvédelmi előírások igyekeznek minimalizálni. Azonban a globális externáliákra a 2.0 rendszer nem képes választ adni, ehhez egy új rendszerre van szükség. A szűkösséget az 1.0 szinten a felhalmozott tőke, míg a 2.0 rendszerben az idő, az élőhelyek, a közösség, a társas kapcsolatok, a jövedelem jelentik. A jövőbeli Kapitalizmus 3.0 egy olyan ökoszisztémát hoz létre, mely a szektorok és különböző rendszerek közötti kooperációra és innovációra épül. Éppen ezt a jövőképet is előre vetítheti a digitális technológiák elterjedése, a robotizáció, az automatizáció 21. századi megoldásainak megjelenése is, hiszen az ismétlődő munkatevékenységek automatizálásával lehetőség nyílik arra, hogy az emberi kreativitást magasabb hozzáadott értékű tevékenységek során lehessen hasznosítani. Egy másik, a gazdasági növekedést a fenntarthatóság tükrében vizsgáló, az úgynevezett „nemnövekedés” közgazdaságtani irányzata szintén foglalkozik a gazdaság dematerializáció felé történő elmozdulásával, illetve egy dematerializált kapitalizmus kialakításával, ahol egy méltányos profitszerzési lehetőség megvalósulhat, és amely hozzájárulna egy zökkenőmentesebb foglalkoztatáshoz (Lawn, 2011 alapján Dombi-Málovics, 2015). Ugyanakkor azt is

szükséges itt megjegyezni, hogy Dombi Judit és Málovics György (2015) cikke szerint a „nemnövekedés” képviselői inkább technopesszimista álláspontot képviselnek, és megkérdőjelezzik, hogy a technológiai változások automatikusan elvezetnének a gazdasági növekedés fenntarthatóságához, ezért tovább szükséges keresni az utat egy nem növekvő, fenntarthatóbb társadalmi-gazdasági berendezkedés irányába.

A világ egyre komplexebb és egyre sűrűbb, gyakori változásokkal tagolt jellegét a tudományos szféra alapvetésként ismeri el, háttérben pedig a technológiai fejlődés diszruptív, formabontó szerepe áll. A digitalizációs forradalom, valamint a termelő vállalatok által a különböző adatalapú megoldásokat alkalmazó digitális technológiák ötvözése, integrálása, melyet összefoglaló néven Ipar 4.0 jelenséggként hivatkoznak (Demeter 2020), a globális munkaerőpiac, de szélesebb értelemben a környezet, a technológia, a gazdaság és a társadalom szempontjából egyaránt alapvető változásokat hoz az elkövetkező években (Szemereyné Pataki-Bódis, 2018). A digitális technológiák mindent felforgató, illetve korszakalkotó jellege elsősorban abból fakad, hogy az innovációt és információkhoz való hozzáférést minden eddigi időszakhoz képest sokkal széleskörűbbé, demokratikusabbá és nyitottabbá teszi (Cséfalvay, 2017). E lehetőség kibontakozásához Cséfalvay (2017) három tényezőre, mint előfeltételre hívja fel a figyelmet, melyek a **verseny, a rugalmas munkaerőpiac és a jó oktatás**. A versenyhelyzet nyomást helyez a vállalatokra, hogy folyamatos újításaik révén minél jobban érvényesülhessenek a piacon, a rugalmas munkaerőpiac elegendő rezilienciát nyújt az átrendeződéshez, a technológiai folyamatok eredményeképpen megszűnő és újonnan létrejövő munkahelyekhez, a jó oktatás pedig közvetlen és esszenciális szerepet tölt be az innovációk létrehozásában, valamint az emberek és a robot együttműködésében, illetve az automatizáció kezelésében. Az Ipar 4.0 ugyanis nem működik képzett, kreatív és magas tanulási hajlandósággal rendelkező munkaerő nélkül (Kovács, 2017), a humántőke minősége pedig e tényezők mentén fejleszthető. Mivel a termelékenység és a növekedés egyre jobban függ az immateriális eszközökbe való beruházásoktól (amelyek legtöbbször emberitőke-intenzív) (Kovács, 2017) az oktatás szerepe, valamint helyi szinten a képzett munkaerő jelenléte egyre jelentősebben meghatározza a gazdaság fejlődését. Edward Glaeser (2011) a városok gazdasági fejlődésének kutatásában az oktatás szerepét, valamint a lakók és a helyi vállalkozások megújulási képességét szintén kiemelte. A sikeres, életképes, megújuláson alapuló városok közös jellemzője az **oktatás, a sokféleség és a vállalkozókészség** hármasa (Glaeser, 2011). Az innováció alapú gazdaságfejlesztés másodlagos feltételeinek megteremtése a városi versenyképesség

kulcsfontosságú elemét képezi. E tényezők pedig túlmutatnak a gazdaságot szabályozó jogi feltételeken és a vállalatokat érintő pénzügyi jellegű tételre. Települési szinten az innovációt ösztönző környezetnek része például az épített környezet és a közszolgáltatások minősége vagy a termékek és szolgáltatások elérhetősége és sokfélesége egyaránt. (PAGEO, 2015)

Szintén egyetértés mutatkozik abban, hogy az elkövetkező időszakban (és jelenleg is) az innováció és a vállalkozószellem húzza a gazdasági fejlődést. Cséfalvay (2017) pedig egyenesen állítja, hogy „*a 21. század Schumpeter évszázada lesz*”. Ugyanakkor Paul Krugman munkássága mentén arra is felhívja a figyelmet, hogy hosszabb távon a jólét növekedéséhez magasabb termelékenységre, az egy foglalkoztatottra jutó hozzáadottérték növelésére van szükség. Gyakorlati, reálgazdasági megközelítést alkalmazva a McKinsey 2017-es kutatása szerint (McKinsey, 2017a) az automatizáció a hibák csökkentésével és a minőség fokozásával növeli a gazdasági teljesítményt, a gyorsabb munkával emeli a hatékonyságot, és néhány esetben az emberi teljesítőképességen túli eredményeket is képes produkálni, így az elemzés szerint a termelékenységet globálisan 0,8-1,4 százalékkal növelheti évente. A tudományos párbeszédben ugyanakkor a technológiai fejlődés termelékenységre gyakorolt hatásáról továbbra is megoszlanak a vélemények, a technológiai fejlődés és a termelékenység-emelkedés közötti összefüggések tekintetében a vita továbbra is döntetlenre áll (Szalavetz, 2016).

Egy azonban biztos: a 2008-as válság utóhatásainak sorában az új produktív beruházások (vagyis elsősorban a pénzügyi szektoron kívüli, termelő tevékenységek) lelassultak, illetve időben kitolódtak (Magas, 2019) és a 2000-es évek eleje óta a termelékenység növekedési üteme egyre lassul (MNB, 2020; Kovács, 2020a; Magas 2019; és Bergeaud, Antonin-Cette, Gilbert-Lecat, Remy 2014 alapján Cséfalvay, 2017).

Ennek háttérében többek között a kutatás-fejlesztési és innovációs ráfordítások hatékonyságának csökkenése áll, melyet jól jelez, hogy a fejlett országokban a GDP arányos kutatás-fejlesztési költségek egyre növekednek, míg a szabadalmak számának növekedési üteme egyre lassul, az innovatív vállalatok aránya pedig szintén csökkenő trendet mutat (MNB, 2020). Ennek oka pedig részben abban áll, hogy míg korábban a csökkenő hozadék elvét a kutatás-fejlesztési és innovációs szektor esetében nem tartották érvényes közgazdasági törvényszerűségnek, 2017-re a kutatások mégis bebizonyították annak igazságát (MNB, 2020 Bloom és szerzőtársai, 2017 alapján). Emellett az MNB (2020) Termelékenységi Jelentése (Tag és Wang, 2019 alapján) arra is felhívja a

figyelmet, hogy a kutatás-fejlesztés termelékenységi hatása nem a ráfordítások összecszerű nagyságától függ, hanem az innovációs rendszer hatékonyságától. Vagyis a gazdasági környezet (ökoszisztéma) és a ráfordítások szerkezete (a források megfelelő struktúrában történő felhasználása) egyaránt fontos feltételeket képeznek az innováció-vezérelt gazdasági növekedés kialakításához. Az innovációhoz szükséges optimális gazdasági környezet alaptényezőit Cséfalvay (2017) Edmund Phelps Nobel-díjas közgazdászra hivatkozva a következő pontokban foglalja össze, mint feltételeket:

- magántulajdon;
- ember-ötlet;
- törvényi keretek – szabályozás optimális szintje, mely ösztönzi a vállalatok közötti versenyt, ugyanakkor nem teszi azt túlzott mértékűvé, vagyis nem hordozza buborékok és túlzott mértékű piaci kockázatok, illetve sokkok kialakulását;
- befektetési bankok (pénzügyi közvetítő rendszer – intézmények és eszközök).

A gazdasági termelékenység növekedéséhez pedig Cséfalvay (2017) háromfajta beruházást különít el, melyek egyértelmű, közvetlen és pozitív hatást fejtenek ki:

- befektetés a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységekbe;
- külföldi működőtőke-beruházások (lásd következő fejezet);
- befektetés a tudástőkébe, vagyis az oktatási, képzési és képességfejlesztési tevékenységekbe.

Emellett az érintett szereplők sorában (oktatási, képzési intézmények, vállalkozók, menedzserek, pénzügyi intézmények, befektetők, állam, illetve önkormányzat) az is kritikus jelentőségű, hogy a különböző aktorok milyen szerepet vegyenek fel, és az együttműködések megfelelő szintje hogyan, milyen modell mentén tud létrejönni. (Erre a partnerségről szóló alfejezet részletesebben is kitér.)

Az igazi kérdés a 21. századi gazdasági kihívások kezeléséhez tehát az, hogy miként lehet egy olyan környezetet kialakítani, amely a fenti feltételeknek megfelel, és hatékonyan képes ösztönözni az új tudás kialakítását a tudományos és technológiai szférában, valamint mindezt hogyan teszi hozzáférhetővé és attraktívvá a vállalkozók és befektetők számára, hogy e nívumokat új termék vagy eljárás keretében alkalmazzák. Jelen dolgozat ezen együttműködési modell kialakításához és fejlesztéséhez kíván egy mintapéldát mutatni.

Ahogy Szemereyné Pataki-Bódis (2018) publikációjában is olvasható, a gazdaság jelenlegi átalakulási folyamataiban, az automatizáció és robotizáció következtében, a termelési és szolgáltatási folyamatok területén jelentős átrendeződés várható, amely rendkívüli hatással lesz a munkaerőpiacra is, kiemelve a szakmák szerkezetét, valamint a munkavégzéshez szükséges kompetenciákat.

Szemereyné Pataki-Bódis (2018) Carl Benedikt Frey és Michael Osborne (2013) alapján megállapítja, hogy az automatizáció két ellentétes irányú hatást gyakorol a munkaerőpiacra. Az első a nemzetközi szakirodalomban kreatív rombolásnak nevezett hatás, amelynek lényege, hogy az új technológiák kiváltják az élők munkát a vállalatoknál, amely termelékenység növekedést von maga után. A másik hatás az ún. kapitalizációs hatás, amelynek értelmében a felszabaduló munkaerőt nagy termelékenységű (és nagyobb hozzáadott értéket előállító) vállalatok szívják fel. A két hatás eredményeként – amennyiben a képzési rendszer képes alkalmazkodni – az automatizáció növeli a nemzetgazdaság termelékenységét, és a munkavállalókat a nagyobb hozzáadott értéket előállító szektorokba tereli. E kettős folyamatot Joseph Schumpeter Amerikába emigrált osztrák közgazdász *teremtő rombolásként* nevezte (creative destruction), elsőként 1942-ben megjelent *Kapitalizmus, szocializmus és demokrácia* című művében.

Arról, hogy az automatizáció mennyiben és hogyan képes kiváltani az emberi munkaerőt, megoszlanak a becslések számai. Az átrendeződés nagy volumenére és a „rombolás mértékére” a korábbiakban is hivatkozott Carl Benedikt Frey és Michael Osborne nagy hatású tanulmánya (2013) hívta fel elsőként a figyelmet, mely szerint az Egyesült Államokban 20 éven belül majdnem minden második munkahelyet a megszűnés fogja fenyegetni, álláspontjuk alapján a kreativitást, az innovatív, kritikai gondolkodást, a problémamegoldást, együttműködési készséget és kommunikációt igénylő munkafolyamatokon kívül szinte minden automatizálható (Carl Benedikt Frey-Michael Osborne, 2013 alapján Cséfalvay, 2017). A legjobban automatizálható, illetve a változásoknak leginkább kitett tevékenységek között a fizikai munkák, az adatgyűjtés, valamint az ismétlődő és könnyen előre jelezhető, rutin jellegű feladatok szerepelnek. 2016-ban azonban egy OECD által jegyzett tanulmány szerint a fejlett országokban csupán 9%-ra tehető azon foglalkozások megszűnése, melyek a digitális technológiák által hajtott változásoknak esnének majd áldozatul. Cséfalvay Zoltán (2017) e nagy különbségek kapcsán kötetében azon új konszenzusra irányítja a figyelmet, mely szerint, jóllehet a robotok átvehetnek bizonyos munkafázisokat, ettől még összességében maguk a foglalkozások nagyrészt nem fognak eltűnni, csupán átalakulnak, vagyis az

automatizáció inkább csak bizonyos munkafolyamatokat, mint teljes foglalkozásokat érint. Az átalakulásra pedig megfelelő gazdaságpolitikai és munkaerőpiaci intézkedésekkel fel lehet készülni. Gyakorlati oldalról közelítve a McKinsey (2017a) becslése szerint a globális gazdaságban végzett munka 49 százalékánál van lehetőség az automatizálásra. Mindazonáltal a foglalkozások csupán kevesebb mint 5%-a automatizálható teljes mértékben, míg 60 százalékuknál a munka legalább 30%-a automatizálható. Ez azt jelenti, hogy globálisan az emberek által végzett munka fele automatizálható.

A technológia változásai a munkaerőpiacon előtérbe helyezik a kreativitást és olyan képességeket, mint a kommunikáció és az együttműködés. Ezekkel ugyanis a robotok és az adat alapú, illetve automatizálható megoldások nem képesek versenyezni. A munkaerőpiac oldaláról ennek megerősítéséhez nagymértékű rugalmasságra van szükség, a munkavállalók számára ennek megfelelő képzéseket, oktatási programokat (reformokat) célszerű ajánlani, az egyének részéről pedig az élethosszig tartó tanulás (LLL) szemléletének elsajátítását szükséges minél jobban ösztönözni.

A digitális folyamatok térnyerésével teljesen új gazdaságszervezési módszerek jelentek, illetve jelennek meg, melynek egyik legmarkánsabb jele a platformok előtérbe kerülése. Jelentőségük a munkaerőpiac szempontjából abban áll, hogy a gazdasági növekedést a piac hatékonyságának növelésével képesek ösztönözni, vagyis nem a termelés, illetve gyártás magasabb hatékonyságára koncentrálnak. E platformok esetén pedig a siker kulcsát már egyre kevésbé a fizikai elemek tulajdonlása jelenti, sokkal inkább a társadalmi és gazdasági hálózatban betöltött központi jelleg, illetve a hálózati pozíció adja, kontrollt gyakorolva az immateriális javakon, azok áramlásán. Emellett a platformgazdaság további fontos jellemzője, hogy minden tevékenységet a szolgáltatások oldaláról közelít meg – párhuzamosan a gazdaság általános, úgynevezett szolgáltatósodási (servitization) folyamataival², melyet a vállalatok szempontjából a digitalizáció mellett az üzleti modellek második legnagyobb felforgató erejeként is hivatkozzák (Linz-Stewens-Zimmermann, 2017). A platformok tehát jobban kötik össze a keresleti és a kínálati oldalt, amit algoritmusok és hatalmas adatbázisok kezelése és elemzése révén

²A platformok felerősítik a szolgáltatósodás megatrendjét, a vállalatok szempontjából pedig ez teljesen új üzleti modellek kialakítását teszi szükségessé, melyben a legnagyobb fordulatváltás, hogy már a termékgyártás is szolgáltatás vezérelt módon történik. A vállalatok szempontjából például ez azt is jelenti, hogy nem a termékek köré fejlesztik a szolgáltatásokat, hanem a fogyasztói igények alapján a szolgáltatások alárendeltjeként valósul meg a gyártás. (Linz-Stewens-Zimmermann, 2017).

tudnak elérni. Ennek pedig a munkaerőpiacra is komoly hatása van, előtérbe helyezik ugyanis az önfoglalkoztatást a vállalatokhoz való kötöttség és függőség ellenében (Cséfalvay, 2017).

A platformmunka³ részesedése a foglalkoztatásban, elsősorban mint kiegészítő jövedelem, gyorsan nő (Eurofound, 2020), a koronavírus pedig valószínűleg tovább erősíti ezt a folyamatot (Makó-Illésy-Pap, 2020). A platformmunka arányát a FEPS, az UNI Europa és a Hertfordshire Egyetem kutatása (Huws és szerzőtársai, 2017 alapján Eurofound, 2020) – mely a munkaképes korú lakosság körében az Egyesült Királyságban, Svédországban, Németországban, Ausztriában, Hollandiában, Svájcban és Olaszországban a platformokon keresztül valaha szolgáltatást nyújtókat vizsgálta (függetlenül attól, hogy elsődleges vagy másodlagos tevékenységként folytatták azt) – Hollandiában és az Egyesült Királyságban 9%-ra, Svédországban 10%-ra, Németországban 12%-ra, Svájcban 18%-ra, Ausztriában 19%-ra és Olaszországban pedig 22%-ra becsülte. Ugyanakkor csupán mintegy felük nyújt gyakran (azaz legalább heti rendszerességgel) platformokon keresztül szolgáltatásokat. E tanulmány továbbá arra is rámutatott, hogy a legtöbb esetben a platformmunkából származó jövedelem e személyek bevételeinek csak kis részét (az összes személyes jövedelem kevesebb mint 10%-át) képviseli. Ugyanakkor egy kisebb csoport számára ez az egyetlen jövedelemforrás, mely csoport aránya a Hollandiában mért 3%-tól a Svájcban kimutatott 12%-ig terjed.

A munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának megfelelőbb összehangolása a globális és nemzeti szintű gazdasági trendektől kissé eltérve, térségi szinten egyéb, digitális és offline jelleggel egyaránt működő, hibrid módszerrel (is) lehetséges. Ennek megvalósítására és intézményi működésére a dolgozat későbbi fejezetei részletesen kitérnek, előre utalva itt a városban működő Foglalkoztatási Tanácsra⁴, amelyben a legnagyobb kecskeméti foglalkoztatók mellett az önkormányzat, annak városfejlesztéssel foglalkozó vállalatai, valamint a Neumann János Egyetem vesznek részt. A platformok

³ A platform alapú munkavégzés fogalmához az Eurofound, az élet- munkakörülmények javításával foglalkozó uniós ügynökség 2018-as meghatározását alkalmazom, mely szerint a platform munka olyan foglalkoztatási forma, amely egy online platformot használ arra, hogy a szervezetek vagy magánszemélyek hozzáférhessenek más szervezetekhez vagy magánszemélyekhez különböző problémák megoldása céljából vagy fizetés ellenében szolgáltatást nyújtsanak. (Eurofound, 2018)

⁴ A Tanács feladata a munkaerőpiaci folyamatok meghatározott időközönként történő áttekintése, majd ennek mentén különböző javaslatok megfogalmazása a döntéshozók számára.

kapcsán a kulcs egységesen az együttműködés, egész pontosan az a hatékony üzleti környezet, melyet az intézmények és vállalatok a hálózataik révén megteremtnek, ezen kapcsolatok ugyanis a kereslet igényein, vagyis a szükségleteken alapulnak (Molenaar, 2020). Molenaar (2020) alapján a platformok legfontosabb tulajdonsága, hogy közvetlenül kommunikálnak a felhasználóikkal, és a keresleti igényekre többféle megoldást tudnak nyújtani (a kínálati oldalon csatlakozó számos szereplő miatt). Ezen működési mechanizmus pedig hibrid (digitális és offline) jelleggel is megvalósulhat. Emellett közvetetten kapcsolódva, de megjegyzendő, hogy a területiség szerepe a digitális platformok világában is fontos marad, melyre Molenaar (2020) egy másik szempontból szintén rávilágít, példaként hozva, hogy számos, a világ vezető platformvállalata működik (makro)regionális alapon, ideértve az eBayt, a Yahoo-t, az ázsiai Baidu, Tencent, valamint speciális iparágakban tevékenykedve a PayPal, a LinkedIn, az Uber vagy az Airbnb vállalatait. Molenaar (2020) vizsgálata alapján a regionális alapon működő platformok általában a kölcsönös és dinamikus jelleggel működő (tranzakció alapú) gazdasági kapcsolatokkal rendelkező tevékenységek terén terjedtek el, melynek alapján a platform alapú működés a fejlesztéspolitikában is, ezen belül pedig a regionális, illetve várostérségi szintű munkaerőpiaci fejlesztések irányításában is fontos eszközként szolgálhat (a kölcsönös és dinamikus jelleg ugyanis e téren is kiemelt jelentőségű).

Schumpeter óta evidenciának számít, hogy vállalkozó és vállalkozószellem nélkül nincs innováció, hiszen a technológiai újdonságokat, új termékeket és szolgáltatásokat ők viszik piacra. A technológiai innováció-vezérelt gazdaságban pedig ez újra előtérbe kerül. Az infokommunikációs lehetőségek mentén és a digitális platformok által ugyanis egyre könnyebb kiszervezni a munkát, vagy munkavállalói oldalról tekintve egyre könnyebb megbízásokat kapni (különös tekintettel a magasan képzettek számára). További jellemzője ezen „újfajta” önfoglalkoztatásnak, melyet „gig economy” vagy „on-demand economy” néven is hivatkoznak, hogy a szabadúszók az esetek többségében projekt jelleggel, rövid és közép távú megbízásokat kapnak. Az önfoglalkoztatás hajtóerejeként Cséfalvay (2017) két további tényezőre is felhívja a figyelmet, melyek a generációváltás következtében a fiatalabb munkavállalók új mentalitása, valamint a munkaerőpiaci szabályozás és az adórendszer jellemzői. Előbbi tényező alatt Cséfalvay (2017) az Y (1980 és 1995 között születettek) és Z generáció (1995 után születettek) nagyobb szabadságfokát, illetve igényét emeli ki, melynek az is részét képezi, hogy egyszerre több szakmában és több munkahelyen szeretnének dolgozni, és nem szeretnének kizárólagos jelleggel az egyes vállalatok szigorú rendjéhez és megkötéseire alkalmazkodni. Az

önfoglalkoztatás térnyerésére ugyanakkor az országok adózási és munkaerőpiaci szabályozásai is hatást gyakorolnak, oly módon, hogy minél magasabb a munkáltatókra háruló adó- és járulékterher, valamint minél magasabb az adómentes jövedelem felső határa, annál inkább érdekeltté válnak a munkaerőpiac szereplői a vállalati kereteken kívüli kapcsolódások kialakításában.

Az innováció-vezérelt gazdaságban a gazella típusú vállalatok⁵ foglalkoztatási hatása is vizsgálendő, melynek kapcsán Kovács Olivér (2020a, 2020b) kiemeli, hogy az EU-ban a gazellák foglalkoztatottjainak aránya az összes foglalkoztatott százalékában is alapvetően növekedik, ugyanakkor Kovács arra is felhívja a figyelmet, hogy e vállalkozások foglalkoztatásbővítő hatása csupán később válik láthatóvá, a legtöbb esetben a növekedés először az árbevétel szempontjából jelentkezik. Emellett a gazellák fejlődésével kapcsolatban azt is kiemeli, hogy foglalkoztatási képességük az idő előrehaladásával gyengül. Lee és szerzőtársainak 2016-os eredményei alapján ugyanis rámutat arra, hogy Ausztria és az Egyesült Királyság adatain végzett empirikus kutatások szerint a gyors növekedési szakasz után a gazelláknak csupán 17 százaléka tudta szinten tartani e dinamikus növekedést, és 63 százalék képtelen volt megtartani a növekedési dinamikáját. Az innovációt segítő vállalkozószellem ösztönzése, valamint a gazellák támogatása kapcsán ennek mentén arra is ráirányítja a figyelmet, hogy gondos mérlegelésre van szükség a támogatáspolitikai és a gazdasági kormányzás vonatkozásában: a termelékenységnövekedés vagy a foglalkoztatás (vagyis az inkluzív növekedés) a fontosabb.

2.1.2. Válaszlehetőségek és megoldási javaslatok globális és kelet-közép-európai léptékben

A munkaerőpiac fejlesztése szempontjából az emberek jövőbiztos foglalkoztatásához elengedhetetlen, hogy megtanuljanak együtt dolgozni a technológiával. Ezzel jelentős idő szabadul fel, melyet azokra a feladatokra lehet fordítani, amelyeket a gépek nem tudnak elvégezni az emberek helyett. Amikor a fiatalok pályaválasztási döntést hoznak, figyelembe kell venni a különböző szektorokban tapasztalható automatizációs

⁵ A gazella vállalatok fogalmán Kovács Olivér (2020a) Eurostat-OECD (2007) alapján kialakított definícióját értem, mely szerint idesorolandók mindazon vállalkozások, melyek öt évnél fiatalabbak, tíznél több munkavállalóval rendelkeznek és amelyek három éven keresztül 20 százaléknál nagyobb éves növekedést voltak képesek elérni foglalkoztatásbővítés vagy árbevétel terén, és emellett jó eséllyel nemzetközi szereplővé válhatnak.

folyamatokat, és olyan képességeket kell kiépíteni, amelyek a jövőben munkaerőpiaci szempontból fontosak lesznek.

Az oktatási rendszernek szintén igazodnia kell a megváltozott feltételekhez, hiszen a jó oktatás és a képzett munkaerő az innovációvezérelt gazdasági növekedés fontos alapfeltételeit képezi. Ennek mentén pedig olyan új kvalitásokat kell a középpontba helyezni, mint a kreativitás, a kritikai gondolkodás és rendszerszemlélet, a problémamegoldás, a szociális és érzelmi képességek, valamint a tudásmegosztást és tudásátadást lehetővé tevő, a mások képzésére való alapszintű képesség. Ahogyan a gépek egyre több ismétlődő és könnyen kiszámítható tevékenységet vesznek át, úgy válik a felszabaduló idő egyre értékesebb tevékenységek forrásává. Így végső soron, ha a 21. századi automatizációs, robotizációs folyamatokra megfelelően felkészülünk, akkor ez a folyamat lehetővé teszi azt, hogy az emberi kreativitást sokkal inkább kihasználjuk, és ennek megfelelő tevékenységeket végezzünk (McKinsey, 2017a).

Szintén ezt támasztja alá a World Economic Forum (WEF) 2018-as kutatása, mely szerint az iparágak többségében 2018-2022 között a lokációs döntéseket elsődlegesen meghatározó szempont a képzett munkaerő elérhetősége lesz, míg a legtöbb iparágban másodlagos szempontként a munkaerő költségét jelölték meg, és csupán harmadlagos tényezőként szerepel a termelési költségek volumene. Az autó- és légiipar, valamint az ellátási láncokban résztvevő és szállítmányozás iparágak kategóriájában, Kelet-Közép-Európát tekintve a vállalatok a termelési költségek és a munkaerő költségek szempontjainak fontosságát felcserélve értékelték másodiknak, illetve harmadiknak. A kutatás szerint ebben az iparágban 2018-ban a fizikai és manuális munkafolyamatok 31%-át végezheték a gépek, míg 2022-re ez az arány 48%-ra emelkedhet. A gépesíthetőség a kommunikációt és interaktivitást igénylő tevékenységi körök között a legalacsonyabb (2018-ban 17%, 2022-ben várhatóan 25%). A fejlődő munkakörök között vannak informatikával (ezen belül adatelemzéssel, mesterséges intelligenciával és szoftverfejlesztéssel) kapcsolatos területek, illetve olyan foglalkozások, mint az értékesítő- és marketing szakember, üzemmérnök, ellátási lánc specialista, termékmenedzser. Látható, hogy az emelkedő tendenciával rendelkező munkakörök olyan nehezen automatizálható képességeket igényelnek, mint a szervezőkészség, kreativitás, kombinációs és tervezési készség, valamint a megjelenő új technológiával kapcsolatos ismeretek. A vállalati igényeket tekintve a csökkenő tendenciával rendelkező munkakörök között a relatív könnyen automatizálható tevékenységek szerepelnek, mint például az összeszerelés, adatrögzítés, könyvelés, adminisztráció. E szervezetek az új

technológiákhoz való alkalmazkodás legnagyobb akadályaként a képességbeli hiányosságokat, a képzett munkaerő rendelkezésre állását és a lehetőségek megértésének hiányát (59-59%) jelölik meg, ezt követi a vezetői készségek nem elégséges szintje (41%), a tőkehiány (36%) és a rugalmasság alacsony szintje (28%).

Kelet-Európában a legfontosabb készségekként és képességekként a WEF (2018) kutatása a következőket jelölte ki:

- kreativitás, kezdeményezőkézség, eredetiség;
- analitikus gondolkodás és innováció;
- aktív tanulási készség;
- érzelmi intelligencia;
- kritikai gondolkodás;
- vezetői készség és karizma;
- komplex problémamegoldó készség;
- rendszerszemlélet;
- érvelés, problémamegoldás, ötletgenerálás.

A képzett munkaerő elérhetőségének biztosítása számos feladatot ró az államigazgatásra és a helyi kormányzásra egyaránt. A WEF ajánlása szerint az országok vezetésének figyelemmel kell követni az új technológiák munkaerőpiaci hatását új képzési irányelvek alkalmazásával. Az új képzési rendszereknek gyorsan kell reagálnia az újfajta képességek iránt megjelenő igényekre, és minden esetben össze kell hangolni a képzési struktúrát a piaci igényekkel. Ahogyan az automatizálás pozitívan hat a termelékenységre, bevételekre és a jólétre, az államok magasabb adóbevételekkel számolhatnak, amely lehetőséget teremt a szociális háló átalakítására, kibővítésére.

Az iparban leginkább a képzett munkaerő szűkösségével kell szembenézni. Erre megoldás lehet a munkaerő továbbképzése az Ipar 4.0 szemlélete szerint, vállalati tréningprogramok szervezése, átlátható képesség- és teljesítménymérési rendszerek kialakítása, valamint tehetségplatformok használata és akár freelancer-ek bevonása.

A munkavállalók számára a 21. századi automatizáció korában az élethosszig tartó tanulás, a készségek, képességek folyamatos szinten tartása és frissítése, a gépekkel együtt végzett munkához való alkalmazkodás, illetve a rugalmasság jelenthet nagy előnyt. (World Economic Forum, 2018)

Magyarországon már az elmúlt időszakokat is az jellemezte, hogy a foglalkoztatottság számos településen megközelítette a teljes foglalkoztatottságot (pl. Kecskemét, Győr, Székesfehérvár) (NFSZ, 2020), így a munkaerőhiány vált a további növekedés egyik gátló tényezőjévé. Az automatizáció mindazonáltal bizonyos területeken megoldást nyújthat a munkaerőhiány kérdésre, miközben lehetőséget teremt arra, hogy a munkavállalók magasabb hozzáadott értékű munkát végezzenek, és ezzel növekedjen a termelékenység. Az automatizálás a becslések szerint 2030-ig 1 millió munkahelyet érinthet Magyarországon (McKinsey, 2018).

A McKinsey 2018-as kutatása szerint Magyarország élen járhat az automatizációban, melyhez az oktatás és átképzés területén is szükséges lépéseket tenni, melyek fókuszába a következők tényezőket javasolja állítani:

- új készségek elsajátításának előmozdítása (technológia hatékony használata, interperszonális készségek, csapatban történő munkavégzés);
- politikai döntéshozók, munkaügyi hivatalok és vállalatok közötti együttműködések kialakítása új képzési programok létrehozása érdekében.

Az automatizációval azonban valószínűsíthetően nem áll meg a kereslet a munkaerő iránt, hiszen a technológiai fejlődés által hajtott gazdasági növekedésnek számos további aspektusa van. A növekvő bevételek és fogyasztás miatt a fejlődő országokban bővíthet az egészségügyi ellátás, valamint új infrastrukturális és energiahálózat-bővítő beruházások támaszthatnak újabb igényeket a munkaerő iránt. A fejlett országokban pedig további infrastrukturális és építőipari beruházások lehetnek szükségesek, amelyek amellet, hogy önállóan is kedvező hatással bírnak, a munkanélküliség kockázatát is csökkenthetik (McKinsey, 2017a).

A McKinsey 2019-ben készített tanulmánya, mely azt vizsgálja, hogy az automatizáció miként hat a női munkavállalókra, arra hívja fel a figyelmet, hogy a nemek szempontjából a technológia által hajtott munkaerőpiaci változások különböző hatást gyakorolnak. A kutatás szerint ugyanis több nő dolgozik alacsonyabban fizetett állásokban, mint férfi, és ezek a munkakörök azok, amelyek leginkább ki vannak téve az automatizációnak. Azt prognosztizálják, hogy a jövőben a magasabban fizetett állások kínálata nagyobb lesz, így az alacsonyabban fizetett munkakörökre jelentkezők között túlkínálat lép fel, amely a bérekre is nyomást gyakorol. Ezáltal a munkaerőpiaci rugalmasságot célzó központi beavatkozások nélkül számos női munkavállaló kényszerülhet majd arra, hogy elhagyja a munkaerőpiacot. A női munkavállalóknak ráadásul sokszor kevesebb idejük jut az át-

és továbbképzésre, munkahely keresésre, ezért a döntéshozóknak érdemes már időben változtatások eszközölniük, melyek sorában a gyermekfelügyelet megoldása, digitális készségek oktatása, STEM-szakmákban való elhelyezkedés és vállalkozóvá válás elősegítése képezhetik a kulcspontokat.

A 2. ábra részletesen bemutatja a WEF (2016) felmérése alapján a munkaadók által elvárt készségek változását 2015-2020 között.

2. ábra: A munkaadók által elvárt készségek 2015-ben és 2020-ban

TOP 10 Skill	
2020-ban	2015-ben
1. Komplex problémamegoldás	1. Komplex problémamegoldás
2. Kritikus gondolkodás	2. Együttműködés másokkal
3. Kreativitás	3. Menedzsment
4. Menedzsment	4. Kritikus gondolkodás
5. Együttműködés másokkal	5. Tárgyalás
6. Érzelmi intelligencia	6. Minőségellenőrzés
7. Ítéző- és döntőképeség	7. Szolgáltatás-orientáltság
8. Szolgáltatás-orientáltság	8. Ítéző- és döntőképeség
9. Tárgyalás	9. Aktív hallgatás
10. Kognitív rugalmasság	10. Kreativitás

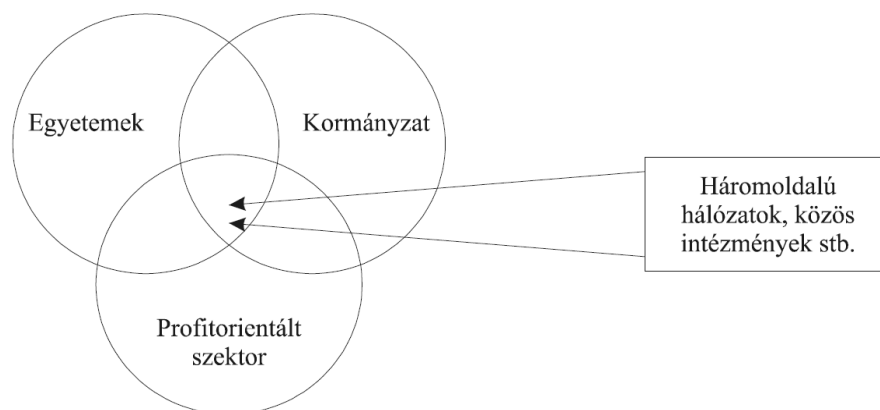
Forrás: WEF (2016) alapján saját szerkesztés

2.1.3. A helyi szint szerepe és válaszlehetőségei az innováció alapú fejlődésben - tripla hélix és innovációs ökoszisztéma építés

Az innovációs politika 1990 után egyre inkább a fejlesztésekben érdekelt szereplők és intézmények összekapcsolódása felé fordult, az elsődleges céllá az intenzívebb tudásáramlás és a közöttük lévő tudástranszfer ösztönzése vált. Storper (1997) rámutat, hogy a technológiai innováció vezérelte fejlődés helyi és regionális szinten három tényező – a technológia, az intézmények, illetve a szervezetek, valamint a térség belső adottságai – kölcsönhatásaként tud kibontakozni (Farkas, 2021). Néhány évvel később Etzkowitz és Leydesdorff (2000) kutatásai azonosították az innovációs politika három legfontosabb szereplőjét (egyetemi és akadémiai intézmények, ipari szereplők – vállalatok, állam). Tanulmányuk szerint az innovációban rejlő növekedési lehetőségek kiaknázásához pedig ezen szereplők összekapcsolódására van szükség, mely

együtműködések többszörös összekapcsolódását a DNS modelljéből kiindulva, egy hármas spirállal, egy úgynevezett tripla hélixként szemléltetik (3. ábra). A tudásalapú gazdaság alapelveinek és folyamatainak kutatásával az együtműködés központi elemként való jelenléte számos modellben megjelent. (Carayannis et al., 2012a)

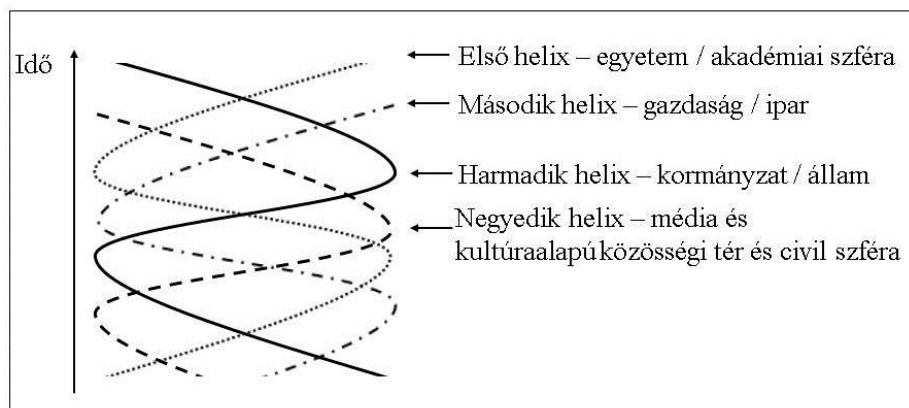
3. ábra: Az egyetem-ipar-kormányzat „Triple Helix” modellje



Forrás: Etzkowitz- Leydesdorff (2000) alapján Lengyel (2005)

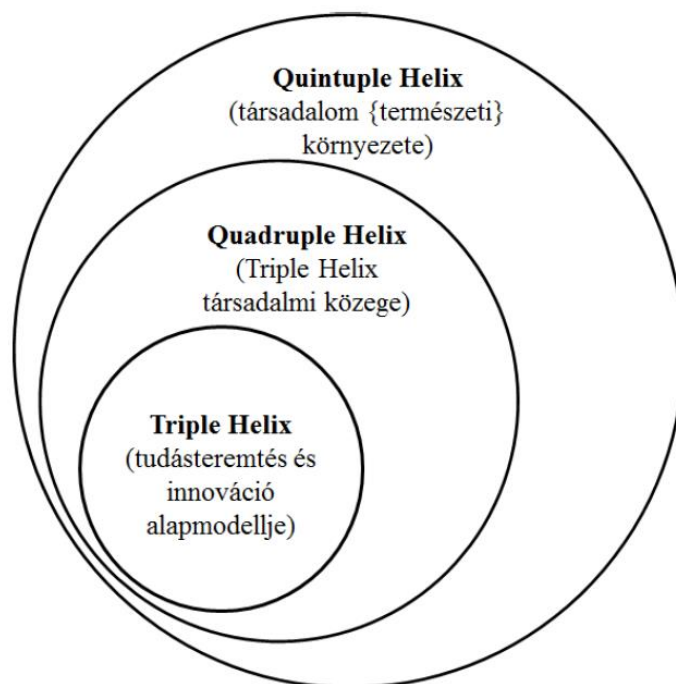
E Triple Helix modell pedig a későbbiekben a társadalmi szervezetek beépülésével egy négyes spirállá bővült, melyet szintén Carayannis és társai (2012a) Quadruple Helix modell néven publikáltak. Az innovációs politika kulcsszereplőinek négyes felosztásában azonban ettől eltérő azonosítások is létrejöttek, például Hutton (2015) alapján Cséfalvay (2017) az állam, az üzleti élet, a pénzügyi szektor és az egyetemek partnerségi kapcsolatait emeli ki, ahol a közös tudásteremtés mellett a közös finanszírozás is szempontot képvisel. Felismerve továbbá, hogy a tudás- és kreativitás alapú gazdaság heterogén környezetet kíván, e ponton pedig egyúttal visszautalva Glaeser (2011) versenyképességi tényezőire is (vállalkozószellem, oktatás, sokféleség), Carayannis és szerzőtársai (2012b) még egy további „szállal”, egy szélesebb értelemben vett természeti és társadalmi közzeggel is bővítették modelljüket (Quintuple Helix). A modellt a 4. ábra és 5. ábra szemlélteti.

4. ábra: Az egyetem-ipar-kormányzat- civil szféra „Quadruple Helix” modellje



Forrás: Carayannis–Campbell, 2012 alapján Vas, 2012

5. ábra: Tudástermelési modellek



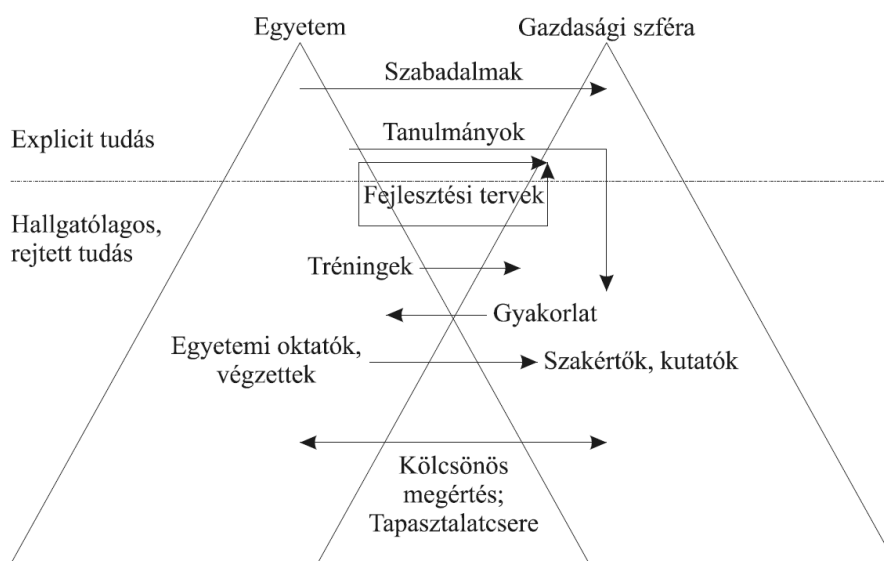
Forrás: Carayannis–Campbell, 2012 alapján Vas, 2012, Farkas, 2021

Míg az innovációs politika az 1990-es évektől a tudás alkalmazásának kiterjesztését helyezte a középpontba, a 2010-es évektől az úgynevezett nyitott innovációs politika korszaka kezdődött (Andersen-Silva-Levy, 2013 alapján Cséfalvay, 2017), ahol az új

tudás megteremtésének ösztönzése a cél, fókuszában pedig a sokszereplős hálózatok kialakítása áll.

E háromoldalú együttműködésből a kutatói szféra és a vállalati szféra közötti kapcsolódásokat, a közöttük lévő tudásáramok hatását Nonaka modellje (Nonaka és szerzőtársai, 2000) alapján Lengyel Balázs (2005) írta le. Ezt kibővítve a kormányzati, illetve az önkormányzati szerepkör pedig a fejlesztések koordinációját, a tervezést és a kapcsolatteremtési alap kialakítását célozza, valamint a megfelelő szabályozási környezet megteremtését szolgálja (6. ábra).

6. ábra: Az egyetem és a gazdasági szféra közötti tudásáramok



Forrás: Nonaka és szerzőtársai (2000) alapján Lengyel (2005)

E mellérendelt kapcsolatokon alapuló hálózatos együttműködések szükségszerűen együtt járnak az innovációs miliő kialakulásával (Dóry-Rechnitzer, 2000 alapján Rechnitzer-Smahó, 2011). Ezen innovációs miliőben pedig a földrajzi hely szerepe meghatározó, hiszen a megújulás hordozója az adott helyhez kapcsolódó humán tőke. (Rechnitzer-Smahó, 2011). Cáfolva az 1990 előtti tudományos jövőképeket, ahogy a PAGEO (2015) is fogalmaz, „a földrajzi tér jelentősége nem tűnik el, az új ötletek és az új tudás keletkezése, annak körülményei földrajzilag továbbra is meghatározottak, a földrajzi tér, a fejlesztési szereplők földrajzi közelsége továbbra is jelentős hatással van az innovációra és a termelékenységre”, melyre az elsők között Edward Glaeser (2011) hívta fel a figyelmet.

Ennek alapján azon térségek társadalmi és gazdasági fejlődése válik folyamatossá, ahol a társadalmi, a gazdasági és a fizikai környezeti feltételek összhangja lehetővé teszi a

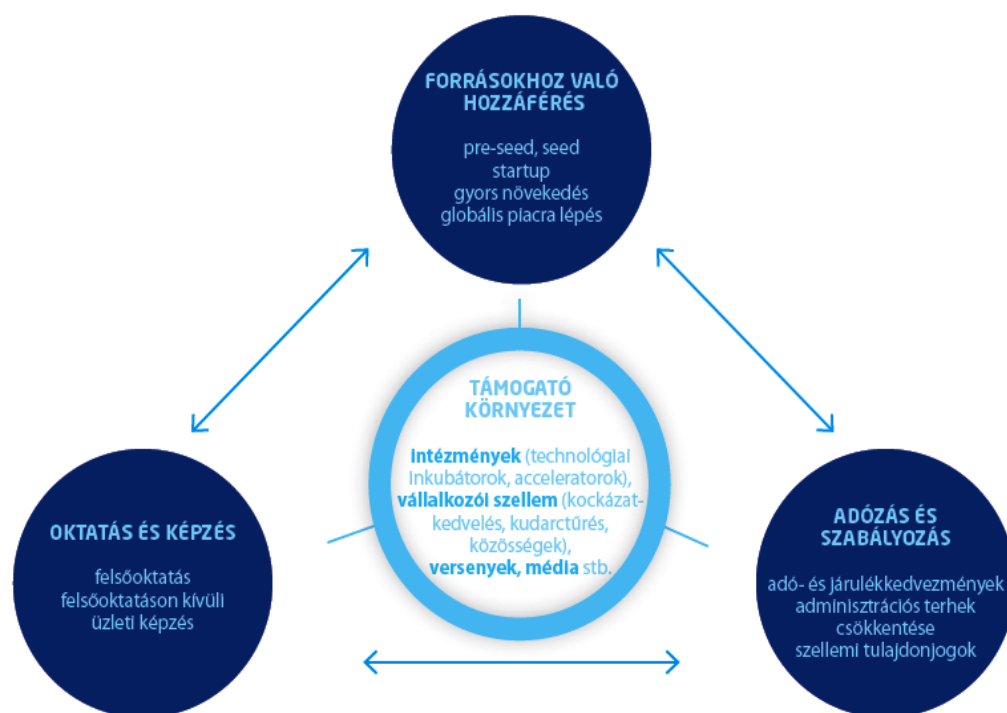
tanulást, valamint az új információk folyamatos és gyors áramlását, a tudástranszfert, és amelyek ösztönzik az emberek közötti személyes kapcsolódások kialakulását (Farkas-Salamin, 2021). E kapcsolódási feltételek térben és időben történő összhangjának megteremtése döntő pontot képez egy közösség tartós fejlődési pályájának megteremtéséhez. A társadalmi kapcsolatok és a különböző gazdasági tevékenységek közötti hálózatalkotási műveletekhez, integrációs eseményekhez a nagyobb sűrűségű városi (offline) terek, továbbá az internet hálózata által kialakítandó felhő alapú megoldások, mint virtuális terek, jó alapokat biztosítanak, illetve azok tudatos kialakítása hozzájárul a magasabb szintű kapcsolatsűrűséghez.

Míg a digitális gazdaság és az online terek egyre nagyobb szerepet kapnak a gazdaságban, addig az emberek közötti kapcsolatok és tudástranszfer szempontjából továbbra is a személyes találkozásokat ösztönző offline felületek, fizikai terek bizonyulnak a leghatékonyabb közvetítő közegnek, és ezen belül is a városi terek szerepe emelkedik ki (Glaeser, 2011).

A Triple Helix szerepe továbbá kritikus jelentőségű egy komplex szemlélet szerint és ösztönző jelleggel kialakított innovációt és egy schumpeteri értelemben vett vállalkozószellemet támogató ökoszisztéma kialakításához, melynek célja a tudás- és technológiaintenzív, valamint a kreativitásra épülő tevékenységek tudatos megerősítése. Ezek ugyanis a gazdasági fejlődés és növekedés kulcspontját képezik. E támogató ökoszisztéma (7. ábra) négy elemre és kölcsönhatásaikra épül, melynek megfogalmazása a fejlesztések koordinációs szerepkörének keretében a Triple Helixből is ismert kormányzati lábhoz kapcsolódik (NGM, 2013):

1. Oktatás és képzés
2. Forrásokhoz való hozzáférés
3. Adózás és szabályozás
4. Támogató társadalmi környezet

7. ábra: Az innovációs ökoszisztéma alapelemei



Forrás: NGM (2013)

2.2. A magasabb szintű foglalkoztatás felé történő elmozdulás forrásai lokális perspektívából (külső és belső erőforrások)

2.2.1. Külső erőforrások áttekintése: külföldi működőtőke-befektetések, transznacionális vállalatok és az Európai Unió hatása a foglalkoztatásra és a területi fejlődésre

A foglalkoztatási helyzet fejlődését, különösen helyi szinten, számos külső tényező befolyásolja, ideértve elsősorban a vállalati, az állami (országos szintű) és az Európai Unió fejlesztései alakulását. Ezen szereplők jövőképe és beruházásainak, illetve támogatásainak irányultsága, valamint azok súlypontjainak változásai és települési, illetve azok regionális szintű kölcsönhatásai kulcsfontosságú tényezők a munkaerőpiaci helyzet, valamint a helyi foglalkoztatási viszonyok megértéséhez.

Az 1990-es évektől a hazai gazdasági szerkezet átalakulásában, valamint a közép- és kelet-európai országokban egyaránt a külföldi működőtőke-befektetéseken (Foreign Direct Investment, FDI) alapuló fejlődési pálya vált meghatározóvá (Gál, 2019). Hosszú

ideig az FDI befektetéseket a GDP növekedés legfontosabb mozgatórugójaként tekintették, azonban Gál Zoltán 2019-es tanulmánya és kutatása rámutatott arra, hogy Magyarország esetében a GDP alakulását a kormányzati beruházások és az Európai Uniótól érkező támogatások nagyobb mértékben határozzák meg, mint a külföldi működőtőke beruházások (Gál, 2019). Vármegyei szinten vizsgálva azonban a területi folyamatokat Lengyel-Varga 2018-as tanulmánya alapján Gál (2019) arra is felhívta a figyelmet, hogy Magyarországon a GDP növekedést elsősorban öt vármegye lendülete hajtja, épp azok, amelyek feldolgozóipara a legtöbb FDI-t fogadta (a külföldi működőtőke Magyarországon elsősorban a feldolgozóiparba és a pénzügyi szektorba érkezett, mellyel a külföldi leányvállalatok feldolgozóiparban betöltött részesedése az egyik legmagasabbá vált Európában, közel 70%). Ennek háttérében az áll, hogy ezek a térségek közlekedési és üzleti-infrastruktúra szempontjából, valamint a munkaerő minőségibb jellegével kedvezőbb feltételeket nyújtottak a beruházások fogadásához, emellett pedig földrajzilag is közelebb voltak a fejlettebb, tőkekibocsátó országokhoz. Ennek okán Magyarországon az egy főre jutó GDP és az egy főre jutó FDI beruházások területi mintázata megegyezik, erősen koncentrált jelleget mutat. Gál (2019) továbbá azt is kiemeli, hogy a fenti tényezők okán az egy főre jutó FDI területi eloszlása erősen hasonlít a foglalkoztatási ráta, az exportértékesítés és az átlagkereset területi eloszlásához. Az FDI-t áramoltató multinacionális vállalatok a magyar leányvállalataikon keresztül ugyanis az érintett régiók termék- és munkaerőpiacára rendkívül nagy hatást gyakorolnak. A regionális fejlődés szempontjából a foglalkoztatási helyzetre gyakorolt pozitív hatások mellett a multinacionális vállalatok tudásközvetítésben játszott nagyobb szerepét (technológiai átgyűrűző vagy ún. *spillover* hatások) és a termelékenységnövelő hatást szokták kiemelni. Az FDI pozitív hatásait támasztja alá Lengyel és Varga (2018) azon megállapítása is, mely szerint országos szinten 2012 és 2016 között az országos szintű növekedést a foglalkoztatás javulása hajtotta elsősorban, a foglalkoztatás terén történő javulás pedig minden vármegyében jelen volt, csakúgy, mint azon jelenségek, hogy a munkaképes korú népesség csökkenése, valamint a munkatermelékenység javulása csak a külföldi feldolgozóipari működőtőkét befogadó vármegyében érezte hatását. Az FDI gazdaságra gyakorolt pozitív hatásai azonban csak akkor tudnak megnyilvánulni, ha a leányvállalatok nem izolátumokként vannak jelen egy-egy térség gazdasági szerkezetében, továbbá, ha magasabb hozzáadott értékű tevékenységet is telepítenek az adott régióba.

A nagymértékű FDI beáramlás azonban hosszú távon kockázatokat is hordoz, különösen, ha azok helyi szintű beágyazottsága nem megfelelően mély. E negatív tényezők mibenlétét pedig Gál Zoltán (2019) vármegyei szinten is azonosította. Az FDI gazdasági szerkezetre gyakorolt kockázati hatásainak sorában Magyarországon első helyen a duális gazdasági szerkezet vagy az ún. kétütemű gazdaság kialakulása áll, mely egy külföldi tulajdonú exportorientált nagyvállalati szektor és a tőle jelentősen fejletlenebb technológiai és menedzsment szerkezettel, valamint a nagyságrendekkel alacsonyabb tőkeerővel rendelkező hazai kkv szektor közötti szakadékot jelent. A külföldi működőtőke és a multinacionális vállalatok túlzott jelenléte, illetve területi koncentrációja a térségek fejlődési pályájának erős útfüggőséget szabnak és a világgazdasági ciklusok felé is nagyobb kitettséget adnak, melynek háttérében az érintett régiók megnövekedett export- és technológiafüggősége áll (Gál, 2019). A foglalkoztatás szempontjából a kockázatok legfontosabb tényezője abban áll, hogy az FDI által teremtett munkahelyek nagyrészt alacsonyabban képzett munkaerőt igényelnek, ami nagymértékben hozzájárul a jövedelmi és területi egyenlőtlenségek kialakulásához, illetve fokozásához, valamint képzettségi és foglalkoztatási területen az alacsony hozzáadott értékű tevékenységek konzerválásához.

A globális kihívások és automatizáció területén nagy szerepet kapnak a transznacionális vállalatok jelentős tőkeerejük és gazdasági befolyásuk révén.

A transznacionális vállalatok olyan nemzetközi nagyvállalatok, amelyek külföldi működőtőke befektetéseket végeznek, több országban rendelkeznek leányvállalattal, és megvan arra a képességük, hogy a különböző országokban kihasználják a termelési tényezőkhez kapcsolódó előnyöket (Dicken, 2003; Dunning, 2008). Tulajdonosai jellemzően egy országból kerülnek ki, működésükre jellemzőbb a centralizáltság (Korten, 1996). Chen és szerzőtársai 2009-es publikációjukban még a transznacionális vállalatok jelenlétének számos területen érzékelhető erősödésére hívják fel a figyelmet: nemzeti ügyekbe való befolyás, globális integráció növelése, transzferárokra, régiók fejlődésére történő ráhatás, befolyás a humán- és munkaegészségügyi állapotra, foglalkoztatás és foglalkoztatottság változásainak indukálása.

Jelen kutatás szempontjából a transznacionális vállalatok megjelenése során az általuk támasztott, foglalkoztatáspolitikára vonatkozó egyértelmű elvárásaival foglalkozom részletesen. Az elvárásokra települési szinten reagálva városvezetőként a korábbi vezetési

kultúra újragondolása vált szükségessé, és egy célorientált, a foglalkoztatáspolitikára fókuszáló, annak újraépítését támogató célt kellett megfogalmazni, és egy együttműködő, közös célt szem előtt tartó, közös tervezésre és cselekvésre képes kooperációs struktúrát létrehozni.

Chan és szerzőtársai (2009) kiemelik azt az általánosan megfigyelhető globalizációs jelenséget, hogy a TNC-k kihasználva az olcsóbb munkaerőből származó költségelőnyöket, áttelepítik a gyártásukat az anyaországból külföldre, és emellett növekvő ütemben használják ki az automatizáció nyújtotta lehetőségeket, továbbá gyakran élnek alvállalkozók bevonásával és részmunkaidős foglalkoztatással. A TNC-k a kevésbé iparosodott országokra azonban kedvező hatást tudnak gyakorolni azáltal, hogy vállalati kultúrájukat kiterjesztik az adott országban, megfelelő munkakörülményeket és biztonságos munkahelyeket teremtenek, miközben a helyi viszonyokhoz képest tisztességes fizetést kínálnak a munkavállalók számára.

A TNC-k jelentőségét jól mutatja, hogy a TOP 100 legnagyobb nem pénzügyi vállalat 2019-ben 18,5 millió embert foglalkoztatott világszerte, míg az összes külföldi leányvállalat általi foglalkoztatottság 1990 és 2019 között majdnem megháromszorozódott (28,5 millióról 82,3 millió alkalmazottra növekedett). (UN World Investment Report, 2020)

A 2019-es UN World Investment Report elemzés szerint a globális TOP 100 listájában szereplő transznacionális vállalatok végzik az üzleti alapon végzett kutatás-fejlesztés egyharmadát. Ágazatokat tekintve a legnagyobb K+F kiadásokat a technológiai-, gyógyszer- és autóipar produkálja.

A transznacionális vállalatok a képzett munkaerő elérhetőségét és a munkaerő költségben rejlő előnyöket kihasználva, illetve ezen tényezőkre építve számos gyártóbázist telepítettek Magyarországra. Ezek alapján elmondható, hogy hazánk – mivel számos transznacionális vállalat végez Magyarországon gyártó, illetve néhány esetben kutatás-fejlesztési tevékenységet – várhatóan nagymértékben érintett lesz az automatizációs folyamatokban, mind az átalakuló kékgalléros és egyéb munkaköröket tekintve, mind a technológiai fejlesztéseket a munkavégzési gyakorlatba integráló kutatói-fejlesztői szempontból. A McKinsey 2020-as kutatása azonban további lehetőségekre hívja fel a figyelmet. A közép- és kelet-európai lokációk alternatív lehetőséget kínálnak a transznacionális vállalatok számára a K+F területen anyaországukban megjelenő munkaerőhiány, illetve a munkaerő relatív magas költségének a kezeléséhez. Az elemzés

szerint érdemes a jellemzően nyugat-európai központtal rendelkező transznacionális vállalatok számára a K+F tevékenységek vonatkozásában az ún. „near-sourcing” lehetőségét átgondolni, és élve a közép- és kelet európai országok által nyújtott előnyökkel, érdemes lenne megfontolni a K+F tevékenységek egy részének valamely CEE országba telepítését.

A CEE országok jellemzői ugyan régióként jelentősen eltérhetnek egymástól, azonban a következő előnyöket tudják felsorolni kutatás-fejlesztési szempontból: rendelkezésre álló magasan képzett munkaerő, versenyképes munkabérek, fejlett infrastruktúra, kormányzati támogatások, autóiipari szektor jelenléte, K+F tevékenység kiaknázatlansága.

Magyarország számára a kutatás-fejlesztési tevékenység bevonása stratégiai jelentőségű lehet, hiszen keresletet teremt a magasan képzett munkaerő számára, ezzel párhuzamosan pedig – előre utalva a következő alfejezetben szereplő, az U-vezetéselméletben tárgyalt sarokpontokra és modellre –, a K+F tevékenységhez kapcsolódóan a kreativitás és az együttműködési készségek fejlesztése is nagy szerepet kell, hogy kapjon, mivel utóbbi tényező a jövőbeli fejlődés egyik alapfeltétele, valamint a korszerű vezetési és menedzsment módszerek alapja.

A fejlődés alakulását vármegyei szinten vizsgálva, a GDP alakításában az Európai Uniótól érkező támogatások, illetve az azokat felhasználó fejlesztések, valamint a központi kormányzati beruházások sokkal jelentősebb hatást gyakorolnak, mint a külföldi működőtőke (Gál, 2019). A 2007-2013-as időszakban az uniós források makrogazdasági hatásai alapján a hazai GDP majd 2 százalékkal lett magasabb, mint a támogatások nélkül (Hétfa, 2015). Szintén a Hétfa Kutatóintézet elemzése alapján arra is fény derült, hogy a foglalkoztatásbővülés terén a fejlesztéspolitika a jelölt időszakban 81 000 fővel járult hozzá a növekedéshez, aminek háromnegyede a keresletnövekedés miatt jött létre – egyszeri jelleggel, vagyis hosszú távon a tartós munkahelyteremtési hatások még nem igazolhatók. Emellett az elemzés arra is felhívta a figyelmet, hogy e fejlesztési kereslet elsősorban az építőiparban érvényesült, és az alacsony hozzáadottértékű munkahelyeket növelte. A foglalkoztatási hatások a gazdasági szektorok és a képzettségi szintek tekintetében általános jelleggel is meglehetősen egyenlőtlen eloszlást mutattak, elsősorban az alacsonyabban képzett munkavállalók foglalkoztatását segítették elő, a magasan képzettek foglalkoztatására kevésbé hatottak e beavatkozások. Az uniós támogatások foglalkoztatásra gyakorolt hatásának továbbá jelentős háttere, hogy az ehhez

kapcsolódó fejlesztési beavatkozások, melyek a 2007-2013-as ciklusban Magyarországon a beérkező források 7,3 százalékát tették ki, a foglalkoztathatóság javítására koncentráltak, célzottan is erősítve a munkaerőpiac kínálati oldalát. Ugyanakkor az elemzés azt is kiemeli, hogy ez az arány kevésnek bizonyult, és a munkaerőpiacon a keresletoldali hatások töltenek be meghatározó szerepet, a támogatáspolitikai források összességében és átlagosan negatív hatást gyakoroltak a munka termelékenységére. Ugyanakkor a mélyszegénységben élők és a hátrányos helyzetűek magasabb szintű foglalkoztatásának elérése kapcsán azt is kimutatták (Hétfa, 2015), hogy hatékonyabb fejlesztési beavatkozásokra van szükség, melyek komplex módon képesek kezelni a szegénység és a perifériára kerülés különböző aspektusait.

Összességében a külső forrásokra alapozott fejlődési modell hosszú távon és térségi szinten magas sérülékenységet hordoz. Jóllehet az FDI beáramlásai pozitív regionális hatásai megfelelő térségi menedzsmenttel felerősíthetők – melyre a dolgozatban Kecskemét valós és hosszú távon is életképes példát mutat –, a magasan képzett munkaerő és a munkaerőpiac gazdasági növekedést támogató hatásainak kiterjesztéséhez, vagyis a magasabban képzettek növekvő arányú foglalkoztatásához célzottabb beavatkozásokra, valamint a külső erőforrásokat hordozó szereplőkkel való szorosabb együttműködésre van szükség.

A tágabban értelmezett világgazdasági folyamatok pedig szintén annak irányába mutatnak, hogy a globális értékláncokhoz való csatlakozás és a külföldi forrásokra alapozott fejlődési, illetve felzárkózási modell kora lejárt (Cséfalvay, 2017). A robotizáció, az automatizálás és a digitalizáció radikálisan átalakítja a világgazdaságot, a verseny elsősorban az emberek és a robotok közé helyeződik át, ugyanis az olyan technológiák, mint a mesterséges intelligencia, a big data, a 3D nyomtatás vagy a kiterjesztett valóság alkalmazásával csak a magasabb képzettséget igénylő munkahelyek fognak az emberek számára munkalehetőséget biztosítani. E folyamat pedig elsősorban azon térségek szempontjából jelent nagyobb veszélyt, ahol a képzetlenebb munkaerő aránya magasabb, és amelyek viszonylag későn léptek az iparosítás útjára, továbbá még nem érték el a közepes jövedelmi szint szakaszát. Az Ipar 4.0 korában ugyanis a robotizált üzemek bevezetésével a termelési tevékenységek fogyasztói piacokhoz való közelsége fog előtérbe kerülni. A fejlődés új erőforrásai az adat, az információs technológia, és ezek olyan emberi képességekkel történő fúziója, melyek középpontjában a kreativitás, a kommunikáció és a fejlett együttműködő készség állnak (Cséfalvay, 2017; Csizmadia,

2016), ideértve az emberek, illetve vállalkozások egymás közötti és gépekkel történő kooperációját.

2.2.2. Belső erőforrások: helyi gazdaságfejlesztés és endogén növekedési modellek

Az automatizációs, digitalizációs folyamatok nyertesévé azon régiók válhatnak, ahol megfelelő eszközökkel és összehangolt módon képesek a fejlesztési szereplők támogatni a helyi gazdaság belső erőforrásokon alapuló fejlődését. E térségek vonzó célponttá válhatnak nemcsak a hazai gazdasági szereplők számára, hanem akár a nemzetközi beruházások tekintetében egyaránt. Belső erőforrások alatt Rechnitzer-Smahó (2011) alapján egy adott térségre jellemző sajátos, csak az adott területre jellemző tulajdonságokat, illetve azok összességét értem. Ilyen endogén erőforrásként említik elsők között az emberi tőkét, a hozzá kapcsolódó intézményeket, a gazdasági szerkezetet, a környezeti állapotot és annak minőségét, az infrastruktúrát, továbbá az adott térség településszerkezeti jellemzőit, valamint a társadalmi környezetet.

Swinburn et al. (2006) alapján a helyi gazdaságfejlesztés célja, hogy növelje egy adott terület gazdasági kapacitását a térség jövőjének és életminőségének javítása érdekében. A szerzők pedig kiemelik, hogy ez egy olyan folyamat, amelynek során a közszféra, az üzleti és a nem kormányzati szektor partnerei közösen dolgoznak egy jobb gazdasági környezet megteremtésén, a gazdasági növekedés és a munkahelyteremtés feltételeinek javításán. Fontos tehát hangsúlyozni, hogy a gazdasági növekedés és a foglalkoztatás feltételeinek biztosítása csak eszköz, a végső cél a helyi jólét növelése. (A partnerségről szóló fejezetre előre utalva látható, ahogy a helyi gazdaságfejlesztés definíciójában már megjelenik a Triple Helix modell alapvetése is, miszerint a fejlődést a különböző szférák együttműködése tudja leghatékonyabban előmozdítani.)

A helyi gazdaságfejlesztés nevéből is adódóan alulról jövő fejlesztéseket takar, melynek természetes jellemzője a decentralizáció. Ennek számos előnye mellett néhány lehetséges hátrányával is számolni kell. Az előnyök között a helyi tudás aktivizálását, a partnerségépítést, a rugalmasságot és a transzparenciát említhetjük, míg hátrányként az erőforrás-koncentráció hiánya, a nem megfelelő hatékonyság és egymást kioltó fejlesztések jelenhetnek meg (Mezei, 2017). Mindezekkel számolni kell, és olyan rendszereket kell kialakítani, amelyek igyekeznek megfelelő válaszokkal szolgálni a lehetséges hátrányok kezelésére. Rechnitzer-Smahó (2011) e tekintetben hangsúlyozza, hogy a területfejlesztési rendszerek és intézmények terén szükséges elsőként megtalálni

a centralizáció és a decentralizáció közötti arányt, vagy annak kellően következetes, szakszerű kontrollja lehet a fenntartható területi fejlődés egyik legfontosabb tényezője a felzárkózó országokban. A helyi és a központi szintű fejlesztési beavatkozások egyensúlya a legfontosabb, melynek egyik végletét a szigorúan települési szinten vagy alacsony területi léptékben értelmezett helyi gazdaságfejlesztés jelenti (túlzott decentralizáció), ami – ha a térségi kapcsolódási pontokat, egymásra hatásokat, szinergiákat nem használja ki – rendkívül szétaprózódott fejlesztésekhez és alacsony hatékonyságú forrásfelhasználáshoz vezet. Az egyensúly megtalálásához a másik ellenpontot a központi támogatáspolitikai által meghatározott és vezérelt fejlesztés képezi (túlzott centralizáció), ezzel kapcsolatban a legnagyobb konfliktust az hordozza, hogy sokszor ennek irányai nem illeszkednek a helyi jellegzetességekhez, igényekhez, hiszen kereteit a kormányzat, valamint uniós források esetén az Európai Unió (lokális perspektívából) túl szűk jelleggel jelölik ki (Mezei, 2017). Ezáltal az önkormányzati, települési mozgástér csökken, mivel a források meghatározott célokra vannak kijelölve, melyek nem használhatóak fel másik területen (Várnagy, 2020). A decentralizáció jelenlegi mértékével kapcsolatban Pálné Kovács (2019b) álláspontjával értek egyet, miszerint az önkormányzatok pénzügyi és mérlegelési mozgástere jelentősen beszűkült, hiszen decentralizált források híján egyre nehezebbé válik a helyi erőforrásokra és együttműködésekre épülő gazdaságfejlesztést megvalósítani, mely út egyre kevésbé mutat a participatív gazdaságfejlesztés irányába. Azonban hiszem, hogy innovatív megközelítéssel, a helyi tudásból és kreativitásból kibontakozó megoldásokkal kevésbé ideálisnak mondható környezetben is el lehet érni kiemelkedő eredményeket.

Gyakorlati megközelítésben, a VÁTI 2010-ben kiadott, Helyi gazdaságfejlesztés című kézikönyvében a helyi gazdaság alatt egy település (legyen az város vagy község), mikro- vagy kistérség saját adottságai által motivált, ezeket az adottságokat fenntartható módon felhasználó, belső erőforrásainak mobilizálása által működtetett összehangolt akciók/tevékenységek, emberek, intézmények, anyagok, erőforrások és eljárások összessége értendő (VÁTI, 2010). A helyi gazdaságfejlesztés által elérhető előnyök megvalósításához pedig számos eszközt ajánlanak (8. ábra):

8. ábra: A helyi gazdaságfejlesztés lehetséges eszközei



Forrás: VÁTI (2010)

Nyilvánvalóan hosszú az út, míg a sikeres, illetve életképes város több jellemzőjét is fel tudja mutatni egy település, de a helyi gazdaságfejlesztés koncepciója a különböző fejlesztési irányokkal (munkahelyteremtés, térség innovációs készségének javítása, szerkezetátalakítás) igen hatékonyan és tervezett módon képes hozzájárulni a jóléti célok lépésenkénti eléréséhez.

A jól felépített helyi gazdaságfejlesztés egyben a sikeres és életképes várossá válás záloga, melynek alaptényezőit máig releváns jelleggel Enyedi György már 1997-ben azonosította:

- gazdasági szerkezet folyamatos változtatása (magas jövedelmet biztosító gazdasági ágak kiemelt szerepe);
- szolgáltató szektor kedvező szerkezete (tudásintenzív üzleti szolgáltatások);
- tudás-alapú termelés (kvalifikált munkaerő magas aránya);
- erős innovációs képesség (a gazdaság szereplői folyamatosan innovációkat vezetnek be);
- döntési központ (a döntések helyben születnek);
- erős középosztály (a megtermelt jövedelmekből a társadalom széles köre részesül);
- javuló életkörülmények (élhető város);
- fejlett konfliktuskezelés (negatív externáliák kezelése);

- élénk külső kapcsolatok (nemzetközi hálózatokba való bekapcsolódás);
- magas jövedelem és foglalkoztatás.

A helyi gazdaságfejlesztési stratégiákban gyakran jelenik meg a külföldi tőkevonzó (FDI) képesség, mely a stratégia készítőinek azon feltételezésén alapul, hogy az FDI egyértelmű eredményeket tud produkálni a munkahelyteremtés, jövedelemteremtő képesség, exportképesség, innovációs képesség, adóbevételek növelése területén. E pozitív hatások, az előző alfejezetben kifejtett módon, azonban csak akkor jelentkeznek tartósan, ha a tevékenység adott térségbe történő integrálása bekövetkezik. A térségbe újonnan érkező vállalkozás csak akkor tud dinamizáló hatást kelteni a térség gazdasági folyamataiban, ha a helyi beszállítók is fejlődni tudnak az általa közvetített új technológiák, illetve új tudás által (Bajmócy, 2011). Így a jól szervezett helyi gazdaságfejlesztés a helyi vállalkozások megtartására és támogatására, illetve célzott beruházások megnyerésére is fókuszál, továbbá előtérbe helyezi a humántőke fejlesztését, a hálózatosodás elősegítését és az üzleti környezet alakítását. Ennek tényezőire a kutatók helyi gazdaságfejlesztés szakirodalmában szintén felhívják a figyelmet (Bajmócy, 2011; Mezei, 2017).

Különös figyelemmel kísérhetjük továbbá Juhász Sándor és Lengyel Balázs kutatásait (Juhász-Lengyel, 2016), valamint Juhász Sándor doktori értekezését (2020), ahol a kecskeméti nagyvárosi településeggyüttes papírtermékgyártása és nyomdaipari vállalatainak klaszteresedése példáján a helyi tudásáramlást, valamint többek között a külföldi és a hazai tulajdonú vállalatok együttműködését vizsgálták. Juhász Sándor (2020) doktori értekezésében egyértelműen rámutat arra, hogy *„a külföldi nagyvállalatok magyarországi megjelenése nem szükségszerűen vezet a helyi iparágak tudástúlcsordulásához és a klaszterpolitikáknak sokkal inkább a kisebb, dinamikusabb, tudásátadásra és segítségnyújtásra hajlandó cégekre kellene fókuszálniuk”*. (Juhász, 2020, p. 126)

Ugyanitt Juhász (2020) saját véleményeként, a szakpolitikai ajánlásainak keretében azt is hangsúlyozza, hogy a központi szereplők aktív részvétele nélkül a klaszterek nem tudják eredményesen kihasználni ezen együttműködések, különös tekintettel a tudástranszferre, mivel az eltérő tulajdonviszonyokból fakadó menedzsment háttér, illetve irányítási és működési kultúra messze állnak egymástól (kognitív távolság), a vállalatok és szakértők közötti kognitív kapcsolatok gyengék. Emellett a kutató a

gazdasági szereplők között tudáshálózatok kiépítésének szerepét is sürgeti, ahol nagy jelentősége van a központi szereplőknek.

2.2.3. A vezetési kultúra, mint belépési pont egy jövőbiztos térségi szintű foglalkoztatási politikához

A 21. század kutatás-fejlesztés és innovációs folyamatok által vezérelt világában az eredményes és fenntartható működéshez a szervezetek vezetési kultúrájában, azok belső folyamataiban és működési modelljeiben is változásokra van szükség. Ezen működési elveknek és vezetési modelleknek biztosítaniuk kell a humán munkaerőben rejlő lehetőségek kibontakoztatásának ösztönzését és alkalmasnak kell lenniük arra, hogy napjaink minden felforgató (diszruptív) változásokkal teli helyzeteihez a szervezeteket rugalmassá tegyék. Emellett a Világgazdasági Fórum felmérései is azonosították, hogy a világ vezetési válsággal néz szembe. A szervezet az általa mért *Global Leadership Indexe* alapján az *Outlook on the Global Agenda 2015* című tanulmányában többek között arra hívta fel a figyelmet, hogy a felmérésében résztvevő 1500 szakértő 86%-a szerint egy vezetési válság közepén vagyunk, mindemellett pedig az is megfigyelhető, hogy a munkavállalók bizalmi szintje csökken a vezetőik irányába (WEF, 2014 alapján Kouzes-Posner, 2016). Mindemellett számos, a menedzsment terén globális léptékben elismert szakértő is felhívja arra a figyelmet, hogy a 20. században a szervezetek és a vezetés is egyre inkább a humánumot nélkülöző irányba fejlődtek. Sudhanshu Palsule és Michael Chavez (2020) kutatásaik és tapasztalataik alapján kiemelik, hogy jelen korunkban csak azon vállalatok válhatnak sikeressé, melyek stratégiájukat a munkavállalók számára egy közös célként képesek megfogalmazni, és ezt a mindennapi működésükben etikus hozzáálláson és emberközpontú vezetésen keresztül tudják képviselni. Ezen emberközpontú vezetési szemlélettel a szerzők a vezetésnek egy olyan oldalát tárják fel, ami összhangban van a 21. század fenntarthatóságra törekvő jellemzőivel, ahol a profit és a célszerű rendeltetés, az önérdek és a mások iránti törődés egymás mellett vannak jelen. Ennek mentén a sikeres szervezeteknek agilisnek és alkalmazkodásra képesnek kell lenniük, valamint a top-down elvű hierarchikus kontroll mechanizmusok helyett az együttműködésre kell helyezniük a hangsúlyt. A vezetés stílusában pedig Palsule és Chavez (2020) többek között a rendszerközpontú látásmód kialakítására hívják fel a figyelmet, mely az alábbi tényezők miatt kritikus vezetői tulajdonsággá vált a 21. században:

- Az információ árucikké vált, így már nem annak birtoklásával, hanem közös munkával tehetünk szert komparatív előnyökre.
- A digitális technológia óriási mértékben fejlődött.
- Az infokommunikációs technológiák segítségével bárki globálisan és azonnal megoszthatja a véleményét.
- A mai vezetők komplexebb és globális kontextusban jelentkező problémákkal szembesülnek.
- A millenniumi generáció transzparenciát, elköteleződést és értékekkel teli szervezeti kultúrát vár el.

E látásmód kialakításához a következő tényezők szükségesek (Palsule-Chavez, 2020):

- Észrevenni és elfogadni, hogy egy olyan komplex és dinamikus világban élünk, amelynek az összefüggéseit és kapcsolódási pontjait nem mi határozzuk meg.
- Megérteni, hogy az egész több mint a részek összessége.
- Képesnek lenni, hogy egy lépést hátra lépve mind a rövid, mind a hosszú távú perspektívát lássuk, és megtaláljuk az egyensúlyt a kettő között.
- Átfogóan figyelembe venni a számszerűsíthető és a kvalitatív információkat.
- Képesnek lenni, hogy megtaláljuk a szerepünket és befolyásoljuk a rendszert.

A jól működő szervezetek egyik kulcspontjaként pedig Palsule és Chavez (2020) a közös célok jelenlétét látják. Ennek kialakítását az egyik legfontosabb vezetői feladatként azonosítják, gyakorlati tekintetben a következő iránymutatásokat adják ehhez:

- A rendeltetés/szervezeti célok megalkotásába vonjuk be a munkavállalókat, ami által magukénak fogják érezni azt.
- A csapatcél a mindennapi munka és a szervezeti célok közötti távolsághidálására szolgál, segít a munkavállalóknak megérteni, hogy ők hogyan is illeszkednek ebbe a képbe.
- Az egyéni-, a csapat- és a szervezeti célok felépítése segít az embereknek, hogy megértsék, hogyan is illeszkednek ők ebbe bele.
- Ha a csapatcél megszületett, azt folyamatosan erősíteni és fenntartani is kell.

Az agilitás megjelenése elsőként a szoftverfejlesztés világában, Beck és szerzőtársainak (2001) kiáltványával került előtérbe (Beck et al., 2001 alapján Hayward, 2018). Az itt megfogalmazott elvek ugyanis kulcsfontosságú betekintést nyújtanak abba a kultúrába és

gondolkodásmódba, amellyel egy, a 21. századi kihívásokra választ adni képes, összekapcsolásra és bomlasztásra egyaránt ösztönző, úgynevezett agilis vezetőnek rendelkeznie kell, illetve amivel létre lehet hozni egy agilis szervezetet. Az „Agile Manifesto” 4 fő értéken alapul:

- az egyének és a közöttük levő interakciók fontosabbak, mint a folyamatok és az eszközök;
- a részletes dokumentáció és specifikáció leirat helyett törekedni kell arra, hogy minél hamarabb egy működő első verziós szoftver álljon elő;
- a fogyasztókkal történő együttműködés fontosabb, mint a szerződések megtárgyalása és az előértékesítés a termék megismerését megelőzően;
- a változásokra reagálni kell, ehhez kell folyamatosan alakítani a tervezést és a projekt előrehaladását.

Simon Hayward globális léptékben elismert vezetői tanácsadó *Az agilis vezető* című kötetében (Simon Hayward, 2019: *Az agilis vezető*, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest) kiemeli, hogy az agilis módszertannak egyik legismertebb megvalósulása az ún. Scrum-hoz kötődik, amely egy agilis keretrendszer komplex problémák megoldására. E keretrendszer a bizonytalanságot és a kreativitást helyezi előtérbe különböző eszközeivel, ezzel növeli a vállalkozói és tesztelői kedvet. Kulcsfontosságú, hogy a célokhoz legyenek hozzárendelve kisméretű kollaboratív csapatok, közösségek, amelyek egyszerre többféle szaktudású emberből épülnek fel. E csapattagok számára biztosítani kell a stratégiai irányok megfelelő kommunikálását, és hogy megfelelő mértékben be legyenek vonva a projektbe, értsék a lényegét, célját. A folyamatokban nagy hangsúlyt helyeznek a visszajelzések adására, meghallgatására, ezzel iteratívvá alakítva a tervezést és végrehajtást.

Az agilis módszertan gazdasági szervezetekbe való átültetése kapcsán Hayward (2018) többek között azt hangsúlyozza a vezetőknek, hogy minél pontosabban közölniük kell a jövőképüket, a transzformáció folyamatát. Fontos, hogy ne egyirányú kommunikáció történjen, törekedni kell arra, hogy mindenki megértse az újonnan kialakuló célokat, ehhez pedig az egyének közötti interakciók is kiemelték, az empátia és a bizalom kiépítése mellett.

Az összekapcsoltság és az együttműködési képesség vezetésben betöltött kitüntetett szerepére Chris Laszlo, a Case Western Reserve University szervezeti viselkedés

professzora és Frederick Chavlit Tsao, a Family Business Asia szervezet alapítója, a családi vállalkozások elkötelezett támogatója, menedzsment szakértő, Kvantumvezetés című kötetükben (2019) is felhívják a figyelmet. A kvantumvezetés modelljének (Quantum Leadership Modell/QLM) megalkotóinak kiinduló pontjai a fentiekhez hasonló kihívások voltak, vagyis olyan vezetői megközelítést kerestek, amelynek révén az üzleti világ vállalkozásai érdemben is hozzá tudnak járulni a globális kihívások kezeléséhez, a nehézségek leküzdéséhez. A modell egyesíti a társadalmi felelősségvállalást és a magas szintű vállalati teljesítményt. Elméletük alapja, hogy a vállalatok kultúrájának és a szervezetek berendezkedésének a kihívásoknak megfelelő változásához elsőként a vezetők gondolkodásmódjának a tudatosság terén szükséges változni. A tudatosság magasabb szintjének célja a környezettel való jobb kapcsolódások kialakítása, ideértve az emberi és természethez való kapcsolatokat egyaránt. A kapcsolódástudat ugyanis képes megváltoztatni a gondolkodásunkat és a cselekvéseinket (Tsao-Laszlo, 2019), a vezetők pedig ez által a szervezeteket a fenntartható értékek mentén vezérlő új, etikusabb irányba kormányozzák. A kvantumvezetés e magasabb tudatossággal, vegyítve a tapasztalatokat az analitikus-kognitív készségek fejlesztésével, egyben válik egy kísérletezési, folyamatos megújulást biztosító folyamattá. A szerzők megfogalmazásában (Tsao-Laszlo, 2019, pp. 27-28): a vezetés célja *egy iparági átlag feletti profit elérése és egyidejűleg annak a közösségnek a boldogulása, amelyben a vállalkozás működik, továbbá, „ezzel egyidőben, megalkuvás nélkül, pozitív szociális és környezeti eredmények produkálása, amelyen az egészséges természetes környezet érdekében való cselekvést és az emberi jólét fejlesztését értjük”*.

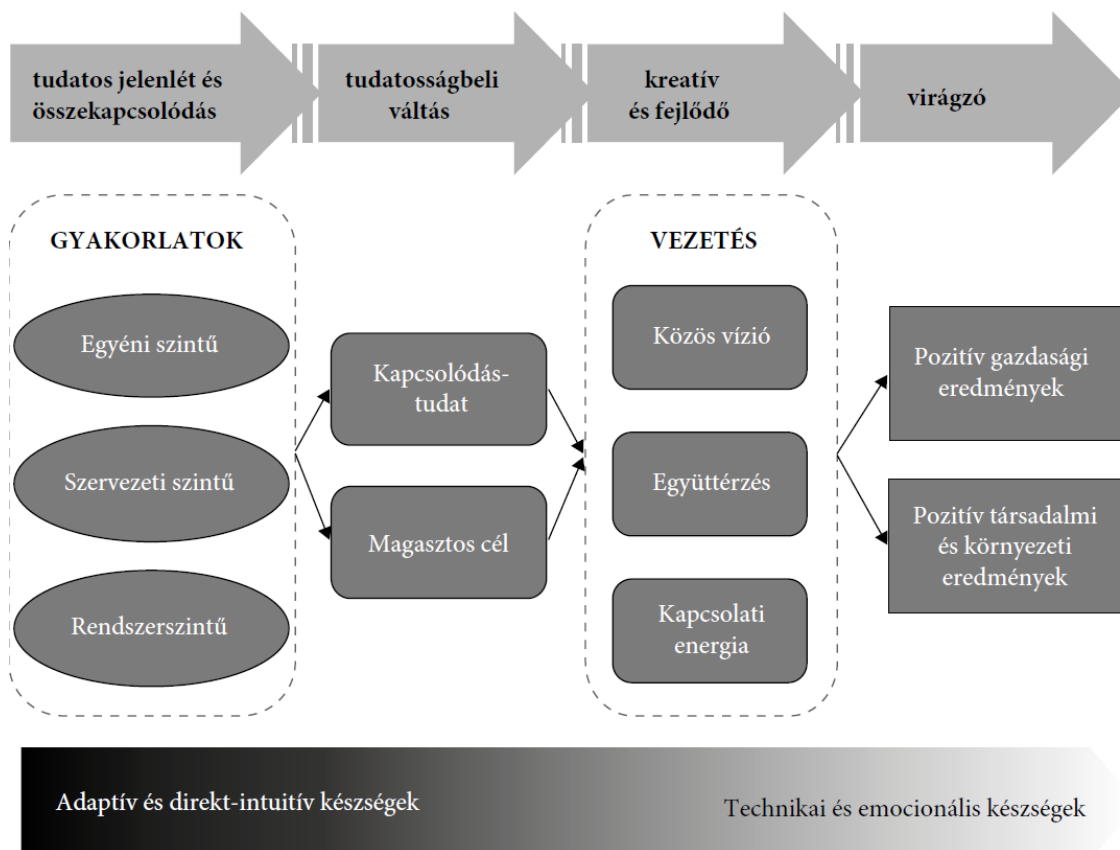
A vezetés kvantum jellege abból adódik, hogy a kvantumtudomány az elszigetelt felől inkább a holisztikus és rendszerezett, illetve rendszerszintű látásmódra törekszik. „*A világ kvantumszinten holisztikus, de anyagi szinten rendszerezett.*” (Tsao-Laszlo, 2019, p. 59) A kvantumtudomány azt mondja ki, hogy a természet összetevői nem a részecskék, hanem az energiamezők: az anyagot az energia tartja össze, és az által is kapcsolódik a világgal.

Tsao és Laszlo (2019) a kvantumvezetés kialakulásának hátterét, illetve a korábbi vezetési metódusok típusait is bemutatják kötetükben. Az első szakasz az 1960-as években indult, amikor a nagyvállalati, félelemalapú vezetés egyre veszített népszerűségéből, és ennek helyén fejlődött ki a motiváció-alapú vezetés. E 90-es években is népszerű gyakorlat lényege a jutalmazás volt. A második szakaszban az értékteremtés

a társadalmi érdekeltek számára ösztönző üzleti misszióvá válik, egyre inkább előtérbe kerül mind a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának célja, mind a társadalmi célú vállalkozások kialakítása. A vezetési mód itt átalakul „ösztönzés-alapúból” a „mások szolgálatába”. A harmadik fázist a teljes skálájú virágzás felé való eltolódás jellemzi. Ebben a fázisban „az emberek azért törekszenek a jóra, mert ez jellemző rájuk”, vagy személyes szintű, belső motiváció adja a cselekvések alapját. A negyedik fázisban a kvantumvezetőket új, öntudatos és holisztikus látásmód, vezetési mód jellemzi, akiknek az üzleti célja a virágzás teljes skálájára irányul, és a vállalkozásuk folyamatai, szervezési elvei is a teljességre épülnek.

A kvantumvezetői képességek vizsgálatára a szerzők kutatásuk részeként globális léptékben 49 szervezet vezetőjével készítették interjút. E vezetők jellemzői a következők: „kapcsolatokban mozognak, együttműködők és embercentrikusak; folyamatos szándékuk irányul a kollaborációra; kapcsolódási pontként működnek a szervezetben vagy az adott közösségben; tapasztalatuk van a másokkal együtt történő 'rezonálásban'; empátikusak; becsülik a sokféleséget; szokásuk különböző nézeteket és szerepeket képviselni a párbeszédekben és elkötelezettek önmaguk művelése iránt.” (Tsao-Laszlo, 2019, p. 155)

9. ábra: A kvantumvezetés modellje (Quantum Leadership Modell/QLM)



Forrás: Tsao-Laszlo, 2019

A szervezeti szintű, tudatos vezetést tudatos jelenlét gyakorlatok előzik meg (melyek a 9. ábra bal szélén jelennek meg) összeegyeztetve az elméleti és gyakorlati tudást, valamint a nyugati tudomány és a keleti filozófia vívmányait.

A kvantumvezető alatt virágzó szervezeti kultúra jellegzetességeiként a szerzők a következőket emelik ki:

- emberközpontú és kapcsolatokra épülő: tranzakciók és a piaci érdekek uralma helyett összeegyeztetési munka az alkalmazottak, az ügyfelek és a szervezet más érintettjeinek érdekei és elvei között;
- *kreatív és innovatív*: jellemzője a dizájn-szerű gondolkodás, amelyben az „abduktív következtetés éppolyan fontos, mint a deduktív vagy az induktív logika”. Védjegyük a kulturális sokféleség és ezzel párhuzamosan a helyi szintű tudás megbecsülése;
- *erősség-alapú megközelítést alkalmaznak: előtérbe helyezve a pozitív pszichológiát és a kapcsolódásokat.*

A kvantumvezetést a világban egyre több szervezet alkalmazza, a kötetben pedig 16 ilyen vállalatot ismertetnek, melyek sorából a szerzők elsősorban az IKEA, az Unilever és a Tata holisztikus szemléletét emelik ki. Itt egyértelmű és szervezeti-, illetve rendszerszintű kapcsolódás alakult ki a vezetők, a munkavállalók és a természeti környezet között, mindez pedig a pénzügyi eredményeikben is egyértelműen kimutatható, pozitív elmozdulást jelent.

A fentiekhez kapcsolódva egy jövőbiztos gazdaságfejlesztési koncepció kialakításában Carayannis és szerzőtársai (2012a) szerint a 21. században a tudás, mint erőforrás főszerepet kap, az erre épülő stratégiák fenntarthatóságával kapcsolatban pedig állítása alapján nem kisebb területeken kell átfogó változásokat kezdeményezni, mint:

- a pénzügyi és gazdasági rendszerek,
- a természeti környezet,
- az élelmezés és egészségügy,
- az energiahálózatok,
- az oktatáspolitikai,
- a globális szinten értelmezett politikai (demokratikus) struktúra,
- a kormányzás,

- az egyenlőség és biztonság kérdésköre,
- a technológia, innováció és vállalkozókészség, mint a tudásalapú társadalmak mozgatórugói.

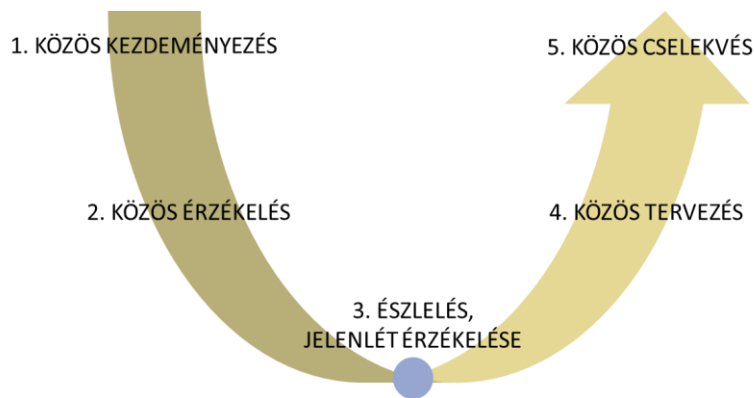
A fenti tényezők sorában és a belső erőforrásokra építve véleményem szerint a helyi kormányzás és vezetési kultúra megújításával lehet a legerősebb hatást gyakorolni a helyi gazdaság fejlődésére és a foglalkoztatásban a magasabb hozzáadott érték teremtés felé történő elmozdulásra.

A fenti szakirodalmi alapvetéseket kiegészítve úgy gondolom, hogy a vezetési kultúra szintén, mint belső erőforrás van jelen a térségek működésében. Ennek elméleti alapjaként az U-vezetéselmélet megközelítését alkalmazom, ami jól képviseli a 21. századnak megfelelő, mellérendeltségi viszonyokon és partnerségen alapuló fejlesztési megközelítést a kormányzás terén. A dolgozat későbbi esettanulmányaiban ezen szellemiség és gondolkodásmód mintája köszön vissza.

Otto Scharmer (2007) U-vezetéselméletében ugyanis szemléletesen bemutatja, hogy a különböző csoportok és szervezetek milyen módszerrel tudják a jövő formálása érdekében képességeiket fejleszteni, vagyis az elméleti megközelítés mellett beavatkozási eszközt és keretrendszert is ajánl. A vezetéshez e modell hét készséget azonosít, melyek az U-folyamaton keresztül fejleszthetőek ki. Ezen U-folyamat öt lépcsőből áll (10. ábra):

1. Közös kezdeményezés.
2. Közös érzékelés.
3. Észlelés, jelenlét érzékelése.
4. Közös tervezés.
5. Közös cselekvés.

10. ábra: Az U: egy folyamat, öt lépés



Forrás: Scharmer (2007) alapján saját szerkesztés

Az U-forma szemléletesen ábrázolja a folyamatot, melynek során az U egyik oldalán elkezdjük érzékelni azt a világot, amely a hétköznapi értelmezési tartományunkon kívül esik, egészen eljutunk addig a pontig, ahol érzékelni kezdjük a jövőbeli lehetőségeink maximumát, majd az U másik szárán felfelé haladva megalkotunk egy új kezdeményezést, amely az érzékelés dimenzióinak változtatása miatt immáron új alapokon nyugszik (Scharmer, 2007).

Scharmer (2018) szerint három hasadék látszik előttünk:

- ökológiai hasadék (környezeti rombolás),
- társadalmi hasadék (egyenlőtlenség),
- szellemi hasadék (depresszió).

A három hasadék három különböző, de mégis összefüggő területet alkot, és a területek mindegyikén változást kell kezdeményezni ahhoz, hogy érdemi fejlődést érjünk el. Kérdés, hogy milyen módszerrel tudunk elmozdulni a hasadékokból a fejlődés irányába. Ahogy Scharmer (2018, p. 11) a Hanover Insurance egyik vezérigazgatóját idézi: „A beavatkozás sikere a beavatkozó személy belső állapotától függ.”, látható, hogy az U-modell végső soron az egyént, illetve az egyén és csoportok tudásának fejlődését helyezi a középpontba. Scharmer (2013) kifejti, hogy háromoldalú változásra van szükség a tudatosságot tekintve: az egyéni, kapcsolati és intézményi szinteken tapasztalható folyamatok alapoktól történő újraértelmezése szükséges. Egyéni szinten a nyitott gondolkodás, a nyitott érzések, a nyitott akarat teremtik meg a változás alapját, míg kapcsolati szinten a kommunikatív készségek kibontása, a konformista és védekező álláspontról a teremtő dialógus felé történő elmozdulás, a kollektív kreativitás megélése

szükséges, továbbá intézményi szinten a központosított rendszerek helyett a kollektív kreativitásra alapuló kapcsolatoknak kell meghatározóvá válniuk.

Scharmer (2018) az U-modellt arra használja, hogy alkalmazásával elérhető legyen a társadalmi és gazdasági működés korszerűsítése, a „gazdasági operációs rendszer fejlesztése”, és az egorendszerű gondolkodásból az ökoszisztematikus gondolkodás felé mozduljunk el.

Alapvetően hét területet azonosít a szerző, ahol beavatkozás szükséges, ezeket „akupunktúrás pontoknak” nevezte el (Scharmer, 2009; Scharmer, 2018):

1. természet: termelés és fogyasztás újratervezése a körkörösség elvének megfelelően;
2. munkaerő: alapvető gazdasági emberi jogok megalkotása, mint az egyetemes alapjövődelem, vállalkozói lehetőség a maximális kreativitás hasznosítása érdekében;
3. tőke: a pénz és a tőke áramlásának újratervezése a gazdasági szektor minden ágának kiszolgálása érdekében, a tőke kivonása helyett körforgás;
4. technológia: kreatív közösségek alakítása, hogy átütő technológiai újításokat hozzanak létre elsősorban társadalmi területeken;
5. menedzsment: a vezetéselmélet újragondolása a múlt mintái helyett a jövőbeli lehetőségek szempontjából, kapacitásbővítő mechanizmusok felépítése, melyek elmozdítják az egorendszerű gondolkodást az ökorendszerű gondolkodásig;
6. fogyasztás: jóléti gazdaság fejlesztéséhez új megközelítések kidolgozása, új gyakorlatok és mutatók bevezetése;
7. irányítás: új infrastruktúrák létrehozása a versenyalapútól a tudatosság alapú kollektív cselekvés felé való elmozdulás érdekében.

Scharmer (2009) szerint a kollektív cselekvés érdekében új koordinációs mechanizmusok hozhatók létre azzal, hogy összekapcsoljuk a szereplőket, olyan helyi szinten szerveződő csoportokban, mint például a városi közösségek, és olyan területeken, mint például az összetett értékláncok, például élelmiszeripar, oktatás, valamint olyan innovációkon keresztül, amelyek részvételi tervezéssel valósulnak meg. (A következő, partnerségről szóló fejezet többek között ezen vezetési elmélet regionális, illetve településfejlesztési politikában való alkalmazhatóságára hívja fel a figyelmet.)

A fentiekből is látható, hogy a közös gondolkodásra megalkotott rendszerek alapvető fontossággal bírnak a napjainkban felmerülő kihívásokra adható válaszok kialakításához.

Jaworski és Scharmer (2000) pedig úgy vélik, hogy a jó együttműködési és vezetési struktúrák nemcsak előmozdítják a fejlődést, hanem képesek a maximumot kihozni minden szervezet legkritikusabb erőforrásából, az emberből.

Ahhoz, hogy minél optimálisabb eredményeket érjünk el, Scharmer (2018) szerint az irányítás területén a tudatosságból fakadó cselekvés irányába kell elmozdulni, melyet „Irányítás 4.0”-nak, tudatosság alapú kollektív cselekvésnek nevez. Az 1.0 rendszert az irányítás és hierarchia jellemzi, a 2.0-ban a piac és a verseny a fő szabályozó tényezők, a 3.0 szinten pedig már tárgyalások folynak az érdekeltségi csoportok között. Scharmer pedig azt állítja, hogy a 4.0-ás struktúra már helyi szinten, számos településen megfigyelhető.

Kühl (2020) e nagyobb léptékű társadalmi folyamatok szociológiai elemzése során arra hívta fel a figyelmet, hogy az U-vezetéselmélet néhány láthatatlan dimenziót elfed e folyamatokban. Scharmer és a menedzsmentben használatos, szokásos érvelési technikák a legtöbb esetben magát a kívánatos változást helyezik kiindulási pontba, aminek meg kell történnie a szervezetben, ugyanakkor azt is hangsúlyozzák, hogy mindezzel a társadalom egésze is jobbá válik majd, ami mikro-, közép- és makroszintű közösségeknél is igaz. Ugyanakkor Niklas Luhmann (1975) szociológusra hivatkozva Kühl (2020) kiemeli, hogy a társadalmi rendszerek természete, működése ettől gyökeresen eltér, a társadalmi rendszerek ugyanis különböző szinteken különbözőképpen működnek. Teljesen más logika szerint történik a működés és a személyes kommunikáció például egy család vagy egy piaci szituáció (vevő-eladó tisztázott szerepek) esetében, egy döntéseket kommunikáló szervezet vagy egy értékek kommunikációjára épülő tiltakozó mozgalom esetében. Az U-vezetéselmélet ugyanis arra koncentrál, hogy meghatározza az egyes emberek szervezeten belüli szerepét, és nem veszi figyelembe a társadalmi differenciálódás alapvető mechanizmusainak jellegét a modern társadalmakban. Kühl emellett az U-vezetéselmélet kritikájaként hozza, hogy annak alapját nagyrészt egy céltudatos észszerűségi elv képezi, ami sok esetben nem felel meg a szervezet valós működésének (a döntésekben az irracionális tényezők szerepe is jelentős), továbbá a szervezeti kutatások szerint a döntéshozatalban a Scharmer által leírt fázisok nem különülnek el egymástól, sokkal inkább azok párhuzamos jelleggel zajlanak és organikus módon fejlődnek. Az U-vezetéselmélet a széleskörű partnerség és mellérendelt viszonyok alapján annak kockázatát is magában hordozza, hogy az azonosított problémák és a

kialakított megoldási lehetőségek csak lazán kapcsolódnak, a meghatározott célok ellentmondhatnak egymásnak és maga a problémamegoldás módszere nem ismert. Kühl szerint a változások társadalmi hatásainak kiváltása – annak mechanizmusa, illetve a változások megvalósításának társadalmi kapacitásai, valamint az emberek tanulási és képességfejlesztési módszerei azok, amelyek leginkább hiányoznak.

Ugyanakkor véleményem szerint e kritikák Scharmer 4.0 irányítási struktúrája esetében a helyi gazdaságfejlesztés képességszemléletű megközelítése alapján (Bajmócy-Gébert-Málovics, 2017) kezelhetők. A társadalmi részvétel és a partnerség alapú terület- és településfejlesztési folyamatok ugyanis mind európai szinten, mind a rendszerváltozást követően Magyarországon jelentős fejlődésen mentek és mennek keresztül, melynek alakulásáról a következő fejezet közöl rövid áttekintést. Az U-vezetéselmélet ezen részvételi mechanizmusokkal való kiegészítése, illetve megvalósítása a gyakorlati tapasztalatok alapján úgy gondolom, életképes megoldást kínál a települések hosszútávú fejlődéséhez. A fentiek is alátámasztják, hogy egy vezetőnek a vezetéselméletek irányában érdemes nyitottnak és befogadónak mutatkoznia, hiszen az egyes elméletek más-más aspektusát világítják meg a vezetési feladatnak. A vezetéselméletek értékes megállapításainak szintetizálása és annak a vezetési gyakorlatba való beépítése kedvezően hat a vezetési kultúra fejlődésére.

2.3. Partnerség és fejlesztő állam – a külső és a belső erőforrások összehangolása

2.3.1. A partnerség elve a regionális politikában

A „partnerség” fogalmát a fejlesztéspolitikához kapcsolódóan európai szinten elsőként 1957-ben a Római Szerződés tartalmazta, ekkor azonban még nem a regionális, vagyis területi fejlődést elősegítő szakpolitika, hanem az Európai Szociális Alappal összefüggésben. A területi fejlődést elősegítő központi beavatkozások alapelveinek részeként a partnerség az európai közösség szintjén 1973-ban, a Thompson-jelentésben jelent meg elsőként. Ezt követően a regionális politika vezérelveit kidolgozva, explicit módon az 1999-es Európai Területi Fejlődési Perspektíva (European Spatial Development Perspectives, ESDP) rögzítette. A szabályozások szintjén pedig az 1988-as regionális politikai reform alkalmával a strukturális alapok működésének egyik alapelveként deklarálták.

A megfelelő partnerség nagymértékben növeli a fejlesztések hatékonyságát. Ezért bármilyen fejlesztést is végzünk, lehetőleg minél több helyi, térségi szakmai és civil szervezetet, vállalkozást vonjunk be partnerként, akik segítenek a helyi adottságokhoz legjobban igazodó, a helyi társadalom által leginkább elfogadott megoldások megtalálásában (VÁTI, 2009). A vidékfejlesztés oldaláról közelítő szakértők pedig a partnerséget méginkább hangsúlyozó álláspontot képviselnek, köztük Sarudi Csaba (2003), aki a területi egységek működésének és fejlődésének alapfeltételeként hivatkozza a szereplők folyamatos és rendszeres együttműködését, a célorientált kapcsolatok kialakulását, vagyis a partnerség elvének gyakorlati megvalósulását.

A partnerség elve horizontális és vertikális értelmezésben is használható, a dolgot pedig mindkét tekintetben taglalja annak kecskeméti megvalósulását. Az Európai Unió vonatkozásában a regionális politika kialakulásának időszakában a partnerségben a vertikális, a különféle területi szintek (EU, országos szint, régiók, település) együttműködési megközelítése dominált. E tekintetben pedig alapvetéssé vált, hogy egyik szint sem cselekedhet önállóan, egymástól függetlenül, a sikeres területi fejlődés eléréséhez minden szereplő aktivitására egyaránt szükség van. (Ez pedig szoros összefüggésben áll az EU egy további területfejlesztési alapelvével, a szubszidiaritás érvényesülésével.) Később a hangsúly a horizontális partnerségek kialakítása felé tolódott (Bajmócy, 2011), mely részben az azonos területi szintek egymás közötti együttműködését, részben pedig a területfejlesztés szereplőinek egy térségen belüli együttműködését jelenti (központi, illetve önkormányzati szintű döntéshozók, vállalati szféra, civil szféra).

A partnerség elvének érvényesítése Magyarországon az európai uniós támogatással megvalósuló fejlesztések mentén került előtérbe, elvárás ugyanis, hogy az együttműködések a programozás minden fázisára kiterjedjenek, ideértve a tervezés, az előkészítés, a finanszírozás, a végrehajtás és a monitoring szakaszait egyaránt (Rechnitzer-Smahó, 2011 Delmartino, 2007 és Forman, 2001 alapján), később azonban ez szélesebb körben, a hazai forrásból megvalósuló fejlesztési beavatkozásoknak is általános részévé vált.

A partnerség horizontális értelemben vett fogalma továbbá a jó kormányzás (governance) alapelemeként is ismert, elsősorban a hatékonyabb kormányzat és az állam kudarcainak korrigálása érdekében bevethető eszközként fogalmazódott meg (Bevir, 2011 alapján Pálné Kovács, 2014).

2.3.2. A fejlesztések területi koordinációja

A fejlesztések területi szintek közötti összehangolásának mechanizmusai (vertikális partnerség megvalósulása), melyek a különböző fejlesztések közötti területi vagy ágazati (tematikus) összhangot teremtik meg, a hazai fejlesztéspolitikai kutatásoknak is részét képezik. Ennek egyik alapvizsgálatát a Hétfa Kutatóintézet 2013-ban publikálta A területi koordinációs kapacitások vizsgálata címmel. A kutatás célja, hogy a 2014-2020 közötti európai uniós fejlesztési ciklusra való felkészülésként összegezze a területi középszint, a régiók és a vármegyék fejlesztéspolitikájában eddig játszott koordinációs funkcióit és bemutassa az addig kialakult tapasztalatokat (Hétfa, 2013). A megállapítások és ajánlások sorában jelen tanulmány szempontjából kiemelkedik, hogy az elemzési eredmények mentén a Hétfa Kutatóintézet az önkormányzatok és a kormány közötti feladat-átcsoportosítási folyamatok következtében, a központi szintű centralizáció erősödése okán, a települési és vármegyei szint számára azt ajánlja, hogy elsősorban a helyi közösség szervezésére, a helyi gazdaság erősítésére koncentráljanak (ne a központi állami tevékenységek helyi menedzsmentjére). Emellett Kecskemét szempontjából szintén fontos megállapítása a kutatásnak, hogy a nagyvárosoknak és a térségi központoknak komoly gazdaságszervező funkciója és lobbijereje van, aminek következtében továbbra is a fejlesztéspolitika különleges helyzetű kedvezményezettjei lesznek (Hétfa, 2013), mely megállapítás a jelenlegi viszonyok alapján is helytállóan bizonyul. A hazai tapasztalatok vizsgálatának eredményeként e 2013-as anyag továbbá már arra is felhívta a figyelmet, hogy komoly potenciál rejlik az igazgatási intézmények és a fejlesztéspolitikai intézmények közötti együttműködés megerősítésében. Utóbbi megállapítást pedig a kecskeméti térség példáján, a további fejezetekben kifejtve jelen dolgozat is alátámasztja.

A Hétfa (2013) e kutatásában a fejlesztések összehangolását két aspektusból értelmezi, kiemelve, hogy mindkét alaptípus kialakítása a felülről érkező, központi szervezői elképzelések és a helyi szereplők viselkedése kölcsönhatásának eredményeként jön létre: a fejlesztések összehangolása alatt egyrészt a fejlesztési források területi allokációjának kialakítását értik (támogatások területi elosztása), másrészt a fejlesztések területi összehangolásának mechanizmusai között a különböző fejlesztések közti területi vagy tartalmi összehangolását emelik ki (egy adott térségben a fejlesztések térben és időben, valamint ágazatilag egyaránt észszerű menetrendben, összehangolva történjenek).

Jelen dolgozat ezek sorában a második megközelítést vette alapul, vagyis a fejlesztések koordinációjának célja, hogy a fejlesztések (függetlenül azok hazai vagy EU-s finanszírozási forrásától) a szakágazatok, de különös tekintettel a helyi foglalkoztatás és képzés tekintetében területileg és időben egyaránt stratégiai szemlélet szerint legyenek megtervezve, és területi szempontokat figyelembe vevő módon kerüljenek megvalósításra. A dolgozatban később bemutatott együttműködési formák ezen típusú koordináció megvalósítását szolgálják Kecskemét városában.

A fejlesztések összehangolási mechanizmusainak tipizálásában a Hétfa (2013) négyes felosztást alkalmaz:

- **Helyi összehangolás**, amely esetén az egy helyszínen megvalósuló különböző fejlesztések összehangolása a cél.
- **Funkcionális összehangolás**, amely esetén több, a térségi kereteken túlmutató jelentőségű fejlesztési tevékenység térbeli szempontú összehangolása a feladat.
- **Egymásra ható fejlesztések**, amely esetén a különböző szereplők által megvalósított fejlesztések erősíthetik vagy gyengíthetik egymást.
- **Összekapcsolt fejlesztések**, amely esetén különböző szereplők összehangoltan vagy együtt valósítanak meg egymást feltételező és egymással szinergikus kapcsolatban lévő fejlesztéseket.

A dolgozatban vizsgált kecskeméti együttműködések ezek sorában az első, helyi összehangolás címmel szereplő típusba tartoznak.

2.3.3. A magánszférával való partnerség a településfejlesztésben

A rendszerváltozással, majd az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkal a települések és térségek fejlődésében egyre inkább előtérbe került a partnerség elvének alkalmazása. A települések fejlődésében a korábbi fizikai jellegű és épített környezetre koncentrááló infrastruktúra elemekről a kulcspontra a nehezebben megfogható, "soft" tényezőkre helyeződött át, a térségi gazdaságok fejlődésében pedig az egyedi vállalatok helyett a kedvező üzleti környezet megteremtésére került át a fókusz (Bajmócy, 2011).

Jelen alfejezet célja, hogy áttekintse a településtervezési folyamatok, valamint a fejlesztés jellegű beavatkozások kapcsán a települési önkormányzatok helyi vállalkozásokkal való partnerségének elméleti alapjait.

A terület- és településfejlesztésben a rendszerváltással egy paradigmaváltási, illetve tanulási folyamat indult el, mely folyamat napjainkban is tart. Ennek alapja a széleskörű társadalmi párbeszéd és érdekegyeztetés bonyolítása, valamint az érintettek bevonása. A fentiek mentén a településfejlesztést tekintve a stratégiai tervezésben egyre nagyobb szerepet kapott a közösségi tervezés módszertana, melynek során a cél, hogy megszólításra és aktivizálásra kerüljön a településfejlesztésben érintett valamennyi szereplő. Ezen érintett szereplők között említhetők az önkormányzatok, a különböző szakágazatokat képviselő szakértők, a térségi gazdaság fejlődésében érintett vállalati és politikai szereplők, a helyi civil szervezetek vezetői és a térség egyéb véleményformálói, valamint a média szereplői egyaránt (Szépvölgyi-Szirmai, 2007). A tervezés legfontosabb szereplője e felfogás szerint a települési önkormányzat, melynek feladatát ebben az esetben elsősorban a következők jelentik (Kőszegfalvi-Loydl, 1999):

- a településfejlesztés szereplői tevékenységének összehangolása,
- a stratégiaalkotás,
- a profitorientált és nonprofit érdekek összehangolása,
- a helyi kezdeményezések felkarolása.

A tervezés átalakulásának következtében a tervező szerepe is módosult a tervezési folyamatokban, mely szerint a szakemberek nemcsak a konkrét tervek részletekbe menő kidolgozásáért felelősek, hanem a tervezési folyamat menedzseléséért, illetve a lehetséges alternatív megoldások kialakításáért is. A tervező inkább a különböző tudásformák összehangolásáért felelős, sem mint a konkrét megoldások diktálásáért (Salamín-Péti, 2019).

Ahogy Farkas (2021) is rámutat, a 2000-es évek elején több kutató (például Csité András, Péterfi Ferenc, Sain Mátyás, Kovách Imre) foglalkozott a terület- és településfejlesztési munkák kapcsán a civil szektor és a helyi közösségek szerepével, érdekérvényesítési lehetőségeivel, míg a magánszféra bevonásának kérdésköre a települési és térségi szintű fejlesztések tervezése és a beavatkozások megvalósítása kapcsán kevésbé került előtérbe. Ez részben érthető, hiszen ennek kialakítása kifinomultabb eszköztárat kíván, mert a civil szférával és a helyi lakossággal ellentétben, a magánszféra érdekeinek háttérben

elsősorban a profitorientáció áll, mely természetesen sohasem írhatja felül a helyi társadalom érdekeit. Mivel azonban a településfejlesztési tervek keretében a települési önkormányzatok számára a gazdaságfejlesztési programok elkészítése kötelező, egyértelműen körvonalazódik, hogy nem elégséges csupán a civil szereplőkkel egyeztetni. A helyi vállalkozások és a legfontosabb foglalkoztatók bevonása és érdekeik megfelelő súlyozás mellett történő becsatornázása a településfejlesztési munkába elengedhetetlen, amit a települések vezetésének, illetve a participációt és településtervezést végző szakembereknek figyelembe kell venni.

A magánszféra bevonásának szükségességét, annak elméleti alapjait a településfejlesztési folyamatokban a marketingorientált településfejlesztés elmélete rögzíti a legrészletesebben. Ezen modell segítségével látható leginkább, hogyan kerülnek a települések, mint termékek versenyhelyzetbe, és milyen irányítási metódus és megközelítés tud oly mértékű rugalmasságot adni, ami lehetővé teszi egy térség számára a fejlesztésekben érdekelt szereplők igényeinek lekövetését és egyúttal megfelelően szolgálja a terület hosszú távon is fenntartható versenyképességét (Hegyi, 2007a). E modell azt a szemléletet kívánja erősíteni, amely során az önkormányzat célpiacokra (célcsoportokra) bontja a fogyasztói igényeket, és ezt figyelembe véve alakítja ki fejlesztési stratégiáját, melyhez komplex vezetési és szervezési eszközöket alkalmaz. Az elmélet alapja tehát a célcsoportok igényeinek stratégiában és a végrehajtásban történő megjelenítése, mely vonzóvá teszi a települést a célcsoportok számára, és – szemben a korábbi fejlesztési elméletekkel – a települések, mint termékek fogyasztói célcsoportjait helyezi a középpontba. Hegyi (2007a) a fogyasztói csoportokat több kategóriába sorolta, melyet az 1. táblázat szemléltet:

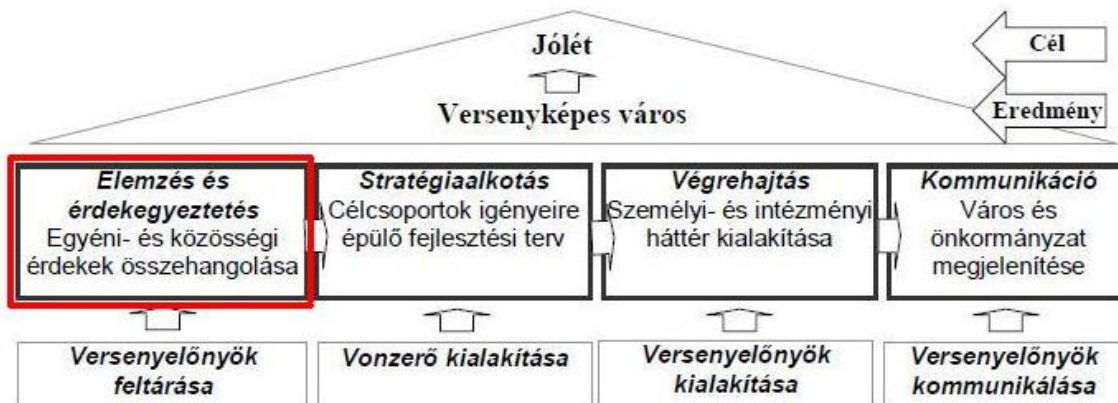
1. táblázat: A település, mint termék fogyasztói

Fogyasztói csoportok	Jelenlegi és Potenciális
Lakosok	Állandó és ideiglenes lakosok
Helyi vállalkozók	Vállalkozások, termelőszövetkezetek, szolgáltató szervezetek
Befektetők	Hazai és külföldi befektetők
Turisták	Belföldi, külföldi, üzleti, szabadidős céllal utazók, napi, hétvégi, tartós üdülők
Szervezetek	Hivatalok, pártok, nemzeti és nemzetközi szakmai és társadalmi szervezetek

Forrás: Krafné Somogyi (1998) alapján Hegyi (2007a)

A marketingorientált településfejlesztési modell egészét a 11. ábra mutatja be.

11. ábra: A marketingorientált településfejlesztési modell



Forrás: Hegyi (2008)

E modell alkalmazása mára már több település fejlesztési gyakorlatába is beépült, melyből jelen dolgozat az elemzés, érdekegyeztetés (1. pillér) témakörét járja körül a helyi vállalkozások, mint a település fogyasztói csoportjának munkaerőpiaci meglátásainak és igényeinek vonatkozásában.

A magánszférával való partnerség megteremtéséhez kapcsolódó kutatások, a kialakult jó gyakorlatok és azok háttértényezőinek tudományos igényű feltárása ma Magyarországon hiányterületet képviselnek a szakirodalomban. Jóllehet annak megközelítésében összetettebb, gazdasági és menedzsment szemlélettel rendelkező, valamint a tudományterületek széles körét lefedő, multidiszciplináris vizsgálatokra van szükség, térségeink társadalmi előrehaladásához és a gazdaság szerves fejlődéséhez csak ezen fejlesztési folyamatok tudományos megértésén keresztül vezet út. Jelen dolgozat célja ezért többek között az, hogy a helyi vállalkozásokkal való együttműködés terén szerzett tapasztalataival hozzájáruljon e hiány betöltéséhez.

2.3.4. A fejlesztő állam megközelítése (Mazzucato alapján)

A nemzetközi párbeszédben az innovációs folyamatok ösztönzésében az állam szerepének megítélése megosztó tényezőként van jelen. A közelmúltban még számos kutatói elemzésben azokat az országokat emelték ki, ahol a kutatás-fejlesztési és innovációs ráfordítások arányában a magánszektor megelőzte az állami ráfordításokat. A

2010-es évek elején azonban Mariana Mazzucato vezetésével egyre erősödni kezdtek azok a vélekedések, mely szerint az állami szerepvállalás – különösen az alapkutatások területén – létfontosságú egy ország sikeres gazdasági növekedéséhez.

Mazzucato (2013) állítása szerint az innováció nem szimbiózison (nyer-nyer kapcsolatokon) alapuló rendszer szerint működik, hanem ún. parazitaszisztéma szerint: a magas kockázattal járó alapkutatásokat állami szerepvállalás segítségével végzik, majd a tudást olcsón a magánvállalkozások rendelkezésére bocsátják, hiszen ezen tevékenységek összességében javítják a termelékenységet és bővítik a humántőkét. E szisztéma kialakulását azzal magyarázza, hogy a gyakorlatban a magánvállalatok nem vállalják fel a tudományos innovációk körüli magas bizonytalanságot, kockázatot és a kapcsolódó magas költségeket, valamint a hosszú átfutási időket.

Az állam az innováció tekintetében kiemelt vállalkozások növekedésében betöltött célzott szerepének példaként gyakran a Nokia növekedését említik, melyet a finn kormány befektetési ügynökségen keresztül közvetlenül segített, e célzott támogatás esete azonban mára meghaladottá vált. A trendfordulók következtében az innovatív szektorokban működő vállalatok élelciklusa, például a gyors piaci folyamatok következtében, kiszámíthatatlanabbá vált, a hangsúly a tevékenységek hozzáadott értékének növelésében a komplexitás felé tolódott el, a tudományterületek és fejlesztési szereplők összekapcsolódásának a minél hatékonyabb technológia transzferfeltételeinek biztosítása mentén. A sikeres állami segítségnyújtásban tehát cél a közös kezdeményezések, intézményesített együttműködések támogatása, az izoláltabban működő, egy-egy szereplőt előnyben részesítő támogatások helyett.

Ugyanakkor Mazzucato jelentős kritikája, hogy félreérti a tudományos kutatás és a technológiai fejlesztés, valamint a piaci és vállalati termékfejlesztés közötti szerepfelosztást (Cséfalvay, 2017). Cséfalvay (2017) Schumpeter innováció definícióján alapulva (ahol a meglévő technológiák és erőforrások új kombinációja és az azok alapján kialakított új termékek és új piacok létrehozása áll a középpontban) kiemeli, hogy a kulcs tehát az elérhető technológiák ismerete, azok alkotó alkalmazása, majd egy termék formájában a piacra való eljuttatás. A gazdasági fejlődés és növekedés perspektívájából tehát az igazi kérdésként azt fogalmazza meg Cséfalvay, hogy tulajdonképpen milyen jellemzőkkel rendelkezik az a gazdasági környezet, amely a tudományos és technológiai ismereteket, új felismeréseket képes ösztönözni és ezek eredményeit minél több vállalkozó képes kreatív módon alkalmazni. Jelen dolgozat célja e kérdés

megválaszolásához, illetve ezen innovációt támogató városi szintű környezet tudatos kialakításához, hogy egy életképes mintát ajánljon Kecskemét példáján, ami egyúttal komoly segítséget nyújthat más hazai, illetve további közép-európai térségek felzárkóztatási folyamataihoz egyaránt.

Az állam és a közszektor szerepe azonban vitathatatlanul jelentős átalakulásban van, ennek legfontosabb pontja, hogy a piaci kudarcok folyamatos korrigálása helyett a gazdasági fejlődés kapcsán a piac formálása válik az állami szereplők legfontosabb funkciójává (2. táblázat). Emellett a közszektor új szerepköreiben a következő pontok kerülnek előtérbe (McPherson, 2019):

- ár-érték és haszon-áldozat mérlegelések helyett az állami szektor szereplői egyre több lehetőséget teremtenek az úgynevezett pozitív átgyűrűzési vagy „spillover” hatások kialakulására, továbbá a fejlesztésekben, fejlődésben az érdekelt szereplők közötti együttműködésre és a közös alkotásra;
- karbonsemleges (carbon neutral) életstílust támogatnak,
- küldetésorientált megközelítést alkalmaznak a várostérségi stratégiák kialakításában;
- a zöld növekedést támogató állami szereplők kiszervezés helyett új kapacitásokat építenek.

2. táblázat: Elmozdulás a piaci korrekciók fókuszától a piacformáló állam felé

	Piaci korrekciókra épülő állam	Piacformáló állam
Az állami beavatkozások indoklása	Piaci torzítások, piaci kudarcokra épít: <ul style="list-style-type: none"> • közjavak kibocsájtása, szolgáltatása; • negatív externális hatások csökkentése; • tökéletlen verseny/információs aszimmetria ellensúlyozása vagy kezelése. 	A piacok és intézmények az állam, a magán és a civil szektor közösségeként alakulnak. Az állam szerepe, hogy biztosítsa, a piacok a közösségi célokat támogatva működjenek, melynek az is részét képezi, hogy az érintett szereplőket a szakpolitika (policy) alkotás és tervezés folyamataiba is bevonja.
Üzleti típusú értékelés módja	Előzetes költség-haszon értékelés – allokációs hatékonyság, statikus és általános jellegű kapcsolatokat feltételezve.	Rendszerszintű változásokra fókuszál a dinamikus megközelítésű küldetés-hatékonyság eléréséhez (innováció, átcsordulási

	Piaci korrekciókra épülő állam	Piacformáló állam
		hatások, strukturális változások).
Mögöttes feltételezések	Diszkontálási módszerek által reálisan meghatározható a jövőérték. A rendszert egyensúlyra törekvés jellemzi.	Az újdonságok és strukturális változások lehetőségeinek érdekében a rendszert nagyfokú bizonytalanság és összetett viselkedések jellemzik.
Értékelés	Fókuszpont azon, hogy mely szakpolitikával mely piaci kudarcokat lehet megoldani és mely kormányzási kudarcokat lehet elkerülni.	Az alapján, hogy milyen köztes célok és milyen mértékű felhasználói elkötelezettség került kialakításra, folyamatos értékelés történik arról, hogy a közösségi céloknak megfelelő irányba halad-e a fejlődés, ill. történnek a változások.
Kockázathoz való közelítés	Magas kockázatok kerülése, a célok megvalósítása kapcsán optimizmus, túlzott elfogultság.	A bukás és a hibák elfogadottak, az ilyen esetekre a tanulás részeként tekintenek.

Forrás: m Kattel et al. (2018) alapján Mazzucato-Ryan.Collins (2022); McPherson (2019)

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

Kutatásom azon a gyakorlati megfigyelésen, illetve tapasztaláson alapul, hogy a Kecskeméten megjelenő transznacionális (elsősorban német tulajdonú) nagyvállalatok egyre nagyobb mértékben ágyazódnak be a lokális társadalmi-gazdasági környezetbe, és ezzel a helyi közösséget formáló stratégiai szervezetek irányába mozdulnak el. Ezt az elmozdulást elsősorban gazdasági érdekeik, lokalizációs előnyök és azok maximális kihasználása motiválják.

A nagyvállalati beágyazódás jelentős hatással van a lokális gazdaságra és a foglalkoztatáspolitikára. A humántőke felerősödő szerepe mellett a városvezetési kultúra fejlődése, az érintettek számára egy közös cél meghatározása és a kooperatív együttműködési modell felállítása döntő szereppel bír a foglalkoztatáspolitikai kihívásoknak való megfelelést tekintve, ezen folyamatok gyakorlatban történő alkalmazásával pedig határozottan visszaigazolható az elméleti háttér relevanciája.

3.1. Válaszlehetőségek módszertana

Disszertációm alapvetően a kooperatív együttműködési modellekből indul ki, azokat a gyakorlatban alkalmazza, majd a megvalósítás sikerességét statisztikai eszközökkel leméri – Kecskemét Megyei Jogú Város tekintetében. Kutatásom során a folyamatokat a helyi gazdasági és települési urbanizációs hatások szempontjából is vizsgálom. A kutatás alapvetően kvalitatív jellegű, empirikus és folyamatorientált.

Az idődimenziót tekintve a foglalkoztatáspolitikai kihívásokat a 2006-os gazdaságpolitikai váltástól a pandémia hatásainak megjelenéséig elemzem részletesen.

Az időbeli felosztásnak megfelelően a különböző módszertanokat is három részben mutatom be – többek között az alábbiak szerint –, felvezetve és magyarázva a konkrétumokat.

I. Elméleti háttér: együttműködési modellek és versenyképesség

- Triple Helix és továbbfejlesztései.
- „U” vezetélmélet a kollektív kreativitás jegyében.
- Versenyképesség és a fejlesztő város modellje.

A fenti elméleti háttér a 2. fejezet ismerteti részletesen.

II. Kecskemét 4.0 (tudatos) kooperatív együttműködési modell

- Az esettanulmány módszertana és kiegészítései.
- Kvalitatív és kvantitatív módszerek, illetve a folyamatos újragondolás (PDCA) elmélete és a mérés dimenzióinak kialakítása.

Az esettanulmány módszertanát e fejezet ismerteti.

III. Versenyképességi mérés: az életképességi index – Kecskemét, mint tudásintenzív csapágyváros

- Régió-típusok és csapágyvárosok.
- A mérés különböző elméletei és a mérés dimenzióinak kialakítása.

Az életképességi indexről az 6. fejezetben írok részletesen.

3.2. Kecskemét 4.0 (tudatos) kooperatív együttműködési modell vizsgálatának módszertana

Kecskemét foglalkoztatáspolitikájának újraépítését támogató modellje esettanulmányon keresztül kerül bemutatásra. Ugyanakkor a városvezetői szerep egyfajta lehetőséget ad arra is, hogy a tématerületet a folyamat részeseként tárgyaljam, ezért ez egyben folyamatkövetés is (*process tracing method*), ami a folyamatos reflexió és újragondolás okán közelebb áll az akciókutatás (*action research*) módszertanához.

Az imént említett folyamatkövetés (*process tracing method*) tehát a kvalitatív analízis fontos eszköze, mely a saját elméletet teszteli, ennek révén pedig levonja a konzekvenciákat, hogy mennyire adekvát a saját elmélet és mennyire alkalmas adott

probléma megoldására (Collier, 2011). A különböző alternatívák kidolgozása és nyomon követése plasztikus logikai gondolkodást igényel. Ez módszertanilag már inkább akciókutatás (*action research*), vagyis „cselekvés általi tanulás”, ami azt jelenti, hogy azonosítjuk a problémát, teszünk valamit a megoldása érdekében, majd kiértékeljük, hogy mennyire sikeresek erőfeszítéseink, és ha szükséges, akkor újragondoljuk (O’Brien, 1998, p. 2). Tanulmányom azon része, ahol a különböző aktorok/szervezetek közötti együttműködést vizsgálom, közelebbről egy „kontextuális akciókutatás” (*contextual action research*), ami folyamatos tanulásra készítet (*action learning*) (O’Brien, 1998, p. 6).

Dolgozatomban az esettanulmány keretében induktív módszertant használok, a gyakorlatban tapasztalható folyamatokat, mérföldköveket empirikusan vizsgálom és elemzem, majd a szabályszerűségek azonosításával egy általános modellt alkotok meg. Figyelembe veszem a hazai és nemzetközi statisztikákat, szakirodalmat, valamint vállalati megkérdezésekre és elemzésekre, kutatásokra is támaszkodom.

Disszertációmiban a kecskeméti példáról szóló esettanulmány meghatározó jelentőséggel bír a munkaerőpiacon lezajló, keresleti és kínálati oldalról is bemutatott folyamatok megismerése szempontjából. Az esettanulmány a Yin-féle csoportosítás szerint egyrészt leíró, deskriptív, másrészt magyarázó, melyben egy monitoring rendszer segítségével feltárára kerül, hogy az egyes intézkedések milyen eredményre vezettek (Yin, 2014).

A leíró, deskriptív esettanulmány egy jelenség teljes körű leírását foglalja magában az aktuális környezetben. A magyarázó esettanulmány ezzel szemben ok-okozati viszonyon alapuló, adatokkal alátámasztott történet, mely azt vizsgálja, melyik tett vagy döntés mit eredményezett az adott körülmények között. Stílus vonatkozásában a narratív módszert választottam, mely először az elméleti háttérrel ismerteti, majd az adatgyűjtési folyamatból az elemzés és a kinyert információk értékelése következik, és végül a következtetésekre, megoldási javaslatokra tér rá.

Az esettanulmány-módszertan történetének kezdete ugyan az 1920-as évek elejére nyúlik vissza, ám a laboratóriumi kísérletek és megbízható adatfelvételek tudományos megbízhatóságának világában kevés figyelem jutott rá. Eleinte inkább kiegészítő módszerként alkalmazták a kutatók a laboratóriumokon kívüli eseményekből levont következtetések és az ellenőrzött körülmények között végzett vizsgálati eredmények

összevetéséhez, kiegészítéséhez (Mills, Durepos és Wiebe, 2010). Az utóbbi évtizedekben azonban egyre bátrabban használják a módszert, főleg Robert Yin (Yin 2014, 2018) álláspontjának eredményeként, mely szerint az esettanulmány különálló és átfogó módszernek tekinthető a terepkutatásokon belül. Yin (2014) érvelése révén a kísérleti logika egyre inkább megjelenik terepkutatásban, kvalitatív módszerekkel támogatva. Yin (2014) szerint nincs a kutatásoknak egyfajta hierarchiája, így nem igaz az, hogy az esettanulmány csak egy előkutatásnak, előzetes feltárásnak minősülő módszertan lenne.

A társadalomtudományi módszerek fejlődésével az 1990-es évekre megjelentek az olyan komplex vizsgálatok, amelyek egyszerre használtak statisztikai és narratív módszereket egy kutatáson belül, összekapcsolva kvalitatív összehasonlító elemzésekkel, folyamatkövetéssel. Az esettanulmány immár összetettebb folyamatok, komplexebb jelenségek vizsgálatára is alkalmassá vált (Csabai, 2018). Csabai (2018, p. 32) megállapítja, hogy „az esettanulmány tehát jó lehetőséget teremthet az interdiszciplinaritásra, több nézőpont és szemléleti keret bevonására egy probléma elemzése, kezelése kapcsán”.

Az esettanulmány-módszer legfőbb előnye, hogy valós körülmények között, a jelenséget egy szélesebb kontextusban vizsgálva, számos olyan tényező befolyásolási, esetleg oksági összefüggéseit képes megragadni, amelyekre a valós élettől elkülönülő, mesterséges környezetben a kutató nem feltétlenül gondol. Így idővel az esettanulmány-megközelítések több tudományterületen is felkeltették az érdeklődést, mivel segítségével a kutatók összefüggésben tanulmányozhatják a jelenségeket, még akkor is, ha mindezt csak egy eseten keresztül végzik. Az eset komplexitása és kontextuális beágyazottsága olyan elemzési előnyöket nyújtanak, amelyek ellensúlyozzák a módszertani szigor, a reprezentativitás elhagyását.

Továbbá az esettanulmány módszertan feltételezi, hogy egy jól kiválasztott eset tartalmazza azokat az általánosítható elemeket, amelyekkel modell értékű következtetések levonása lehetséges vagy akár egy szélesebb értelemben vett modell alkotása. Az esettanulmány-módszertan legfőbb gyengeségének, de paradox módon talán legfőbb előnyének is pontosan ez az általánosítási mozzanat tekinthető: az esettanulmány

a pozitivistá tudományszemlélettel szemben nem akarja kiszűrni a kontextuális zajt (Takács, 2017), hanem inkább egy lineáris, de iteratív kutatási folyamat (Yin, 2018).

A leírás mellett azonban az esettanulmány célja az is, hogy érthetővé tegyük a szereplők, az interakciók, a magatartásformák megértését (Woodside, 2010). Ezzel természetesen nem egy általánosítható megállapítást akarunk tenni egy populációra vonatkozóan, hanem sokkal inkább az a célunk, hogy megértsük, megmagyarázzuk az ok-okozati viszonyokat.

A módszer deskriptív alkalmazása során az alábbi források felhasználása történt meg: releváns szakirodalom kutatása, statisztikai adatok, dokumentumok, kutatások és felmérések szekunder elemzése, előkészítési és megvalósítási folyamatokban történő személyes részvétel, vállalatvezetőkkel folytatott egyéni és kiscsoportos egyeztetések, megvalósíthatósági tanulmányok értékelése, a szakirodalomban tárgyalt témakörök Kecskeméten történő gyakorlati megvalósításának elemzése.

Yin (2014) az esettanulmányok hátrányaként három tényezőt emel ki, melyeket a kutatás során igyekeztem elkerülni. Először is az esettanulmányokat gyakran kritizálják a szigor hiánya miatt. Ezt elsősorban az adatokra (döntően foglalkoztatáspolitikai adatokra) való támaszkodással, illetve az elméleti háttér (kooperatív együttműködési modell) fókuszpontban tartásával igyekeztem áthidalni.

Továbbá, az esettanulmányok nagyon kevés alapot szolgáltatnak a tudományos általánosításhoz, mivel kis számú esetet használnak. Kecskemét ebből a szempontból valóban kiemelt eset szerepét tölti be, hiszen az elmúlt évtizedben nagyon jelentős gazdaságpolitikai változáson esett át, ami alapvetően változtatja meg a város gazdasági, társadalmi, munkaerőpiaci szerkezetét, amire a városnak reagálnia kellett.

Harmadszor, Yin (2014) szerint az esettanulmányokat gyakran túl hosszú időtávban, nehezen feldolgozható, hatalmas mennyiségű dokumentációra támaszkodva készítik el. Itt egyértelműen az elmúlt 15 év kecskeméti foglalkoztatási, munkaerőpiaci és ezzel összefüggésben a városfejlesztési folyamatokat, problémákat tartalmazó dokumentumokat, a meghatározó intézményrendszer szereplőivel folytatott közös munka tapasztalatait vettem alapul.

Mindezzel definiáltam az eset érvényességét, megbízhatóságát, az eset lehatárolását és az elemzési egység megkülönböztetését.

Összefoglalóan, az esettanulmány során az alábbi szempontokra (Mills, Durepos és Wiebe, 2010, p. xxxii) fókuszáltam a kutatás során:

- azokra a kölcsönös kapcsolatokra összpontosítottam, amelyek az adott entitás kontextusát alkotják,
- a kontextusbeli tényezők, adatok és a vizsgált entitás kapcsolatát vizsgáltam, valamint
- az ezekre támaszkodó megállapítások célja a fennálló elmélethez való hozzájárulás az eset által.

4. A KOOPERATÍV EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELL LÉTREJÖTTÉT MEGELŐZŐ KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK ÉS FELTÉTELEK BEMUTATÁSA

Mielőtt rátérünk az értekezés központi fókuszpontjaként azonosított kooperatív együttműködési modellre, célszerű a város ipari központtá válásának hátterét is megismerni.

Ahogy a korábbi publikációimban is ismertettem (Szemereyné Pataki, 2014, Szemereyné Pataki-Bódis, 2018), a város gazdasági fellendülésében meghatározó szerepet játszott, hogy a Daimler AG 2008-ban úgy döntött, hogy Kecskeméten építi fel új gyáregységét, amelyben a termelés 2012-ben indult. A döntést dr. Dieter Zetsche, a Daimler AG Igazgatótanácsának elnöke az alábbiak szerint kommunikálta:

„Versenyképességünk növelése és a kelet-európai piaci lehetőségek kihasználása érdekében egy új gyárat kívánunk létrehozni Magyarországon. Az új kecskeméti gyár a gazdasági szempontok alapján, összességében a legjobb perspektívát biztosítja. Ez a gyártóhely teljesíti a Mercedes-Benz üzemének sikeres felépítéséhez szükséges magas minőségi és mennyiségi szempontok által támasztott követelményeket”.

A döntés során a Daimler számára felértékelődtek azok a helyszínek, ahol képzett a munkaerő, fejlett a munkakultúra, nívós az oktatás, kedvező a gazdaságpolitikai környezet, és ahonnan a potenciális piacok könnyen elérhetők.

A következő alfejezetekben e tényezők bemutatása következik.

4.1. Kecskemét foglalkoztatási szerkezete a rendszerváltást követően

Bács-Kiskun vármegye és Kecskemét állandó népességét és annak koncentrációját vizsgálva megállapítható, hogy Kecskemét város népességvonzó képessége a lakosság folyamatos növekedéséhez vezetett. Az 1960 óta tartó növekedés harminc éven keresztül dinamikusan növekedett, de az 1990-es évek első felében nagymértékben lassult, sőt a lakosság vármegyén belüli részarányának növekedése is megtorpant (12. ábra). Kecskemét lakosainak száma az 1990. évi 100.464 főről 2000-es évezred elejére fokozatosan 103.312 főre növekedett.

12. ábra: Kecskemét és Bács-Kiskun vármegye állandó népessége és annak koncentrációja

Kecskemét és Bács-Kiskun megye állandó népessége, és annak koncentrációja (1960-2006)						
	Állandó népesség					
	1960	1970	1980	1990	2001	2006
Kecskemét	71 226	81 166	94 158	100 464	103 312	108 286
Bács-Kiskun megye	594 658	580 390	568 695	549 577	546 517	536 290*
Kecskemét a megye %-ában	11,98 %	13,98 %	16,56 %	18,28 %	18,90 %	20,19 %

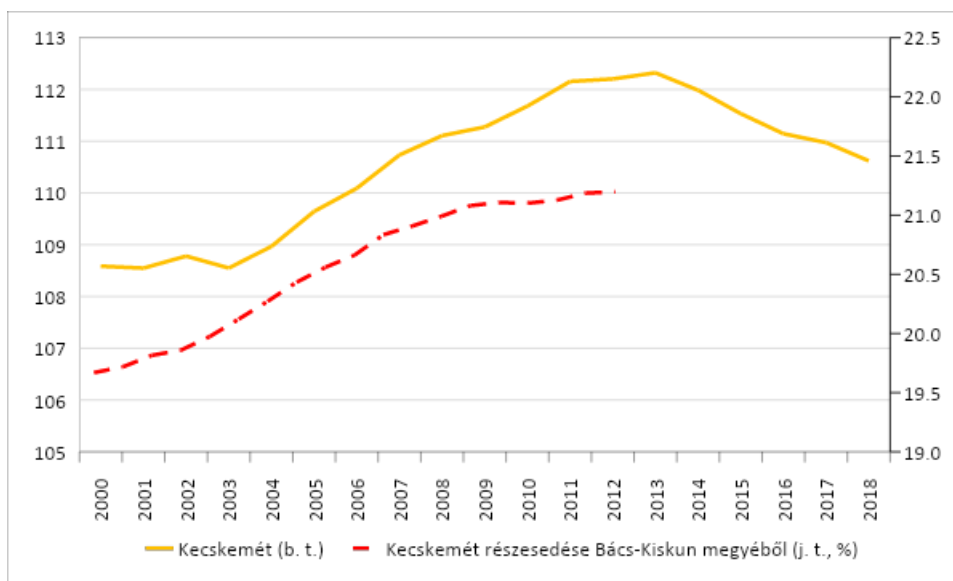
Forrás: Népszámlálás 1990, TEIR

Ennek fő oka abban kereshető, hogy a rendszerváltást követő gazdasági átalakulás következményeként jelentősen megváltozott a város foglalkoztatási szerkezete. 1990-ben Kecskemét egy ipari-agrár városnak volt tekinthető, az ipar foglalkoztatási aránya 38,4%, a mezőgazdaságé 11,2% volt. A mezőgazdaság átalakulása következtében a nagyobb ipari vállalatok leépülésével a város gazdasági szerkezete folyamatosan átalakult. A változás érzékenyen érintette a munkavállalókat. A regisztrált munkanélküliek száma – a Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal Kecskeméti Járási Hivatalának Foglalkoztatási Osztály archív adatai alapján - 1993-ban 11.669 fős csúcsot ért el az 1990. évi 4.145 fővel szemben.

A mezőgazdaság és az ipar lecsökkent foglalkoztatási igényével szemben ugyanakkor az 1990-es évek második felében a város tercier szektorának fejlődése következtében munkaerő bővülés játszódott le. A kereskedelem és a vendéglátás térnyerésének, a magas szintű pénzügyi szolgáltatások megjelenésének, valamint az informatikai, illetve a kommunikációs ágazat erősödésének eredményeként a foglalkoztatottak aránya bővült. A rendszerváltást követő hatodik évtől a regisztrált munkanélküliek száma csökkent, számuk az 1998-as évben átlagosan 5.836 fő. A kedvező folyamatok eredményeként Kecskemét újból jelentős vonzásközponttá vált, a vármegyén belüli súlya ismét növekedett.

A lakosság számának bővülése a 2000-es évtized első felében felerősödött, a lakosok száma 2006-ra elérte a 108.286 főt. Kecskemét állandó népességét vizsgálva lakossága az 1990 és 2020 közötti időszakban összességében 4,4 százalékkal gyarapodott, és ezzel országos népesség 1,1 százalékát teszi ki.

13. ábra: Kecskemét állandó népessége 2000-2018 között (ezer fő)



Forrás: TelR

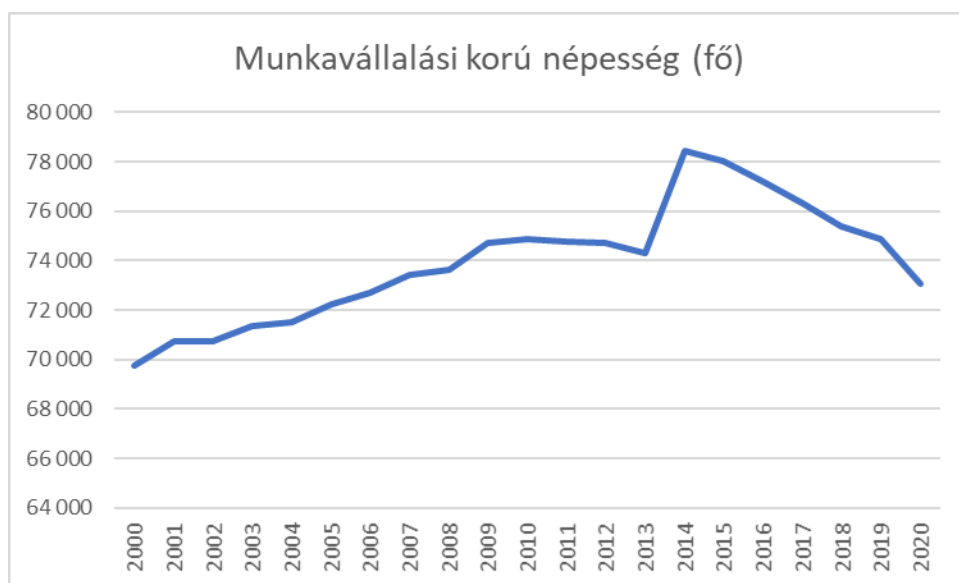
Kecskemét népességének évenkénti alakulását elemezve (13. ábra) megállapítható, hogy a 2000-es évek első négy évének megtorpanását kivéve, a város lakosainak száma 2013-ig folyamatosan nőtt. A lakosság fogyása 2014-től indult meg, ezt követően a népesség alakulása csökkenő tendenciát mutat. Kecskemét népességének aránya ugyanakkor Bács-Kiskun vármegyéhez képest továbbra is folyamatos növekedést mutat, aránya 1990-ben 18,8 százalékot, 2018-ban pedig már 21,2 százalékot tett ki. A város lakosainak száma 2019-ben a 110.687 főre becsülhető (KSH, 2020). A lakosság csökkenéséhez döntően a korfa kedvezőtlen változása, a 65 év feletti korosztály létszámának növekedése, illetve a fiatalok számának csökkenése miatti „előregedés” vezetett. A város állandó lakosainak számának csökkenését az agglomerációs övezetbe kivándorlók száma is befolyásolta. A Kecskemét közvetlen közelében lévő települések a 2010-es évek közepétől nagyobb mértékű parcellázással családi ház építésére alkalmas ingatlanokat kínáltak a letelepedni vágyók számára.

A város munkavállalási korú lakosainak számát vizsgálva az állandó lakosok számának alakulásához hasonló tendencia figyelhető meg. Jelentős eltérés a 2013-2015 évek közötti időszakban van, amikor az enyhén csökkenő lakossági létszámon belül a munkavállalási korúak száma hirtelen megnő. Egy éven belül 3.700 fős növekedéssel, a munkavállalási korúak száma 78.433 fős csúcst ért el 2014. év végére. Ez az ellentétes hatás a Mercedes

beruházás 2012. évi beindításával összefüggő toborzási folyamatokkal, a régió kívülről érkező munkavállalók városba vonzásával magyarázható.

A munkavállalási korúak arányának 2000-tól tartó növekedési üteme 2015-ben a Mercedes gyár tervezett létszámának feltöltésével megtörik, és 2016-tól a lakosság csökkenéséhez hasonló trendet mutat (14. ábra).

14. ábra: Munkavállalási korú népesség alakulása 2000-2020



Forrás: NFSZ munka.hu honlapja alapján saját szerkesztés

A csökkenésnek alapvető oka a munkavállalási korba belépő korosztály relatív alacsony, valamint az ebből a korból kilépők magas száma. A lakosság és ezen belül a munkaképes korú lakosok számának csökkenő tendenciájának világos magyarázatát adja a népszámlálás 2006. évi mikrocenzusáig mért 1980-2006 évekre kiterjedő adatsor. Az adatokból kitűnik, hogy a népesség „előregedése” nagy ütemben az 1980-as évektől indult el. A számok szerint a 60 év felettek aránya folyamatosan növekedett, viszont ezzel egyidejűleg a 15 év alatti korosztály részaránya csökkent. 2006 után a 0-14 éves korosztály aránya tovább csökkent, de a 2012-es évben a 15,1 százalékos szintnél fordulat következett be, és az arány javulni kezdett. A korcsoport arányának változását az élve születések számának 2011 óta tartó növekedése magyarázza, ami foglalkoztatáspolitikai szempontból hosszú évekkel később, de várhatóan meghozza kedvező hatását. A születések számának növekedésének eredményeként a 0-14 éves korosztály aránya 2018-

ra 15,5 százalék közelébe ért. Ez a folyamat biztató és nagyon pozitív folyamat Kecskemét városát tekintve, hiszen ekkor az országos ráta 14,5 százalék felett volt.

Az a tény, hogy a 15 év alattiak aránya a rendszerváltás óta folyamatosan csökkenő tendenciát mutatott, előre vetítette a lakosság számának, különös tekintettel a munkaképes korú lakosok arányának későbbi csökkenését. Az adatokat elemezve ennek a kedvezőtlen tendenciának a negatív hatásai a 2010-es évtized második felében mutatkoztak meg a lakosság és munkavállalási korú lakosok számának alakulásában.

A foglalkoztatottság helyzetét elemezve megállapítható, hogy a rendszerváltás utáni gazdasági átalakulást követő időszak után a 2000-es évek elejére stabilizálódott a munkaerőpiac, a nyilvántartott álláskeresők száma az országos szint alatt, átlagosan 5% körül alakult. A munkanélküliség szerkezete ugyanakkor komoly problémát jelentett a munkaügyi szervezeteknek és a városnak, hiszen magas volt a 45 év feletti regisztrált munkanélküliek száma. Az elhelyezkedési esélyek növelése érdekében számukra a városvezetés speciális képzési, támogatási és foglalkoztatási programokat indított. A helyzetet nehezítette az is, hogy a munkanélküliek jóval több mint egyharmada nem rendelkezett semmilyen szakmával, és magas arányt képviseltek a járadékra jogosultak is.

Kecskeméten a 2000-es évtized első felében a hagyományosan működő vállalkozások nem hajtottak végre jelentősebb munkahelybővítő beruházásokat, új befektetők sem jelentek meg a városban, így az álláskeresők aránya lassú növekedésbe kezdett. A városban a foglalkoztatottság nemzetgazdasági átlagnál alacsonyabb szintet ért el. (Az országos foglalkoztatási ráta 50,5%, a Dél-Alföld rátája 48,4%.) (KSH, 2010)

15. ábra: Nyilvántartott álláskeresők száma Kecskeméten 2000 és 2020 között az adott év decemberében (fő)



Forrás: NFSZ munka.hu honlapja alapján saját szerkesztés

A 2008-2009-es pénzügyi és gazdasági válság Magyarországon és ezzel egyidejűleg Kecskeméten is felszínre hozta a gazdaság sérülékenységet, a piaci igények drámai visszaesése miatt a vállalkozások sorra fogták vissza tevékenységüket, és ezzel az álláskeresők száma 2009 végéig növekedve elérte a 8,36%-os csúcst. A gazdaság a 2010. évtől kezdett magára találni, az álláskeresők száma ebben az évben 7,6%-ra esett vissza, majd onnan folyamatosan csökkent. Az igazi áttörést a Mercedes gyár 2013. évi felfutása, illetve a város gazdaságfejlesztési programjai jelentették, ebben az évben az álláskeresők száma folyamatosan csökkent. Kecskeméten az álláskeresők aránya 2019 végén 3,05%, országosan 3,5% volt (15. ábra).

A kedvező tendenciát a COVID-19 megjelenése törte meg. A vírus megjelenésével kapcsolatos veszélyhelyzeti korlátozó intézkedések, a nemzetközi kereskedelemben érzékelhető megtorpanások, a szállítási láncokban történő ellátási problémák nehéz helyzet elé állították a gazdaságot, azonban a vállalkozások erőfeszítései és az állam Gazdaságvédelmi Programja nagymértékben hozzájárult a foglalkoztatási szint viszonylag kedvező szinten tartásához. Kecskeméten az álláskeresők aránya 3,74% lett 2020. december végére, míg az országos szint 4,5%. Kecskeméten a legtöbb üzemállással és kijárási tilalommal terhelt 2020. májusi hónapban mindössze a munkavállalási korú

lakosság 5,16%-a keresett munkát. Ez a szint a 2008-2009 gazdasági válság előtti évek átlagával összevetve is jobb.

4.2. Munkakultúra

Kecskemét településfejlesztési stratégiáját értékelve megállapítható, hogy a fejlesztési célrendszerben nagy hangsúlyt kapott a város identitása, annak megőrzése és fejlesztése. Kecskemét Megyei Jogú Város Gazdasági Programja (2015) kiemelt célként jelöli ki „a hagyományaira büszke, jól képzett, újdonságokra nyitott, megújulóképes és befogadó társadalom erősítését”, és ezen belül tematikus célként fogalmazza meg „a kulturális és társadalmi sokszínűsége nyitott, befogadó, értékeire és hagyományaira büszke, azt ápoló és folyamatosan fejlesztő, művészetileg pezsgő légkörű, élhető, kreatív, „tanuló” város kialakítását”.

Belátható, hogy a munkakultúra fejlettsége meghatározó hatással van a nemzetgazdaság, egy adott régió vagy a város fejlődési szintjére és ennek változására. Ahogy Poór (2011) is fogalmaz, „a munkakultúra a korszerű technikák, munkavégzéssel szorosan összefüggő technológiák szakmai ismeretének és alkotó alkalmazásának, a munkaerő társadalmi méretekben történő felkészültségének, szaktudásának szintjét és hatékonyságát kifejező komplex fogalom. A munkakultúra fejlettsége meghatározó hatással van az adott ország gazdaságának fejlődési szintjére.”

Rechnitzer et al. (2016) szerint egy város műszaki tudásbázisa, ipari- valamint munkakultúrája is meghatározó a fejlődésben, ezeket az átalakulást mozgató tényezők közé sorolja.

A Kecskemét város vállalkozásaiban dolgozók, illetve a lakosság munkakultúráját a város fejlődéstörténete nagyban meghatározza. A 19. század végén felgyorsuló, a kiegyezést követő erőteljes polgárosodás, a mezőgazdasági és kereskedelmi központtá válás folyamata a 20. század elejére a város lakosságát összetartó közösségé formálta. Ennek a közösségnek az értékei közé tartozott a szorgalom, a kitartás és a fejlődésre való nyitottság, amit természetesen a történelmi környezeti körülmények, az élelmiszeripar, illetve a II. világháborút követően a feldolgozóipari vállalkozások kialakulásának folyamata is erősített. Létrejött egy, a kecskeméti lakosokra jellemző életmód, szemlélet és értékrend, illetve ezzel összefüggésben a 2000-es évtized közepére kialakult

egy olyan nyitott, innovatív, befogadó szemlélettel jellemezhető munkakultúra, amelyet a gazdasági és politikai változások sem voltak képesek megváltoztatni. A város tradicionális múlttal rendelkező oktatási és kulturális intézményei, a közép- és felsőoktatási intézmények, a múzeumok és a színház hatékonyan elégítette ki a lakosság és a munkaerőpiac igényeit, és járult hozzá közvetlenül vagy közvetetten a munkakultúra fejlődéséhez.

A Mercedes-Benz a beruházási döntést megelőző felmérésében a munkaerő mennyiségi és képzettségi struktúrájának elemzése mellett fontos tényezőnek tartotta a lakosság munkakultúrájának elemzését. Mivel érdekelt ki a város ezt a bizalmat? Kutatásom szerint a vállalatnál a kedvező infrastrukturális adottságok és munkaerőszerkezet mellett a befektető által értékelt munkakultúra is fontos szerepet játszott.

„Kemény válogatás után döntöttünk Magyarország mellett. A jövőre induló gyárépítés nem sprint, hanem maratoni, amely kitartást és fegyelmet igényel. A magyar munkaerőbe vetett bizalom volt az egyik fő szempont.” (Rainer Schmückle, a Mercedes-Benz személyautó-üzletága ügyvezető igazgatójának beszéde, 2008. október 27.)

Ha megnézzük, milyen fő különbségeket lehet észlelni a német és a magyar munkavállalók munkakultúrájában, az alábbi jellemzők emelhetők ki.

A németekre, a német munkavállalókra jellemző a pontosság, munkájukat teljesen egészében a feladatokra koncentrálnak, a magánélettől különválasztva végzik, ezzel megvalósítva a „hart arbeiten, hart spielen” attitűdöt. A németeknek fontos a produktív, hatékony és szabályozott keretek között történő munkavégzés. Az idő pénz, ennek megfelelően optimalizálják időbeosztásukat. A német szervezeti működés alapvetően hierarchikus, a meghozott döntéseket fegyelmezetten és következetesen végrehajtják.

A magyar üzleti kultúra meglehetősen formális, udvarias és kapcsolatorientált, annak ellenére, hogy Magyarországon is inkább a hierarchikus kapcsolati rendszer követése a jellemző. A magyar munkavállaló szorgalmas, tud keményen dolgozni, de a hatékonyságot a kutatások fejlesztési területként jelölik meg (Füstös et al., 2009). A magyarok fegyelmeztettek, de a döntéseket sokszor valósítják meg innovatív megoldásokkal, ami a Mercedes-Benz beruházásban résztvevők szerint sokszor segített a határidőre történő megvalósításban. A német pontossággal ellentétben a magyar munkavállalók időbeosztása nem elég szervezett, a döntések után vagy a teljesítések esetleges elmaradása következtében többször magyarózkodnak.

Összességében úgy tűnik, hogy a két kultúra összehangolhatóságát jól mérték fel a beruházók, és Kecskemét járműiparának, illetve feldolgozóiparának fejlődése is a két kultúra sikeres együttműködésének eredményességét igazolja.

A tradíció és a hagyomány jó alapnak bizonyult, az együttműködés kiteljesedését pedig a lakosság nyitottsága, valamint találékony szemlélete meghatározó súllyal befolyásolta és befolyásolja napjainkban is.

4.3. Gazdaságpolitikai irányváltás 2006-ban

Ahogy Szemereyné Pataki-Bódis (2018) publikációja is kiemeli, a nemzetgazdasági átlagnál alacsonyabb foglalkoztatottságra, valamint a magas régiós munkanélküliségi rátára, az EU csatlakozással összefüggő új kihívásokra reagálva 2006-ban a városvezetés gazdaságpolitikai fordulatot határozott el. A kilátástalanság és koncepciótlanság veszélyeit felismerve, a város megalkotta az összefogás filozófiáját. Ennek két erős lábát hozták létre, a víziót és az ahhoz számtalan szállal kötődő megvalósítási menetrendet. Kecskemét erejének és életképességének legfontosabb forrásává vált az együttműködés. A Hétfa Kutatóintézet és Elemző Központ 2015. évi az elméleti összefoglalóban tárgyalt elemzésében szintén azt emelte ki, hogy a hátrányos helyzetű területeken a 2007-2013 közötti időszakban a korábbinál hatékonyabb fejlesztési beavatkozásokra volt szükség. A helyi gazdaságpolitika a befektetésösztönző környezet kialakítását tűzte ki célul, ettől remélve a város és a régió gazdasági megerősödését (Szemereyné Pataki-Bódis, 2018). A város olyan fejlesztési célokat és feladatokat magában foglaló stratégiát fogalmazott meg, amely az azt megelőző időszak tanulságait leszűrve a vállalkozói és innovációs aktivitás növelését, a városi környezet és a humán erőforrás fejlesztésének fontosságát helyezte a fókuszba. Az új gazdasági program fontos célja, hogy Kecskemét a befektetők célpontjává váljon, és egy olyan gazdasági központ legyen, amelyik képes a saját erejéből, a már a városban működő vállalkozásokra támaszkodva, velük együtt fejleszteni és fejlődni.

A stratégia megvalósításának alaplépéseként a város a befektetésösztönzés területén két fő intézkedést határozott el, mely – visszautalva az NGM (2013) publikációjára – az innovációs ökoszisztéma alapelemei közül az adózás és szabályozás, valamint a forrásokhoz való hozzáférés kecskeméti „lábát” jelentik:

1. Önkormányzati kötvénykibocsátás.
2. A helyi iparüzési adó (HIPA) fokozatos csökkentése, a 2007-es maximális 2 százalékról 2011-re 1,6 százalékra.

A forrásteremtés szokványos módja a kötvénykibocsátás lett. A kötvénykibocsátás célja a költségvetési rendeletekben meghatározott fejlesztések megvalósítása, az infrastruktúra-fejlesztések, illetve az új vállalkozások befektetési környezetének előkészítése. Az új kihívásoknak és elvárásoknak meg kellett felelni, így az önkormányzat forrásfelszívó- és forrásbevonó képességét javítani kellett. Kecskemét tehát egy olyan pénzügyi alapot teremtett, amelyet csak a fejlesztési beruházások finanszírozására, illetve az ilyen célú pályázatok önrészenek biztosítására lehetett felhasználni. A kötvénykibocsátás létjogosultságát végül a Mercedes-Benz beruházási folyamata igazolta. A gyár helyszínéül szolgáló területek megvételéhez szükséges forrást a város azonnal le tudta hívni, ezzel tartva a szoros ütemezésű beruházás előkészítésével kapcsolatos önkormányzati teendőinek határidőit (Szemereyné Pataki, 2014).

Az iparüzési adó csökkentésére vonatkozó kevésbé szokványos döntést a város következetesen megvalósította, a 2007-ben még 2%-os helyi iparüzési adó szintje az előre meghatározott módon 2011. évre az évenkénti 0,1 százalékpontos csökkentéssel 1,6%-ra csökkent. Ez az érték a magyarországi nagyvárosok között az egyik legalacsonyabb érték lett.

2008-ban a magyar gazdaságba is betörő válság, a megszűnő munkahelyek, az elszabadult infláció és egy sor, már a mindennapi megélhetést megnehezítő – extrém esetekben ellehetetlenítő – tényező miatt az országban egy tartósan pesszimista közgondolkodás hatalmasodott el, mely gátolta a recesszióból történő kilábalást.

Szemereyné Pataki-Bódis (2018) szerint a helyi szinten meghozott befektetésösztönző intézkedések azonban rövid és hosszabb távon is eredményesnek bizonyultak, ugyanis megindult a helyi vállalkozások számának növekedése, valamint a csökkenő iparüzési adó ellenére, a gazdasági válság 2010. évi hatását leszámítva, növekedtek a város adóbevételei. Az önkormányzatnál rendelkezésre álló adatok alapján a vállalkozások gyarapodtak, az intézkedések hatására 2008-tól kezdődően több forrás maradt a vállalkozásoknál. A vállalatok a többletforrások eredményeként növekedtek, beruházások és technológiai fejlesztések indultak, melyek eredményeként számos új munkahelyet teremtettek.

4.4. A város adottságainak érvényesülése a Daimler AG döntési folyamatában, a beruházás megvalósulásában

A Daimler döntésében szerepet játszó tényezőket részletesen elemeztem a *Kecskemét ipari központtá fejlődésének mérföldkövei* című publikációban (Szemereyné Pataki, 2014).

A 2008-2009-es gazdasági válságot megelőzően a világon több millió embert foglalkoztató járműgyártó szektor olyan szereplőinek, mint a Daimler, minden lépését, döntését az átlagosnál is nagyobb figyelem kísérte. A járműgyártás „szárnyalása” után a válság első két évében megroppant a világ járműgyártása, zuhant az új autók értékesítése, üzemek álltak kihasználatlanul, dolgozók ezreit küldték el. A Daimler eladásai sem úgy alakultak, ahogy azt tervezték. A német média a vészharangot kongatva már arról cikkezett, hogy a konszernnek a gazdasági válság miatt bevezetett „költségfegyelemnél” többre lesz szüksége ahhoz, hogy kimásszon abból a gödörből, amibe a tengerentúlról elindult pénzügyi összeomlás lökte bele. A szakma szakértői is úgy vélekedtek, hogy a cégcsoport ilyen körülmények között nem fog belevágni az expanzióba, helyette a válságkezelésre és a költséghatékonyság növelésére fog koncentrálni. Ez a helyzet a konzervatív közgazdasági gondolkodás szerint kizárta az új munkahelyekkel járó beruházásokat. A válságpszichózis az iparági elemzők figyelmét leszűkítette a napi, heti kihívások és problémák boncolgatására, és pesszimista képet festettek fel.

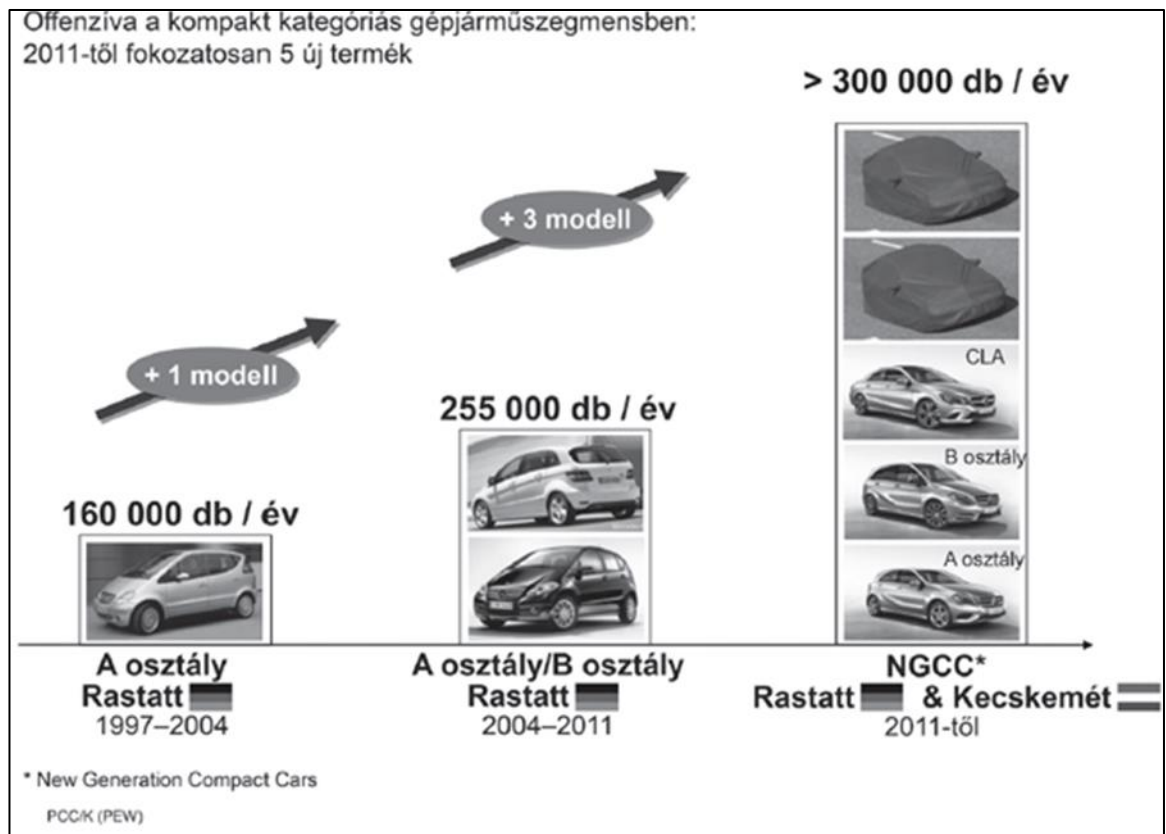
A döntéselőkészítési folyamatot elemezve viszont jól kitűnik, hogy a válság egyben lehetőséget is jelentett a Daimler számára arra, hogy a már régebb óta tervezett merész, de jövőbeli sikereit megalapozó döntését meghozza, és átlépjen egy új korszakba. A járműgyártás helyzetét vizsgálva, a több variációban elkészülő scenáriók a már bejáratott nyugat-európai és észak-amerikai gyárak termelésében 2012-ig stagnálást jósoltak, ami egy eddig kevésbé központi régióra irányította a döntéshozók figyelmét.

A Bécsi Műszaki Egyetem és a Fraunhofer Intézet közös tanulmánya Kelet-Közép-Európát vette „górcső” alá. A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy ebben a régióban olyan lehetőségek vannak, melyek dinamizálhatják az ágazatot. Az elemzés szerint a régióban működő gyárak termelése átlagosan 30 százalékkal, összesen évi 7 millió darabra emelkedhet. Az impozáns eredményesség háttérében meghúzódó okokat a kutatók következőkben látták:

- kedvező költségszerkezet,
- a nyugat-európai gyártóközpontok közelsége,
- a jó logisztika és infrastruktúra; egy új kategória, a kompakt modellek gyártási központja,
- kedvezőbb értékesítési lehetőség kelet, főleg Oroszország felé,
- a TOP 100 alkatrészgyártó már jelen van a régióban 400 gyártóüzemmel,
- az egyes országok politikai vezetése kezdte felismerni a szektorban rejlő lehetőségeket.

Az elemzésekből és a vállalatok diplomatikus kommunikációjából egy új korszak már a válság előtt is körvonalazódni kezdett. Új személyautó-kategóriáról és az annak tömeggyártását lehetővé tevő új beruházásokról beszéltek a jól értesültek, aminek a megvalósításába a Daimler egyedülálló filozófiájára építkezve, 2008-ban közvetlenül a válság előtt bele is fogott. A konszern vezetősége már a recesszió előtt döntött arról, hogy új kategóriát hoz létre az A és a B osztályra építve, a kompakt kategóriát, amely jó döntésnek bizonyult (16. ábra).

16. ábra: Az új kompakt kategória pályafutása

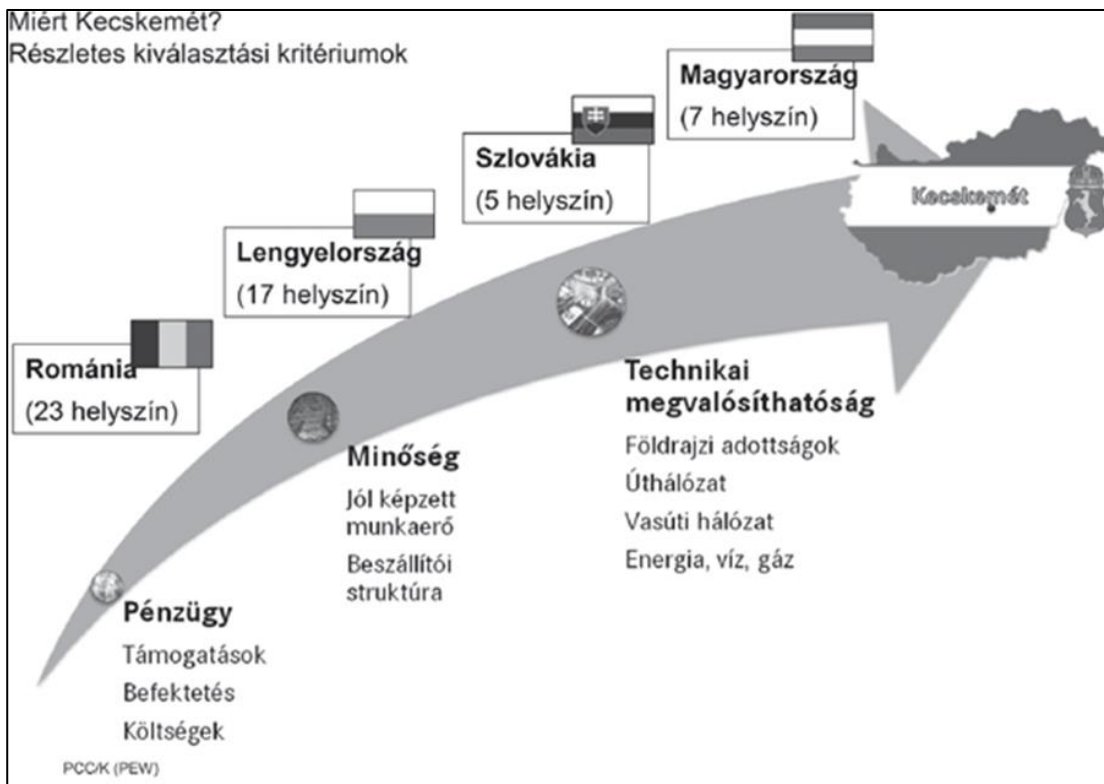


Forrás: MBMH Kft.

A vállalat víziója többről szólt, mint a már eddig piacon lévő két modell frissítéséről. A kompakt kategóriában az eddigi kettő mellé még újabb három modellt kellett kifejleszteni és sorozatgyártásba állítani. A termékkínálat tervezett szélesítése miatt a gyártókapacitás bővítése elengedhetetlenné vált. A kompakt kategória szülőotthonául szolgáló rastatti üzem nem tudta befogadni a megálmodott modelleket, így megkezdődött lehetséges helyszín kiválasztása.

2008 tavaszán Magyarország számára eljött a lehetőségek pillanata. A magyar beruházásfejlesztő cég, az ITD Hungary Zrt. egy szakértői csapattal jelent meg Kecskeméten, ipari telephelyek után kutatva. A hirtelen támadt érdeklődést a város szívesen fogadta, hiszen úgy tűnt, hogy a 2006. évben elindított stratégia máris kamatozik. A szakértők természetesen az érdeklődésen túl több konkrétummal nem szolgálhattak. A város infrastruktúráját, vállalkozásait és intézményrendszerét reprezentáló vezető szakértők „vakon” tárgyalva mutatták be az adottságokat, úgy, hogy sem a célokat, sem a befektetőt nem ismerhették.

17. ábra: Az érvek Magyarország és Kecskemét mellett szóltak



Forrás: MBMH Kft.

Valamilyen nagy változás készülődött Európa közepén, hiszen hasonló folyamatok zajlottak – ami akkor még persze nem volt ismert – Romániában, Lengyelországban és Szlovákiában egyaránt. Közép-Európában a válság által kiélezett, nagyberuházásokért folyó versenyben a régió országai a legjobb formájukat igyekeztek hozni, amikor egyértelművé vált, hogy a Mercedes egy közel egy milliárd eurós beruházásnak keresi az otthonát. A képességek, illetve egy ilyen beruházás megtelepítésének menedzselésében megszerzett tapasztalatok bemutatása után, végül is mindent összevetve, a szoros versenyben Kecskemét nyerte el a lehetőséget (17. ábra).

Az autópálya és a vasúti kapcsolat közel vitte Kecskeméthez a fővárost és a lehetséges beszállítókat. Az M5-ös autópálya mellett a fejlett vasútvonalak és az infrastruktúra is sokat nyomott a latba. Az akkori relatív magas magyar bérköltségekkel kapcsolatos hátrányokat a szakképzett és munkára azonnal kész szakembergárda rendelkezésre állása egyenlítette ki. A képzésben, a felsőoktatásban a Kecskeméti Főiskola mutatott kiváló potenciált az igényekhez történő fejlesztésre. Kecskemét mellett szólt a központi, az európai és a helyi beszállítókhoz történő közeli elhelyezkedés. Ráadásul innen lehetőség adódott a legyártott járművek kiszállítására a világ minden pontjára. A gépjárművek exportjához nem volt szükséges a német logisztikai központba kivinni a járműveket.

A Mercedes egy erős és felkészült város képét igazolta vissza, ami egyúttal hatalmas kihívást is jelentett a város számára. Nagy feladatot jelentett a 800 millió euróból, mai árfolyamon számolva csaknem 300 milliárd forintból felépítendő gyár. A kihívás szintjét növelte, hogy a döntéstől a sorozatgyártás beindításáig kevesebb mint négy év állt rendelkezésre. Ez alatt az idő alatt kellett a gyárat kiszolgáló beszállítóknak, valamint a rendszer lelkét adó több ezer szakembernek felkészülni. Az eredményes munkához a programba bevont és Kecskemétre költöző szakemberek lakhatása és családjának ellátása is a fontos feladatok közé tartozott. A célhoz vezető út főbb mérföldkövei a következők voltak:

- A gyár megépítéséhez szükséges infrastrukturális feltételek megteremtése.
- A szükséges szakember utánpótlás biztosítása.
- A kecskeméti oktatási rendszer összekapcsolása a jelentkező új igényekkel.
- Stratégiai együttműködés a Mercedes-szel és beágyazása a Kecskemét-központú gazdasági erőterbe.

A beruházás az Európai Bizottság jóváhagyásával 2008. július 16-án 111,5 millió euró (mai árakon számolva közel 40 milliárd forint) támogatást kapott. Szakértők akkor úgy

kalkuláltak, hogy néhány év alatt ennek az összegnek a többszöröse jön vissza Magyarország számára, ami az elmúlt évek fejlődését értékelve be is igazolódott.

Kecskemét városa a lehetőséget és a felelősséget látva a döntés után azonnal megkezdte az előkészítő munkákat a területrendezési terv módosításaival, és hozzáfogott az építésre kiszemelt terület kialakításához. A dokumentumok elemzése alapján ez a folyamat a számtalan tulajdonos miatt nem volt egyszerű. A megyei jogú város közgyűlése rendeletmódosítással elővásárlási jogot alapított az ingatlanokra, és a korábban kibocsátott kötvényforrás háttérével úgy tudta időben lebonyolítani a kisajátításokat, hogy az a város működését pénzügyileg nem kockáztatta. A jogi előkészítő munkák során nem várt méretű társadalmi és politikai egység alakult ki. A földterületek tulajdonosai többször is kijelentették, hogy sem Kecskemét önkormányzatával, sem a beruházó Daimler AG magyarországi leányvállalatával nincsen semmilyen vitájuk, és támogatták a beruházást. Az összefogás eredményes volt, a Mercedes időben, 2009 februárjában megvehette a beruházás elindítására alkalmas összefüggő területet.

Egy évvel az építkezés megkezdése után a korábbi mezőgazdasági területen, 30 hektáron már egy autóváros körvonalai emelkedtek ki a földből. A Mercedes gyár átadásakor közzétett publikációk szerint közel 35 ezer tonna, majd öt Eiffel-torony megépítéséhez elegendő acélt, 160 ezer köbméter betont használtak fel és 260 kilométernyi kábelt fektetettek le. Az építési területen 1600 ember azért dolgozott, hogy tartani lehessen a beruházás ütemtervét. Az első szerkezetkész épületbe, a későbbi fényezőüzembe már 2009 szeptemberében megérkeztek a gépsorok, októbertől pedig a többi egységet is fokozatosan birtokba vették.

A megjelent dokumentumok, illetve a személyes konzultációk értékelése alapján a gyártás beindításával kapcsolatos előkészítő tevékenységek a következőkben foglalhatók össze:

A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. a beruházás indításával egyidejűleg a kecskeméti Heliport Ipari Parkban kibérelt egy ipari csarnokot. Ebben berendezte az utánpótlás toborzására és kiválasztására, a leendő munkatársak betanítására és a duális képzés megvalósítására, illetve lebonyolítására alkalmas oktatóközpontját. Az építkezéssel és a technológia kialakításával egyidejűleg, így a vállalat a németországi betanítási programok mellett a Magyarországon kialakított képzésekkel időben felépíthette az induláshoz szükséges szakember állományt. Ez az oktatóközpont szolgálta

az utánpótlás betanításának, a duális közép- és felsőfokú képzésnek az alapvető bázisát is a Mercedes-Benz Academy Kecskemét 2018. évi átadásáig.

A Daimler kezdettől fogva szigorú minőségi és szállítási kondíciókat megkövetelve fogott hozzá a beszállítói hálózat felépítéséhez. A gyár indulásáig 25 magyarországi telephellyel rendelkező, magyarországi munkahelyeket teremtő vállalkozásnak sikerült bekerülnie ebbe a körbe.

2010 végére kulcsrakész lett az üzem, 2011 januárjában a Mercedes-csillag is felkerült a gyár tetejére, és ekkor már 1000 munkatárssal a tesztüzem is beindulhatott.

A Mercedes-Benz új kecskeméti gyárában 2012 március óta folyik a sorozatgyártás. A gyártelepítés a Mercedes-Benz, Kecskemét és az egész ország sikertörténete.

A gyár megépítésével, a technológia kiépítésével és a munkatársak betanításával párhuzamosan a Mercedes telephelyének környezetében kiépültek a beszállítói bázisok is. Az indulásra minden beszállítónak, közreműködőnek pontosan össze kellett hangolnia tevékenységét a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. projektjével. A gyár indításával összhangban kezdte tevékenységét:

- az autóülések összeszerelésére szakosodott Adient Mezőlak Kft. (induláskor Johnson Controls)
- a beltéri járműburkolatok (ajtókárpit, csomagtartókárpit, tetőkárpit) gyártásával és forgalmazásával foglalkozó Antolin Hungary Kft. (induláskor Magna Automotive Hungary Kft.)
- a front-end modulok gyártására szakosodott HBPO Manufacturing Hungary Kft.,
- a kipufogó rendszereket gyártó Tenneco Hungary Kft., illetve
- a logisztikai szolgáltatásokat biztosító Duvenbeck Logisztikai Kft. és Kühne-Nagel Kft.

A városban az évtizedeken keresztül „tradicionalisan” jelenlévő és eredményesen prosperáló vállalkozások szintén igyekeztek versenyképességüket biztosítani és sorra jelentettek be új fejlesztéseket.

Kecskemét Déli Iparterületén 2014 elején a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft. adta át új modern üzemcsarnokát és a termékfejlesztési tevékenység végzésre alkalmas kutató-fejlesztő központját. Az Axon Kábelgyártó Kft. új üzemet avatott 2015 közepén. A japán tulajdonú Nissin Foods Kft., a magyar tulajdonban lévő ABRAZIV Mérnöki Iroda és Gépgyártó Kft., valamint a KITE csoport 2016-ban kezdte meg új telephelyének építési

előkészületeit. Új beruházóként jelent meg 2017-ben a német tulajdonú ElringKlinger Kft.

A foglalkoztatáspolitikai kihívásokat magas szintre emelte az SMP Automotive Exterior a lökhárítókat és ajtópaneleket gyártó üzem 2017. év végi átadása. A projekt indításakor az „Év legnagyobb zöldmezős beruházása” díjat kapta meg.

A Mercedes-beruházás és a Déli Iparterületen megvalósult fejlesztések jelentős foglalkoztatási igényt generáltak. A munkaerőpiacon 2015. év végére a haszongépjármű rendszerek, a szerszám- és gépipar, a nyomdaipar, a műanyagipar, a villamos gép- és műszergyártás, az élelmiszeripar, illetve nem utolsósorban az építőipar területén működő vállalkozások többletmunkaerőigénye is megjelent.

Ily módon is igazolódott, hogy a töretlen gazdasági fejlődés érdekében a befektetők bizalmának megőrzéséhez, új befektetések vonzásához új együttműködési, városvezetési eszközök váltak szükségessé.

Ahogy Kecskemét Megyei Jogú Város Gazdasági Programja (2015) is fogalmaz, a Mercedes gyár termelésének beindulása maga után vonta új vállalkozások, a beszállítók megjelenését, az áruszállítás kapacitásának felfutását, új technológiák megjelenését, ami hatásait tekintve az elmúlt évtizedek legjelentősebb változását idézte elő. Kecskemét és térsége 2012. évben kiemelt járműipari központtá vált. Az eredmények véleményem szerint mind globálisan, mind pedig lokálisan átformálták a jövőt, a város az ország egyik leggyorsabban fejlődő térségévé vált.

Az első járműmérnök duális hallgatók 2016 áprilisában már a diploma védésére készültek, amikor a Daimler AG bejelentette a kecskeméti gyára kibővítését és egy modern csúcstechnológiás karosszériaüzem építését. A 185 milliárd forintos beruházás lehetőséget teremtett arra, hogy a gyár az újgenerációs kompakt autók gyártásával bővítse tevékenységét. A fejlesztéssel új munkahelyek teremtése mellett a magyarországi telephely modern berendezésekkel bővült. A 99 ezer négyzetméter alapterületű új, csúcstechnológiával felszerelt karosszériaüzem megépítése mellett a már meglévő üzemek fejlesztését és a kapacitások bővítését is betervezték.

A követelményeket tovább növelte a 2016 júliusi bejelentés, mely szerint a Mercedes-Benz tulajdonosi döntés alapján egymilliárd euró értékű beruházással Kecskeméten megépíti második gyárát. A csúcstechnológiával tervezett „második gyárat” az Ipar 4.0

szellemiségében megvalósítandó technológiával az első- és hátsókerék meghajtású személygépkocsik gyártására kívánták képessé tenni. A vállalat termelési kapacitásai bővítésével azt célozta meg, hogy a piaci igényekre a szükséges rugalmassággal, gyorsan tudjon reagálni, és ezzel a versenyképességét hatékonyan tudja növelni. A bejelentés szerint a termelés elindításához további 2.500 új munkahely létesítését tervezték.

A karosszéria üzem létesítése, illetve a második gyár megépítésének terveivel a mennyiségi létszámigények megteremtése mellett a fókuszba került a minőség, a technológiai követelményeknek megfelelő személyes és szakmai kompetenciákkal bíró munkaerő iránti igény. A terveket értékelve érzékelhető az a tény, hogy az automatizációhoz kapcsolódó munkaerő-igény változásokról szóló tendencia (Cséfalvay, 2017; McKinsey, 2017a; McKinsey, 2017b) Kecskemét példáján is tetten érhető.

Havas (2014) felhívja a figyelmet arra, hogy fontos, hogy Magyarország – és így azon belül Kecskemét – ne váljon összeszerelő üzemmé. A tudásintenzív irányba való fejlődés során azonban nem hagyhattunk ki lényeges lépéseket.

A „multi-layer” gazdaság, vagyis a „több lábón állás” jegyében az önkormányzat szívesen fogadta az addig példátlanul nagy értékű zöldmezős beruházást a Daimler AG részéről, sőt más – volt KGST – országok településeivel versenyzett érte.

A Kecskemétre települt beszállítókkal együtt egyre nőtt a tudásintenzív dolgozók száma, sőt az egyetemen folyamatos a sokoldalú gépipari-mérnöki és gazdasági hallgatók képzése, így már régen nem igaz az, hogy csak betanított munkásokra lenne szükség. Sőt a transznacionális vállalatok a hazai magasan kvalifikált munkaerőt tovább képzik, és esetenként integrálják a nemzetközi kapcsolati hálójukba, akár azon belüli karrierlehetőséget kínálva. Ez pedig idővel újabb fejlődési távlatokat nyithat az ország számára.

4.5. Kecskemét járason belüli és országos összehasonlításban – általános statisztikai megközelítések

Az előző alfejezetekben rámutattam, hogy milyen környezeti tényezők játszottak szerepet Kecskemét ipari központtá fejlődésében. Most pedig nézzük meg, hogy Kecskemét a járason belül és országos összehasonlításban hol foglal helyet az általános statisztikai adatokból készített értékelés alapján.

A TEIR-ben található és minden településre, járásra, vármegyére, régióra rendelkezésre álló mutató a magas és alacsony jövedelműek arányát bemutató szám talán az egyik legjobb mutató egy térség lakói jövedelmi helyzete változásának bemutatására.

A mutató azt mutatja meg, hogy 1 millió Ft alatti éves jövedelemmel rendelkező 100 főre hány olyan foglalkoztatott jut, akinek az éves jövedelme meghaladja az 5 millió forintot. A mutató, ha nagyon szigorúan vesszük, több statisztikai problémát is felvet, ugyanakkor a kezelése mégis egyszerűnek tűnik. Könnyen érthető és kezelhető arányszám. A TEIR-ben a 2010 és 2019 közötti időszakban minden évre és minden településre rendelkezésre áll elérhető adat.

Statisztikai szempontból kritizálható, hogy az alsó tartomány véges, 0 és 1 millió Ft közötti jövedelem tartomány, míg a felső tartomány csak alulról korlátos (5 millió Ft) és felülről végtelen.

A másik probléma a mutatóval, hogy 9 év alatt nem változtak meg a határértékei. Ez alatt az időintervallum alatt az infláció és a béremelkedések is jelentős hatást gyakoroltak a mutató idősoros változásaira. A 2010 és 2019 közötti béremelkedések miatt egyre többen kerültek ki az 1 millió Ft éves jövedelem alatti kategóriákból, különösen a végrehajtott minimálbér emelések miatt. A magas jövedelmű kategóriába viszont egyre többen kerültek be. Itt már nem a minimálbér emelés hatása érvényesül, hanem részben az infláció hatása és részben a foglalkoztatási szerkezetben végbement átrendeződés. Az alacsonyabb végzettséggel rendelkező és alacsonyabb munkabért kapó munkavállalók helyett a sokszor érettségivel és diplomával rendelkező fiatal munkavállalók jelennek meg az országos munkaerőpiacon. A három tényező – minimálbér emelés, infláció, foglalkoztatási szerkezetváltás – hatása viszonylag egyszerű módon egy mutatószámra sűrítve küszöbölhető ki. A települési, járási, vármegyei mutatókat és azok változását a mutató országos átlagához viszonyítom. Feltételezem, hogy az országos adat változása magában foglalja a minimálbérek emelkedésének és az inflációnak a hatását. Bár az országos mutató is tartalmazza a gazdasági és foglalkoztatási szerkezetváltozásból származó változásokat, de a regionális tudományi megközelítésből, a térbeli kiterjedésű piacok elméletéből és a valóságból is tudható, hogy az ország gazdasága nem homogén. A szerkezetváltozás és a gazdasági növekedés, fejlődés leginkább a nagyvárosok egy részében és a fővárosi agglomerációban figyelhető meg. Épp ezért a mutató települések közötti összehasonlítása ad leginkább képet egy település, város fejlődéséről vagy lemaradásáról.

Kecskemét adatainak értékelése több összehasonlításban történik. Először a Kecskeméti járás településeivel összehasonlítva történik az elemzés.

Másodjára Kecskemét adatait a többi magyarországi vármegyeszékhely adataival hasonlítom össze 2010-ben és 2019-ben. Itt a magas és alacsony jövedelműek arányának abszolút értékei is adnak egy összehasonlítási alapot mind 2010-ben, mind az utána következő években. Fontos továbbá a mutató értékelése szempontjából a vármegyeszékhelyek sorrendje, illetve a mutató növekedésének értéke.

Harmadjára a mutató összehasonlítása az országos átlaggal történik. Ez az összehasonlítás részben alkalmas a makrogazdasági hatásoknak – infláció, minimálbér emelés, gazdasági növekedés, foglalkoztatási szerkezetváltás – a mutató változásaira gyakorolt hatásainak összegzésére és kiszűrésére. Egyrészt itt már kiszűrhető, hogy melyek azok a városok, amelyek a mutató országos változásaihoz képest is tudtak javítani a pozícióikon, és melyek azok, amelyeknek a versenyképessége összességében egyértelműen romlott. A mutató országos adataihoz képest történt pozíció változás, az országos átlagtól való eltérés mértékében bekövetkezett változás mutatja meg az egyes városok versenyképességének változását.

4.5.1. Kecskemét járáson belüli összehasonlításban – általános statisztikai megközelítések

Az adatok alapján az látszik, hogy Kecskemét mellett a járás déli részén fekvő települések (Fülöpjakab, Helvécia, Jakabszállás, Kunszállás, Nyárlőrinc és Városföld) adatai (egy főre jutó SZJA köteles jövedelem, magas és alacsony jövedelműek aránya) adatai magasabbak (3. táblázat). Ballószög esetében a zsáktelepülés jelleg, a nehezebb megközelíthetőség, a gyártól való nagyobb távolság, de a Kecskeméthez való közelség miatt sokkal inkább szuburbanizációs hatásokról beszélhetünk, mintsem a Daimler gyárának hatásáról.

3. táblázat: A Kecskeméti járás településeinek alapadatai

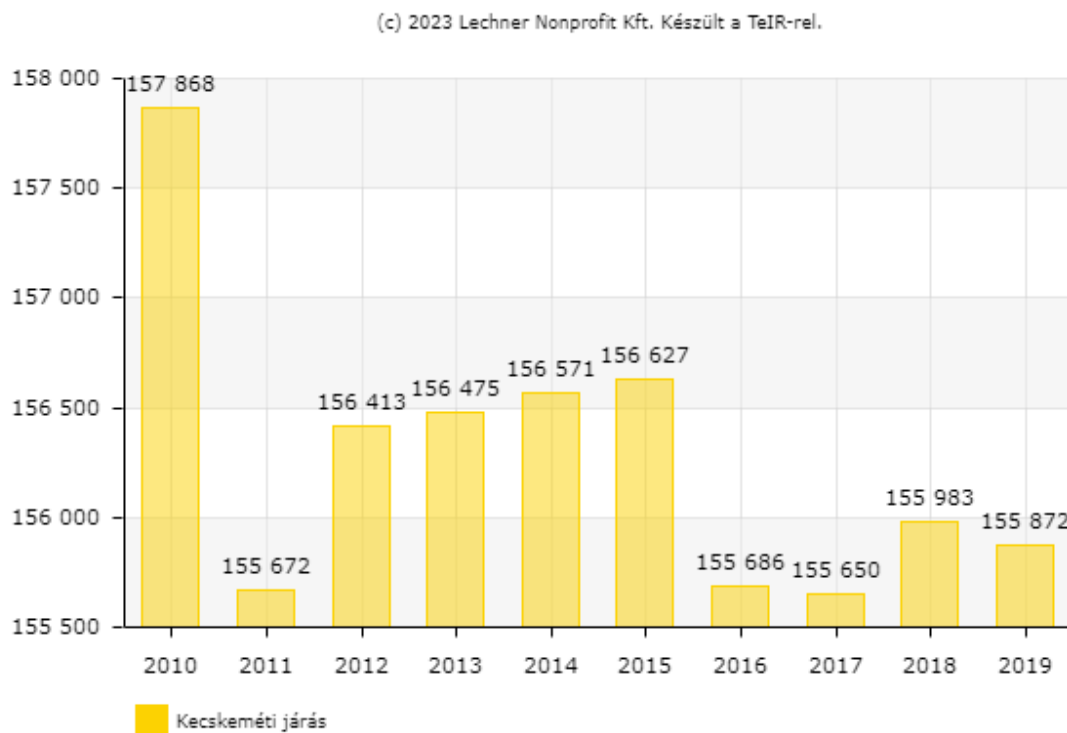
Település	Népesség	Terület	Adófizetők aránya	Egy főre jutó SZJA alap	Magas-alacsony jövedelműek aránya
Ágasegyháza	1 863 fő	56 km ²	51,01	1 146 658	57,4
Ballószög	3 780 fő	35 km ²	52,07	1 610 175	110,8
Felsőlajos	872 fő	11 km ²	52,00	1 209 861	54,8
Fülöpháza	799 fő	47 km ²	52,00	1 067 449	35,6
Fülöpjakab	1 148 fő	23 km ²	52,51	1 323 719	67,2
Helvécia	4 629 fő	56 km ²	53,45	1 517 584	91,0
Jakabszállás	2 552 fő	71 km ²	51,07	1 285 178	63,0
Kecskemét	110 373 fő	323 km ²	52,19	1 512 174	91,2
Kerekegyháza	6 651 fő	81 km ²	48,73	1 190 567	56,3
Kunbaracs	623 fő	55 km ²	50,00	1 058 823	34,0
Kunszállás	1 678 fő	21 km ²	52,64	1 396 906	87,5
Ladánybene	1 598 fő	41 km ²	48,71	1 021 139	38,0
Lajosmizse	11 461 fő	165 km ²	46,19	1 054 339	45,3
Nyárlőrinc	2 313 fő	66 km ²	53,12	1 314 049	62,9
Orgovány	3 378 fő	99 km ²	50,84	908 324	23,1
Városföld	2 154 fő	62 km ²	54,30	1 594 415	103,3

Forrás: www.teir.hu

A járás távolabbi részein fekvő településeink viszont már egyáltalán nem érződik a Daimler és Kecskemét fejlődésének hatása. A már említett két mutató mellett, a foglalkoztatási rátájuk is a Bács-Kiskun vármegye vagy a Dél-Alföld egészére jellemző átlagos alacsony értékeket látjuk.

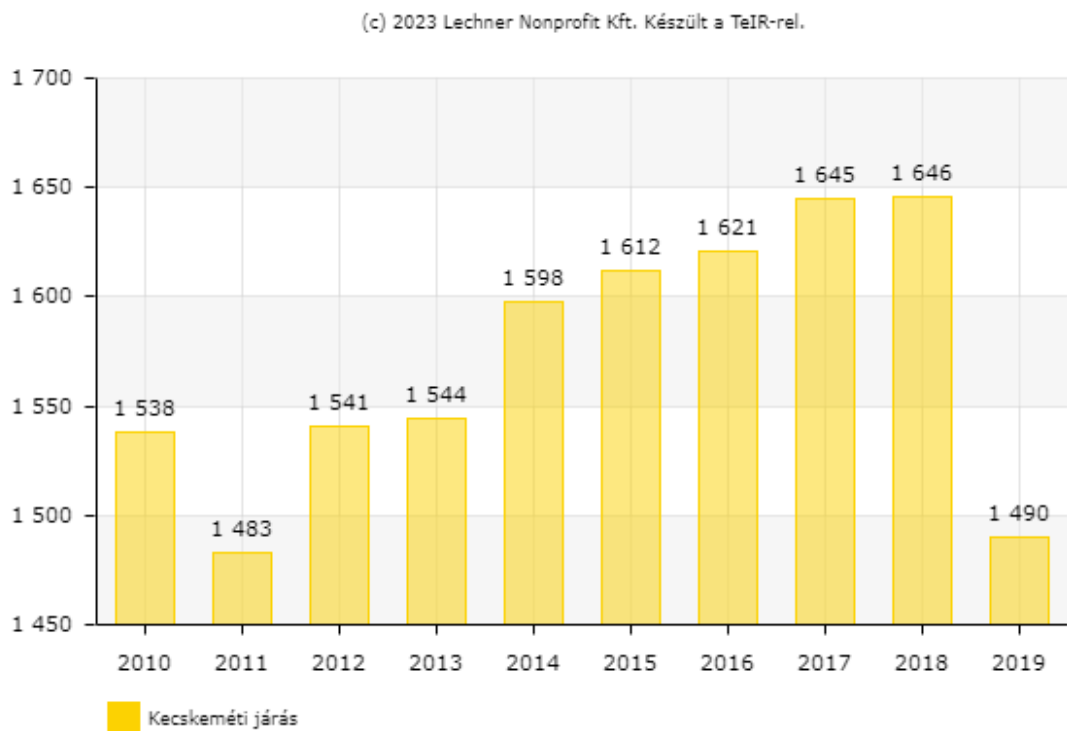
A lakónépesség alakulását a Kecskeméti járásban a következő ábrák szemléltetik (18., 19., 20., 21., 22., 23. ábra).

18. ábra: A Kecskeméti járás lakónépessége



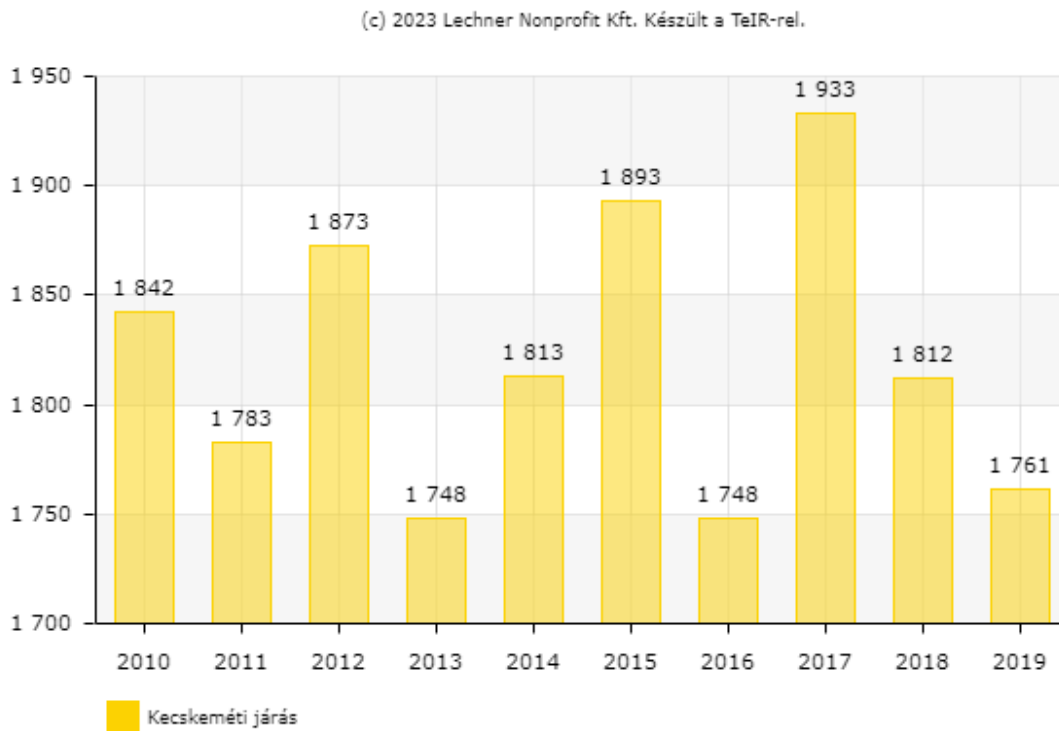
Forrás: www.teir.hu

19. ábra: Élve születések száma a Kecskeméti járásban



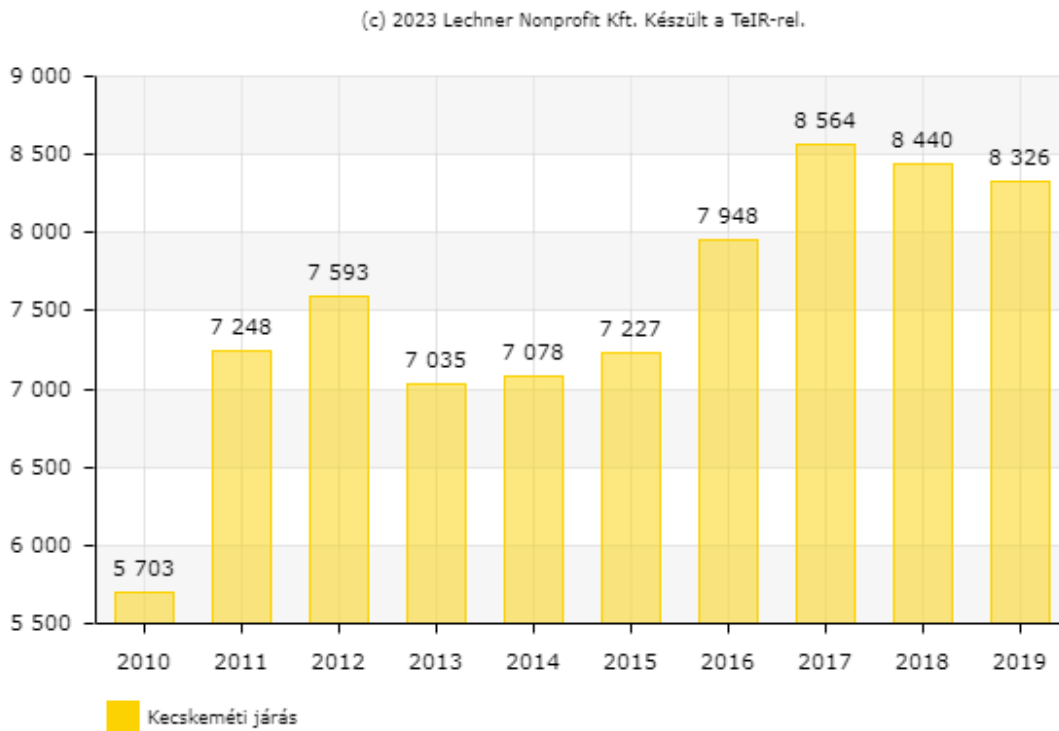
Forrás: www.teir.hu

20. ábra: Halálozások száma a Kecskeméti járásban



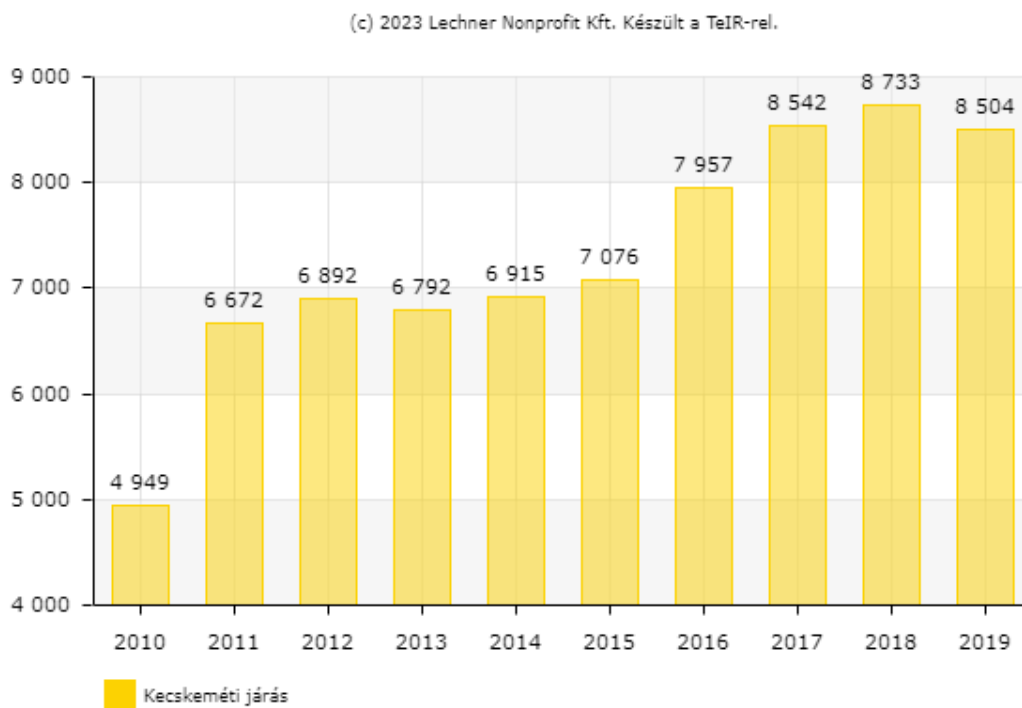
Forrás: www.teir.hu

21. ábra: Odavándorlások száma a Kecskeméti járásban



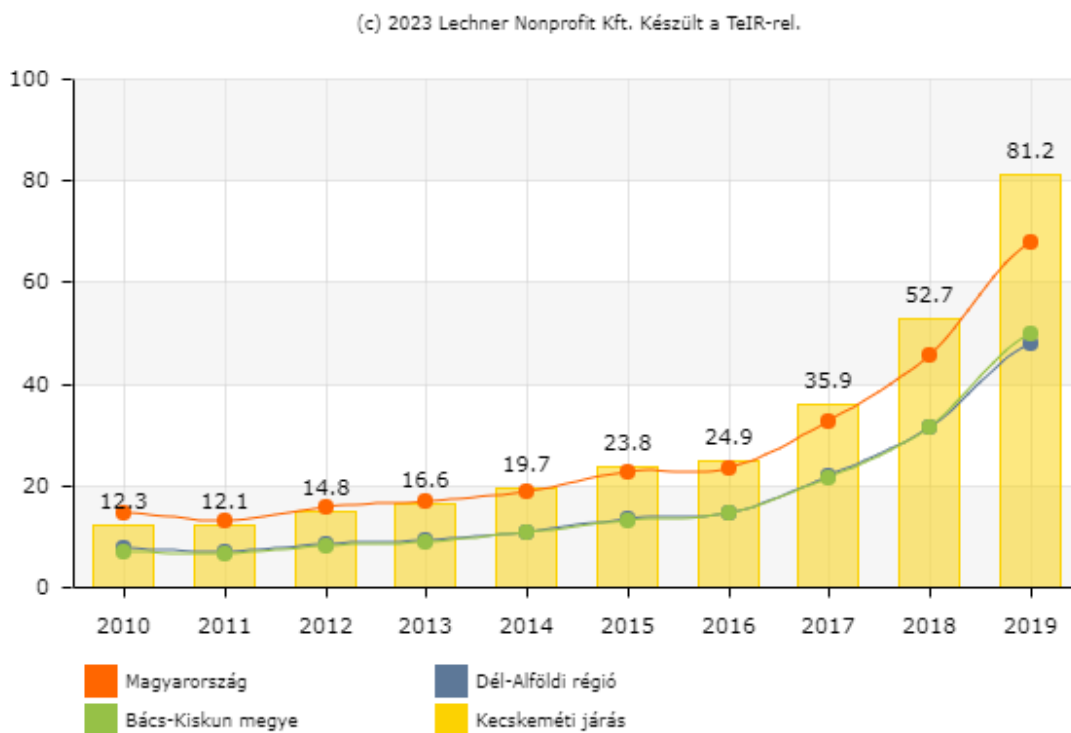
Forrás: www.teir.hu

22. ábra: Elvándorlások száma a Kecskeméti járásból



Forrás: www.teir.hu

23. ábra: A magas és alacsony jövedelműek aránya a Kecskeméti járásban



Forrás: www.teir.hu

4.5.2. Kecskemét országos összehasonlításban – általános statisztikai megközelítések

Kecskemét 2010-ben a magas és alacsony jövedelműek arányának mutatóját tekintve a vármegyeszékhelyek rangsorának 13. helyén volt, mivel Budapest nem számított ide. Kecskemét mögött csak a négy legelmaradottabb vármegye székhelyei és Debrecen szerepeltek (4. táblázat).

4. táblázat: A magas és alacsony jövedelműek aránya a vármegyeszékhelyeken 2010-ben és az országos átlag százalékában

Vármegyeszékhely	2010	2019	Országos átlag százalék
Budapest	38,0	108,7	262%
Székesfehérvár	27,1	116,9	187%
Győr	23,9	119,1	165%
Szekszárd	23,0	84,5	159%
Veszprém	22,5	104,4	155%
Szolnok	22,5	92,7	155%
Szombathely	19,6	89,7	135%
Eger	19,2	80,1	132%
Szeged	19,0	79,4	131%
Miskolc	18,5	76,2	128%
Pécs	18,1	72,0	125%
Zalaegerszeg	17,5	80,2	121%
Tatabánya	16,3	102,3	112%
Kecskemét	16,3	91,2	112%
Debrecen	16,2	82,7	112%
Kaposvár	13,4	67,6	92%
Nyíregyháza	13,3	69,0	92%
Salgótarján	13,0	57,8	90%
Békéscsaba	11,9	65,3	82%

Forrás: www.teir.hu

2019-re Kecskemét már a mutató alapján készített rangsorban a vármegyeszékhelyek között a hatodik volt. Kelet-Magyarországon a vármegyeszékhelyek között csupán Szolnok előzte meg, mindössze 1,5 százalékponttal.

Ha Kecskemét és agglomerációjának adatait hasonlítjuk össze más magyar ipari városok és járásaik adataival, a következőt láthatjuk:

- Esztergom 91,7; a járásába tartozó Tát 125,6; Nyergesújfalu 126,4; Csolnok 115,8
- Tatabánya 102,3; Szárliget 141,7; Vértessomló 128,2
- Győr 119,1; a járásába tartozó Enese 157,1; Győrzámoly 146,1; Győrladamér 148,7; Győrújfalu 140,8; Börcs 133,8; Győrújbarát 135,6 ;Nyúl 133,6; Pér 131,1

- Komárom 117,1; Bábolna 125,8; Almásfüzitő 110,8
- Budaörs 113,7; Herceghalom 171; Biatorbágy 127,3; Telki 141,9; Nagykovácsi 132,6
- Százhalombatta 134,5; Diósd 127,4; Üröm 125,8; Budakalász 111,2
- Paks 157,7; Dunaszentgyörgy 110
- Tiszaújváros 114,5; Sajóörös 163,2; Sajószöged 115,2
- Székesfehérvár 116,9; Iszkaszentgyörgy 123,2; Sárkeresztes 138,9; Úrhida 128,8

Az ipari központok kiemelkednek a vármegyei és az országos környezetükből, viszont majdnem mindegyik városnak van olyan agglomerációs vagy szuburbán települése, ahová jellemzően a magas jövedelműek költöznek. Budapest agglomerációját nem számolva Győr rendelkezik a legnagyobb és leggazdagabb vonzáskörzettel. Ott a legmagasabb jövedelműek a világtól elzárt Szigetköz településeire költöznek. Jelentős még az Audi hatása a közvetlen szomszédságában lévő, Győrtől keletre elhelyezkedő települések között. A nyugati határ közelsége nem játszik szerepet a Győri járás kiemelkedő adataiban. Az osztrák határ menti Sopron, Mosonmagyaróvár és a járásaikba tartozó települések mutatói semmivel sem jobbak, mint egy átlagos dunántúli városé és járásé.

A legkiemelkedőbb települési értékek a gyorsan iparosodott nagyvárosok közvetlen környezetében lévő, a szuburbanizáció által érintett települések. Az egyetlen kivétel Paks, aminek különleges helyzetét az atomerőmű és a város relatíve kis lakosság száma adja. Az elemzett statisztikák alapján megállapítható, hogy Kecskemét kiemelkedett a környezetéből, a kelet-magyarországi vármegyeszékhelyek és ipari városok közül, de még nem érte utol Győrt, Tatabányát és Székesfehérvárt. Ez a városba érkező FDI beruházásoknak a Nyugat-Dunántúlhoz képest jelentős 15 éves csúszására vezethető részben vissza. North (1955) exportbázis elmélete alapján az exportszektor – Kecskeméten az autógyártás – mint bázis szektor még nem húzta eléggé magával a városnak a belső piacra termelő és szolgáltató szektorait (5. táblázat).

5. táblázat: A magas és alacsony jövedelműek aránya a vármegyeszékhelyeken 2019-ben és az országos átlag százalékában

Vármegyeszékhely	2010	2019	Növekedés	Országos átlag százalék
Győr	23,9	119,1	5,0	176%
Székesfehérvár	27,1	116,9	4,3	173%
Budapest	38,0	108,7	2,9	161%
Veszprém	22,5	104,4	4,6	154%
Tatabánya	16,3	102,3	6,3	151%
Szolnok	22,5	92,7	4,1	137%
Kecskemét	16,3	91,2	5,6	135%
Szombathely	19,6	89,7	4,6	132%
Szekszárd	23,0	84,5	3,7	125%
Debrecen	16,2	82,7	5,1	122%
Zalaegerszeg	17,5	80,2	4,6	118%
Eger	19,2	80,1	4,2	118%
Szeged	19,0	79,4	4,2	117%
Miskolc	18,5	76,2	4,1	113%
Pécs	18,1	72,0	4,0	106%
Nyíregyháza	13,3	69,0	5,2	102%
<i>Kaposvár</i>	<i>13,4</i>	<i>67,6</i>	<i>5,0</i>	100%
<i>Békéscsaba</i>	<i>11,9</i>	<i>65,3</i>	<i>5,5</i>	96%
<i>Salgótarján</i>	<i>13,0</i>	<i>57,8</i>	<i>4,4</i>	85%
Ország összesen	14,5	67,7	4,7	100%

Forrás: www.teir.hu

6. táblázat: A magas és alacsony jövedelműek arányának változása a vármegyeszékhelyeken 2010 és 2019 között az országos átlag százalékában

Vármegyeszékhely	Növekedés	Országos átlag százalék 2010-ben	Országos átlag százalék 2019-ben	Változás az országos átlaghoz képest
Tatabánya	6,3	112%	151%	39%
Kecskemét	5,6	112%	135%	22%
Békéscsaba	5,5	82%	96%	14%
Győr	5,0	165%	176%	11%
Debrecen	5,1	112%	122%	10%
Nyíregyháza	5,2	92%	102%	10%
Kaposvár	5,0	92%	100%	7%
Veszprém	4,6	155%	154%	-1%
Zalaegerszeg	4,6	121%	118%	-2%
Szombathely	4,6	135%	132%	-3%
Salgótarján	4,4	90%	85%	-4%
Szeged	4,2	131%	117%	-14%
Eger	4,2	132%	118%	-14%
Székesfehérvár	4,3	187%	173%	-14%
Miskolc	4,1	128%	113%	-15%

Szolnok	4,1	155%	137%	-18%
Pécs	4,0	125%	106%	-18%
Szekszárd	3,7	159%	125%	-34%
Budapest	2,9	262%	161%	-102%
Ország összesen	4,7	100%	100%	0%

Forrás: www.teir.hu

A 6. táblázat a versenyképesség változásaira hívja fel a figyelmet. Magyarország versenyképességét konstansnak véve – ezt tekintjük az országos átlagnak – mindössze 7 vármegyeszékhely (Tatabánya, Kecskemét, Békéscsaba, Győr, Debrecen, Nyíregyháza, Kaposvár) versenyképessége nőtt. Versenyképesség alatt itt a foglalkoztatottak arányának és a magas jövedelműek arányának szorzatát tekintjük. Kecskemét ebben a rangsorban a második. Bár Budapest még mindig a legmagasabb értékkel rendelkezik, de az országos átlaghoz képest a versenyképessége a legnagyobb mértékben, 102 százalékponttal romlott.

A Kecskemétnél népesebb nagyvárosok közül senki sem tudott Kecskeméthez hasonló mértékben javítani a versenyképességén a vizsgált időszakban, Győr és Debrecen javulása is elmaradt Kecskemététől, Szeged, Pécs, Miskolc, Székesfehérvár versenyképessége pedig csökkent.

Egy részletesebb települési komparatviztikát fogok majd tárgyalni a 6.4. alfejezetben, azon belül kifejezetten a Települési Életképességi Indexre fókuszálva, ahol a most említett jövedelemalapú összehasonlításhoz képest egy komplex, módszertani alapokon nyugvó kibővített kritériumrendszer kerül bemutatásra.

5. KECSKEMÉT KOOPERATÍV EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELLJE – ESETTANULMÁNY

Az előző fejezetben bemutattam azokat a környezeti tényezőket, amelyek a kooperatív együttműködési modell létrejöttéhez vezettek. Most nézzük meg, hogy a 2. fejezetben áttekintett vezetéselméletek ajánlásait szintetizálva hogyan jutott el Kecskemét az együttműködésen alapuló program kialakításához.

Palsule-Chavez (2020) kiemelik, hogy a 21. századi szervezetekben fokozatosan eltűnik a hierarchikus hatalom, ezekben a szervezetekben a vezető céltudatos és másokat inspirál. A szerzők szerint napjainkban azok a szervezetek lehetnek sikeresek, amelyeknél „a cél a vezetés alapvető forrása” (Palsule-Chavez, 2020, p. 34). Tehát elsődlegesen nem stratégiát kell alkotni, hanem a közös célt szükséges megfogalmazni a szervezet résztvevői számára. Kecskeméten az ernyőszervezet 2009. évi létrehozása, majd a kooperatív együttműködési modell a cél – a város foglalkoztatáspolitikájának újraépítése – intézményesített elérésében segíti az érdekelt feleket, a rendszerközpontú látásmód és a felek közötti szinergiák kiaknázásával, mely e kooperatív együttműködési modell révén válik lehetségessé.

Az ernyőszervezet, illetve modell létrehozásához ugyanakkor nyitott és elfogadó szemlélet volt szükséges a városvezetés részéről. Hivatkozva Tsao-Laszlo (2019) kvantumvezetés modelljére, városvezetőként új, öntudatos és holisztikus látásmód, vezetési mód szükségeltetett, olyan tulajdonságokkal, mint a kapcsolatokban való gondolkodás, együttműködőkészség és embercentrikusság, empátia, valamint a sokféleség melletti elköteleződés. A vezetőnek észre kellett vennie, hogy a komplex és dinamikus városi környezetben az összefüggések, az egymásra utaltság, valamint a cél, az együttérzés és az értelem hármas egysége a kihívások kezelésében rendkívül fontos. A városvezetésnek olyan modellt kellett megalkotnia, amelynek szereplői képesek a saját részeik rendszerbe emelésével hozzájárulni egy teljesebb egészhez, továbbá arra kellett ösztönöznie a szereplőket, hogy közép és hosszú távon is képesek legyenek a közös cél elérésében azonosítani a saját hozzájárulásukat. Összességében tehát a modell lehetőséget kellett, hogy teremtsen arra, hogy minden résztvevő felismerje és értékelje saját szerepét, megossza az információkat a többi szereplővel, ily módon bekapcsolva magát a rendszerbe.

Kecskeméten az ipari központtá fejlődés során világosan kirajzolódott, hogy az adott időszakban a foglalkoztatáspolitikai kihívásoknak való megfelelés jelenti a legnagyobb közös célt. Scharmer (2018) kutatási tevékenysége során alkotott egy új fogalmat: „presencing”, azaz a jelenlét érzékelése. A jelenlét érzékelése, mint innovációs módszer jól használható eszköz egy település foglalkoztatáspolitikájának fejlesztéséhez. Kecskeméten a foglalkoztatáspolitikai kérdéskört tekintve minden szereplő szinte azonnal képes volt azonosítani a saját szervezeti célját, továbbá szívesen és aktívan működött együtt a további szereplőkkel a cél elérése érdekében. A modell sikeressége abban rejlett, hogy olyan szervezeti keretrendszert biztosított a rövid-, közép- és hosszútávú együttműködésnek, amely képes volt a célt folyamatosan erősíteni és fenntartani. Az intézményesített keretrendszer teret biztosított az értelmes munkavégzéshez, hogy a rendszer szereplői megtapasztalhassák a munkájuk relevanciáját és jelentőségét egy tágabb, városi kontextusban.

A városvezetést a kooperatív együttműködési modell keretrendszerének kialakításában elsősorban a Scharmer-i (2007) U-vezetéselmélet támogatta. Otto Scharmer (2007) U-vezetéselméletében ugyanis szemléletesen bemutatja, hogy a különböző csoportok és szervezetek milyen módszerrel tudják a jövő formálása érdekében képességeiket fejleszteni, vagyis az elméleti megközelítés mellett beavatkozási eszközt és keretrendszert is ajánl.

A városvezetés három hasadékot azonosított be az ipari központtá válás helyzetértékelése során, ebből a szellemi és társadalmi hasadék a leginkább releváns a foglalkoztatáspolitikát tekintve:

- ökológiai hasadék: az ipari fejlesztések szükségessé tették mezőgazdasági területek ipari célra történő hasznosítását
- szellemi hasadék: jelentős technológiai nyomás nehezedett a helyi gazdaságra, ebből adódóan indokolttá vált az oktatási, illetve a közép- és felsőfokú szakképzési rendszer megújítása, hogy reagálhasson a városban jelentkező új kihívásokra.
- társadalmi hasadék: a város életének léptékében mérve rendkívül rövid idő alatt kellett az ipari-mezővárosból ipari központtá, továbbá a külföldi működő tőke betelepülésével a nemzetközi hatásokat befogadó és azokra reagáló várossá válni

Összességében a beazonosított három hasadék különböző, de mégis összefüggő területet alkot. Kecskeméten a foglalkoztatáspolitikára fókuszálva elsősorban a szellemi és

társadalmi területeken azonosított kihívásokra kellett fókuszálni és adekvát választ adni vezetői részről, és ezeken a területeken kellett érdemi fejlődést elérni.

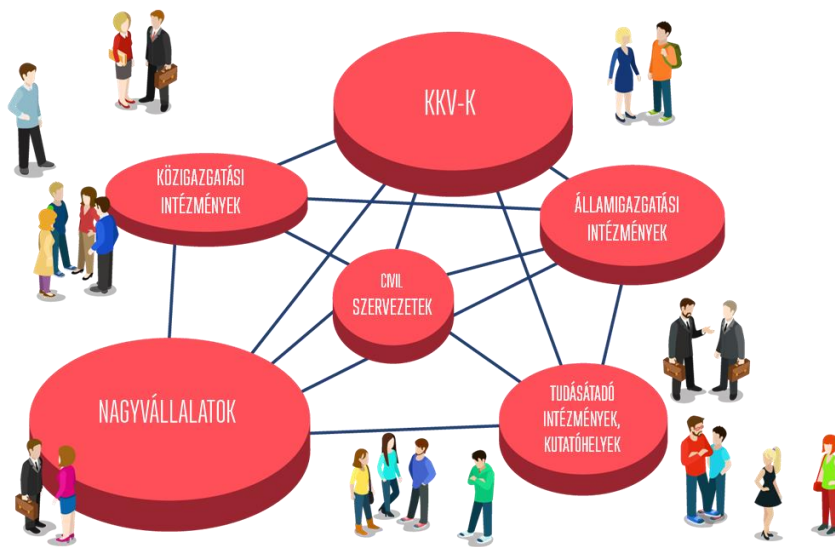
Az U-folyamat öt lépése végigkísérhető a Kecskeméten létrejött kooperatív együttműködési modellben. Az irányítási gyakorlat újszerű módszertana az egyéntől a közösség felé, a tulajdontól az odatartozás felé mutat (ld. 10. ábra).

A város foglalkoztatáspolitikájának újraépítése során a városvezetés szem előtt tartotta azt a célt is, hogy a Mercedest minél jobban beágyazza, integrálja Kecskemét életébe. A beruházások összehangolásán túlmutató gazdaságfejlesztési törekvések megvalósítására először kezdeményezte egy intézményesített keretrendszer, ernyőszervezet létrehozását, amely az érintett felek bevonásával és közreműködésével megteremtette a közös tervezés és közös cselekvés alapját. Jaworski és Scharmer (2000) szerint a közös gondolkodás az egyik legfontosabb alapeleme azoknak rendszereknek, amelyek napjaink kihívásaira hivatottak választ találni. A megfelelően kialakított és működtetett együttműködési és vezetési struktúrák mellett, hogy előmozdítják a fejlődést, a szervezet legfontosabb erőforrására, az emberre koncentrálnak, képesek a jövőbeli lehetőségek maximumát elérni. Scharmer (2009) rámutat, hogy a rendszer szereplőinek összekapcsolásával új koordinációs mechanizmusok hozhatók létre a kollektív és a közös cél elérésére fókuszáló cselekvés érdekében. Az együttműködés során a szereplők képesek észlelni, hogy a Scharmer-i (2018) logika mentén haladva az irányítás területén a tudatosságból fakadó cselekvés irányába kell elmozdulni, melyet Scharmer (2018) „Irányítás 4.0”-nak, tudatosság alapú kollektív cselekvésnek nevez.

Ennek a gondolatnak a mentén a jövőbeli lehetőségek maximumát jelentő pontként az ernyőszervezeten belül létrejött a foglalkoztatáspolitikai fókusszal rendelkező kooperatív együttműködési modellt megvalósító program (24. ábra).

Az ernyőszervezet létrehozása volt tehát az első mérföldkő, amivel a városvezetés elkezdte kialakítani a támogató társadalmi környezetet.

24. ábra: Együttműködő szereplők a kooperatív együttműködési modellben



Forrás: saját szerkesztés

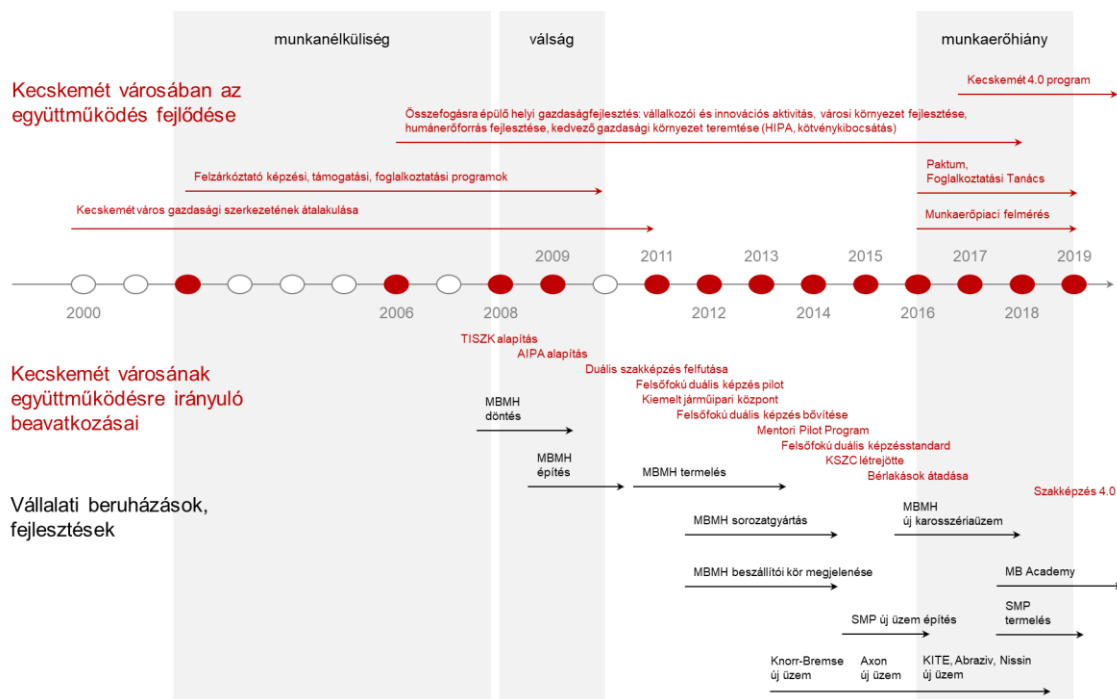
A fentiekben ismertetett elméleti megközelítések, valamint a gyakorlat kihívásai olyan együttműködési prototípushoz vezettek el, amely a város foglalkoztatáspolitikájának újrászervezését tűzte ki célul. A kooperatív együttműködési modell ötvözi az embert középpontba helyező vezetéselméleti modellek megállapításait a mindennapi működés gyakorlatával.

5.1. A kooperatív együttműködési modell létrejötte, főbb területei

A Mercedes-Benz kecskeméti betelepülése számos változást eredményezett a város életében. A gazdaságfejlesztést tekintve a mezővárosi jellegű településnek a transznacionális vállalat megjelenésével szintet kellett lépnie.

A városra már a 2000-es évek közepétől jellemző, hogy jelentősen épít az összefogásra. A 25. ábra azt mutatja be, hogy ez az összefogás milyen lépéseken keresztül fejlődött, és vált magasabb szintűvé.

25. ábra: Kecskemét városának együttműködésre épülő gazdaságfejlesztése



Forrás: saját forrás

5.1.1. A gazdaságfejlesztési programokat támogató ernyőszervezet létrehozása

A kihívások teljesítése érdekében Kecskemét városa már a gyár megépítésének kezdeti lépéseitől, annak folyamatával párhuzamosan megkezdte a 2012. évi sorozatgyártás feltételeihez szükséges infrastrukturális és foglalkoztatáspolitikai feltételek megteremtésére történő felkészülést. Kecskemét és a Mercedes filozófiájának metszeteiből kialakultak azok a pontok, amelyek a felkészülés alapvető mérföldköveit jelentették. A beszállítókat is számba véve már a sorozatgyártás indítására is legalább 3000 új munkahellyel és ezek betöltéséhez megfelelően kvalifikált munkavállalóval kellett számolni. Fel kellett készülni a beszállítói hálózat felépítésével kapcsolatos követelményekre, a városi infrastruktúra fejlesztési feladataira is. A város célja az volt, hogy a Mercedest minél jobban beágyazza, integrálja Kecskemét életébe, így a beruházások összehangolásán túlmutató gazdaságfejlesztési törekvések megvalósítására egy „ernyőszervezet” létrehozását kezdeményezte. A vármegyében és Kecskeméten meghatározó súllyal rendelkező szervezetek együttműködése, összefogása eredményeképpen jött létre az AIPA Alföldi Iparfejlesztési Nonprofit Közhasznú Kft. (AIPA Kft.).

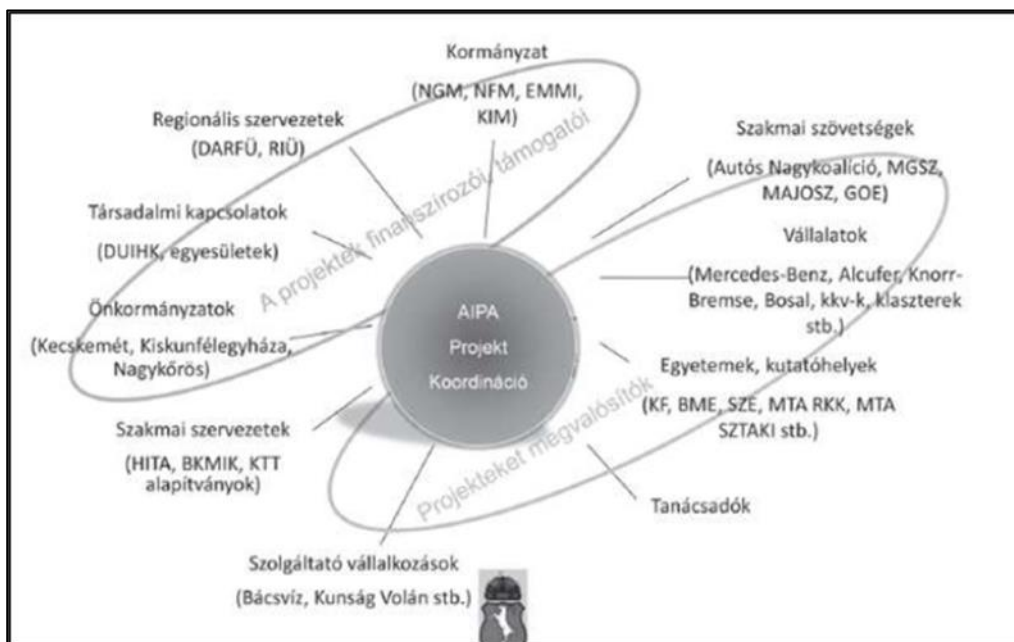
Az AIPA Kft. küldetése a Mercedes-Benz beruházáshoz kapcsolódó fejlesztések, a beruházások összehangolása, átfogó integrálása és az ezen túlmutató ipar- és gazdaságfejlesztési törekvések koordinációja. Értékelésem szerint a küldetés teljesítéséhez szükséges volt, hogy megfelelő gazdasági és politikai súllyal, továbbá szignifikáns lokális befolyással rendelkező intézmények és személyek adják a nevüket a társasághoz, hogy a bizalom mellett a munka és a feladatok megvalósítása gyorsan haladjon előre. Az AIPA Kft. 2009. szeptember 30-án került megalapításra. Az alapító szervezetek:

- Kecskeméti Kreatív Tudásközpont Közalapítvány⁶
- Kecskeméti Főiskola
- Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BKMKIK)
- Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége
- Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

A dokumentumok elemzése, illetve a megvalósítási folyamatban szerzett tapasztalataim alapján azt a következtetést vonom le, hogy az alapítók törekvése az volt, hogy az AIPA Kft. egységes szervezeti keretet biztosítson a város és a térség gazdaságfejlesztési tevékenységnek koordinálásához. Úgy értékelem, hogy a vállalkozásnak ehhez egy széleskörű kapcsolatrendszerrel kellett kiépíteni, melybe a projektek megvalósítóinak és finanszírozóinak, támogatóinak széles körét kellett mozgósítani, koordinálni. Az AIPA Kft. kapcsolatrendszerének összefüggéseit a 26. ábra mutatja meg, melyben felfedezhetjük a Triple Helix modellben felrajzolt kapcsolatokat is (egyetem-ipar-kormányzat).

⁶ A Kecskeméti Kreatív Tudásközpont Közalapítvány alapítója Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata

26. ábra: Az AIPA Kft. kapcsolatrendszere



Forrás: Szemereyné Pataki (2014)

Az NGM (2013) publikációját tekintve, az innovációs ökoszisztéma alapelemei közül az ernyőszervezet létrehozásával az önkormányzat letette a támogató társadalmi környezet kialakításának alapkövét.

Az ernyőszervezet létrehozásának folyamatát értékelve, megállapítható, hogy az AIPA Kft. megalapításakor azokat a kívánt cél elérését szolgáló terveket, projekteket helyezte előtérbe, amelyek a Mercedes-Benz beruházását és a város gazdaságának fejlődését egyaránt hatékonyan támogatta.

A feladatok között infrastrukturális területen az alapszolgáltatások fejlesztése mellett a beszállítókat tömörítő ipari park, a város szociális és kulturális intézményrendszerének fejlesztése (a német nyelvű óvoda és iskola, német nemzetiségi közösségi házak) emelhetők ki.

A humán erőforrások fejlesztése terén a munkaerő megszerzése és mobilitásának támogatása mellett kiemelkedő szerepet kapott a gépjárműgyártással kapcsolatos képzések meghonosítása, a német rendszerű közép- és felsőfokú duális képzés meghonosítása és beindítása. Kiemelt feladatok közé tartozott az egészségügyi ellátás fejlesztése, összehangolása. Az erőforrások fejlesztéséhez a tudás- és technológiai transzfer, a K+F tesztközpontok kialakításának tervei, programjai is párosultak.

27. ábra: A projektportfólió felépítése

	Fizikai környezet	Társadalmi környezet	Logisztika	PR
Infrastruktúra	<ul style="list-style-type: none"> •Közművek (utak, víz, szennyvíz, hő, villamos energia), vasúti szárnyvonal •Beszállítói forgalom modellezése •Iparvágy fejlesztés •Parlagfű mentesítés 	<ul style="list-style-type: none"> •Több nyelvű és nemzetiségű oktatási létesítmények, • „egyablakos” ügyintéző központ •Német és egyéb nyelvű hitélet 	<ul style="list-style-type: none"> •Beszállítókat tömörítő ipari park, •Vasúti logisztikai központ, •Innovációs központ, inkubátorház 	<ul style="list-style-type: none"> •Kulturális létesítmények (bölcsőde, óvoda, ált. iskola, hitéleti létesítmények, német nemzetiségi közösségi házak)
Humán erőforrás	<ul style="list-style-type: none"> •KeFo Gépjármű Tanszék létrehozása •Egységes járműmérnöki szakirányokra irányuló tananyagfejlesztés (BME/KEFO/GYŐR) • KeFo GJT infrastruktúrájának kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> •FSZ, főiskolai (BSc) és egyetemi (MSc) szintű képzés, •Egészségügyi ellátás összehangolása, rehabilitációs és munkaegészségügyi szolgáltatások fejlesztése •Szakképzés és szakmunkásképzés összehangolása a felsőoktatással 	<ul style="list-style-type: none"> •Munkaerő mobilitásának biztosítása, • Közösségi közlekedés fejlesztése •Rugalmas munkaerő szállítás 	<ul style="list-style-type: none"> •MTMI képzések népszerűsítése, toborzás, munkaerő megtartása, természetbeni juttatások •Önkormányzati roadshow
Kutatás-fejlesztés és innováció	<ul style="list-style-type: none"> •Alternatív energiatermelési módok kutatása, anyag- és energiatakarékos, környezetbarát technológiák •Akkreditált Gépjármű laborok •Járműteszt pálya 	<ul style="list-style-type: none"> •Társadalmi-demográfiai helyzetkép felmérése, •szociológiai stratégiai terv, •inverz „agyelszívás”-i program 	<ul style="list-style-type: none"> •Tudás- és technológia-transzfer, • K+F kiszervezés, •Tesztlétesítmények, kompetencia-központok kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> •Tudományos eredmények disszeminációja
Beszerezés, szállítói rendszerek	<ul style="list-style-type: none"> •Újrahasznosítás, hulladék-gazdálkodás •Beszállítói kompetencia-központ 	<ul style="list-style-type: none"> •Beszállítói kompetencia-központ •A potenciális szállítók felmérése és helyzetbe hozása 	<ul style="list-style-type: none"> •Szolgáltatás-kiszervezés, szervíz-infrastruktúra •Adatbank létrehozása 	<ul style="list-style-type: none"> •Gazdaságfejlesztési mintaprojekt, • Tökevonás kommunikációja

Forrás: Szemereyné Pataki (2014)

A szállítói rendszerek fejlesztése terén az együttműködések koordinálása mellett az AIPA Kft. klaszter gesztorszervezetként a kis- és középvállalkozások közötti hatékony együttműködést is támogatta, sőt 2014 végén meghonosította a ma már országos szintre kiterjesztett szállítófejlesztési Mentori Pilot Programját.

Az AIPA Kft. projektportfóliójának felépítését a 27. ábra foglalja össze. Az eredmények értékelése alapján úgy gondolom, hogy ennek a maga korában újdonságnak számító ernyőszervezetnek a létrehozása időszerű volt. Az összehangolt munka nagy mértékben járult hozzá a Mercedes beruházásának sikerességét biztosító városfejlesztési munka hatékony és a beruházási projekttervhez harmonizált megvalósításához.

A Daimler kecskeméti gyárának döntéshozatali és megvalósítási folyamatát elemezve levonható az a következtetés, hogy ahhoz, hogy egy város a lehető legtöbbet hozza ki a lehetőségeiből, össze kellett fognia a vállalkozásokkal és a lakossággal. Kecskemét az eredményesség érdekében ezt az összefogást építette ki, és partnereket keresett, hogy gazdasága továbbra is meghatározó szereplőként jelenjen meg a térségben, illetve a járműgyártás fejlődésével évtizedek múlva is Magyarország egyik meghatározó gazdasági központja legyen.

5.1.2. Beszállítófejlesztési programok

Az AIPA projektportfóliójából külön kiemelem a beszállítófejlesztést, hiszen a külföldi nagyvállalatok megjelenése mellett természetesen merült fel az igény, hogy bizonyos beszerzésekre a helyi beszállítói kör által biztosított termékek is alkalmasak legyenek, így a szállítási költségek jelentős csökkenése mellett akár alacsonyabb alapanyag- és alkatrészárakkal lehet kalkulálni. A vevő-beszállító együttműködések magasabb formáiban pedig már a szállítói láncban történő szorosabb együttműködés, közös stratégiai gondolkodás, közös termékfejlesztés is megjelenhet.

A cél a magyar tulajdonú kis- és középvállalatok helyzetbe hozása volt, azonban ahhoz, hogy a transznacionális cégek beszállítóivá tudjanak válni, számos minőségi és szolgáltatási feltételt kellett teljesíteniük. A követelményeknek történő megfelelés érdekében jött létre Kecskeméten a Mentor Pilot Program (továbbiakban: MPP).

A program dokumentációja szerint a Nemzeti Befektetési Ügynökség és a Magyar Nemzeti Kereskedőház Zrt. támogatásával az AIPA Kft., mint program menedzser által a Kecskeméti Kiemelt Járműipari Térségben első alkalommal meghirdetett és megvalósított MPP fő célkitűzése a programba bevont vállalkozások célzott fejlesztésén és versenyképességük növelésén túl a beszállító vállalatoknak szóló, az addigi programok között újdonságot jelentő módszertan kidolgozása és megvalósítása volt.

A mentori programnak alkalmasnak kellett lennie arra, hogy országon belül bármelyik régióban – figyelembe véve az ottani adottságokat – megvalósítható és fenntartható legyen. A pilot mentor program elképzelés olyan, a gyakorlatban használható elemeket tartalmazott, amely függetlenül a gazdasági térségtől, bárhol alkalmazható Magyarországon. A pilot jelző arra utalt, hogy innovatív elemeket alkalmazva, szoros és professzionális projektmenedzsmenttel, megfelelő tudásbázist létrehozva, szimulációs gyakorlatokon keresztül egy „blueprint”-et hozzon létre, amely később kibővített formában, több alkalommal, nagyobb beszállítói számmal megismételhető legyen.

A program alapvető célja az volt, hogy a magyar tulajdonú kis- és középméretű vállalkozásokat a világszínvonalú gyártás és szolgáltatás szintjének elérésére ösztönözze, és ezzel elősegítse, hogy képessé váljanak a hazai, illetve az EU-n belüli beszállítói láncokba való belépésre, ezzel is pozitív hatást gyakorolva a térségi foglalkoztatottságra. Az újdonságot az MPP szemléletben az jelentette, hogy a pilot program a fejlesztési irányokat nem általánosságban fogalmazta meg, hanem testre szabottan, a mentor vállalatok vevői igényére alapozva, a résztvevő kis- és középvállalkozás pillanatnyi

fejlettségéhez igazítva. A program kiemelkedő érdeme, hogy nem passzív jelenlétet és befogadó attitűdöt követelt meg a kiválasztott vállalatoktól, hanem aktív közreműködést és folyamatos figyelmet igényelt mind a mentori, mind a mentorált oldal részéről.

A programhoz szükséges volt a térségben termelő, a hazai beszállítók számát növelni kívánó integrátor/OEM vállalatok jelenléte, beszállító, illetve beszállítani kívánó magyar tulajdonú kkv-k érdeklődése, valamint a lehetséges beszállítókat összefogó szervezet.

A program egyik innovatív eleme az MPP céljaira kifejlesztett ABV index mérőeszköz volt, melynek célja a programban résztvevő beszállítók pillanatnyi versenyképességének mérése volt.

Az AIPA Kft. szakértőivel, illetve a folyamatban résztvevő vállalkozások vezetőivel lefolytatott konzultációk összegzéseként megállapítható, hogy a Mentor Pilot Program az előzetes tárgyalásoktól és a projekt végrehajtást biztosító menedzsmenti előkészítéstől eltekintve két fő megvalósítási szakaszra és az utókövetésre bontható:

I. szakasz:

- Mentor vállalatok felkérése, bevonása a pilot projektbe
- Beszállító vállalatok kiválasztása a mentor vállalatok, valamint a térségben működő klaszterek javaslatára (beszállítóvá válás)
- Mentori program fő területeinek definiálása a mentor vállalatok igényei alapján
- Kiválasztott beszállítói, illetve jelölt cégek állapotfelmérése ABV index alapján
- Vállalkozásonkénti státuszriport létrehozása a fejlesztendő területekről
- Fejlesztési területek definiálása
- Tematikák, tananyagok létrehozása

II. szakasz:

- Kiválasztott kkv-k elméleti és gyakorlati felkészítése a mentor vállalatok részéről, az előkészített tematikák, tananyagok alapján, helyszínen
- Konzultáció a mentor vállalatokkal a fejlesztések elindításával egyidejűleg

III. utókövetés:

- kkv-k ismételt felmérése, fejlesztési eredmények visszamérése

A mentor pilot program 2014. október 1-jén indult és 2015. április 30-ig tartott. A beszállító kkv-k számára az aktív munka a pilot eredményes befejezésével kezdődött.

5.1.3. A középfokú duális képzés fejlesztése

Visszaulva az NGM (2013) publikációjára, az innovációs ökoszisztéma alapelemei közül az oktatás és képzés kecskeméti „lábát” a duális középfokú és felsőfokú képzés jelentik, mely tématerületekre a következő fejezetekben térek ki részletesebben.

Kovács (2017) oktatás szerepével kapcsolatos álláspontját tekintve, Kecskeméten is megállapítható, hogy helyi szinten a képzett munkaerő jelenléte egyre jelentősebben meghatározza a gazdaság fejlődését. A rendelkezésre álló dokumentumokat elemezve látható, hogy a kecskeméti szakmunkásképzés tradicionálisan biztosította a megfelelő alapokat. A gyakorlati képzés területén nehézséget jelentett, hogy a rendszerváltást követően a vállalati képzési háttér folyamatosan leépült, de a vállalati gyakorlati helyek hiányát a város a képzőintézményekben igyekezett különböző fejlesztésekkel kompenzálni. A megfelelő képzési szint fenntartása mellett a városban a tanulók többségének a szakképző intézmények tanműhelyei biztosítottak megfelelő gyakorlati helyet.

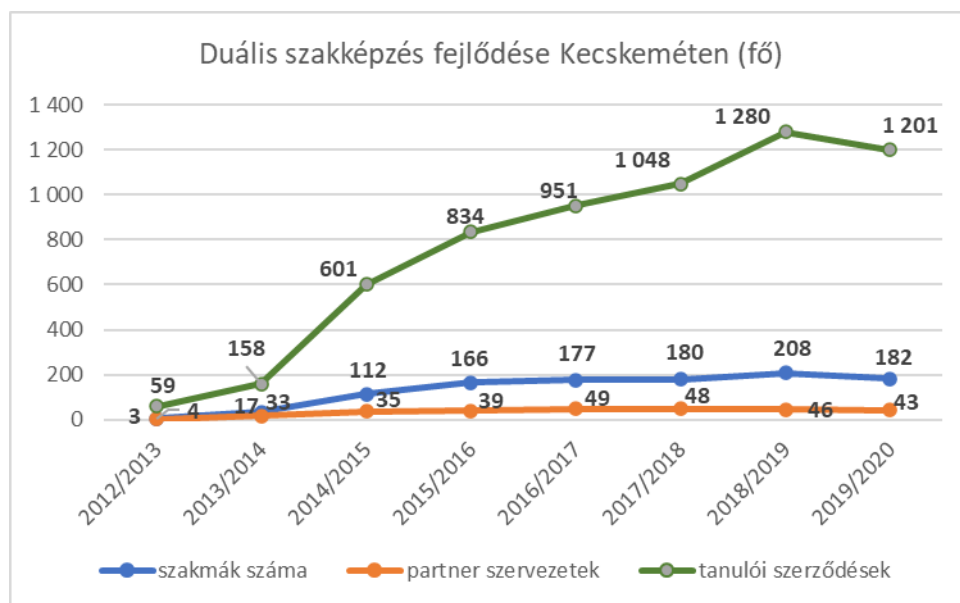
A Mercedes beruházás előkészítési folyamatában szerencsésnek mondható, hogy a 2000-es évek közepétől a szakképző intézmények a vállalati kapcsolatok megerősítésén, illetve a gyakorlati képzőhelyek fejlesztési, bővítési lehetőségein dolgoztak. Ezt a folyamatot a Humánerőforrás-fejlesztés Operatív Program (HEFOP) a „Térségi Integrált Szakképző Központok létrehozása és infrastrukturális feltételeinek javítása” tárgyú, vissza nem térítendő pályázati lehetőség is generálta. Kecskeméten 2008 augusztusában létrejött a TISZK. A szakközépiskolai oktatás keretében 2005-ben a mechatronikai, 2007-ben az informatikai, majd a gépgyártástechnológiai szak bevezetése történt meg. A lehetőségeket felmérő beruházói kör vizsgálódásakor már ezen a területen is látszott a lehetőség, a fejlesztési potenciál.

A városban a középfokú szakképzés területén azonban az igazi áttörés 2010 után történt meg. A német tapasztalatok felhasználásával, a Mercedes beruházás kivitelezésével egyidőben Kecskeméten megkezdődhetett egy új, hatékony oktatási rendszer kiépítése. A szakiskolák a gyakorlatorientált képzési forma meghonosításában komoly támogatást kaptak a Mercedestől, illetve a térség nagyobb vállalkozásaitól. Sikerült előre lépni a

munkaerő-biztosítási programok elindításában, illetve az infrastrukturális feltételek megteremtésében, és ez húzó hatással volt a szakképzés területeire is.

Kecskeméten a középfokú duális szakképzésben elérhető szakmák száma a 2011/2012-es tanévtől, hat év alatt a 2017/2018-as tanévre 48-ra, míg a Szakképzési Centrum partner szervezeteinek száma 180-ra emelkedett. A tanulói szerződések száma a 2014/2015-ös tanévre 158-ról a 600 db-ot is meghaladta, de a 2017/2018-as tanévben már 1048 db tanulói szerződés volt hatályban (28. ábra). (Szemereyné Pataki-Bódis, 2018)

28. ábra: Kecskemét duális szakképzésének fejlődése



Forrás: BKMKIK és KSZC (2021) adatai alapján saját szerkesztés

A Mercedes-Benz kecskeméti gyára a Kecskeméti Szakképzési Centrummal, illetve elődjével együttműködve 2011 óta vesz részt a duális képzésben, a jól működő program hosszú távon kínál kiváló, versenyképes ismereteket a szakiskolától egészen a felsőfokú tanulmányok befejezéséig. A Mercedes gyár együttműködésével 2011-ben indultak el duális szakképzés keretében a gépjármű mechatronikus, a mechatronikus-karbantartó és a járműkarosszéria előkészítő szakmák. 2012-ben a szerszámkészítő szakma bevezetésére került sor. A középfokú duális képzési rendszer az igények irányába fejlődött, és az intézményrendszer is átalakult. 2015. július 1-jén 10 tagintézmény részvételével létrejött a Kecskeméti Szakképzési Centrum.

A Mercedes duális képzési portfóliója 2017-ben az egy éves időtartamú automatikai berendezés karbantartó szakkal bővült. Az új szakok elindításának igénye megerősíti Cséfalvay (2017) tanulmányának azt az előrejelzését, hogy jóllehet a robotok átvehetnek

bizonyos munkafázisokat, ettől még összességében maguk a foglalkozások nagyrészt nem fognak eltűnni, csupán átalakulnak. Kecskeméten is jellemző, hogy az automatizálás, a robotika az egyszerű munkavégzést igénylő tevékenységeket kiváltja, de az új eszközöket egy magasabb képzettségi szintű felkészültséggel rendelkező állománynak működtetni kell, melyben kulcsszerepet kap az oktatási rendszer.

A duális képzés fejlesztésében további lehetőséget adott a Mercedes-Benz Academy 2018. október 26-i átadása.

A középfokú szakképzés fejlődésének elemzése is mutatja, hogy a városban a 2000-es évek közepén végrehajtott gazdaságpolitikai fordulat e téren is hozzájárult a beruházási kedv növeléséhez. Ugyanakkor a vállalkozások beruházásainak, fejlesztéseinek megvalósulásával összhangban sikerült a szakképzési rendszert is korszerűsíteni.

2019. év végétől a város előtt egy újabb kihívás áll, mely az új szakképzési rendszerre történő fokozatos átállás. A 2020/2021-es tanévtől indult el a munkaerőpiac igényeihez az eddigieknél sokkal rugalmasabban alkalmazkodó és magas színvonalú duális szakképzési rendszer. A vállalkozások szerepe és felelőssége nőtt, a tanulószerveződés helyett szakképzési munkaszerződés lépett be a gyakorlatba, a gyakorlati képzőhelyek szerepe ezzel nagymértékben felerősödött.

5.1.4. A felsőfokú duális képzés magyarországi bevezetésének pilot programja

Kecskemét város műszaki felsőoktatásának alapjai az 1960-as évekre nyúlnak vissza.

A történeti fejlődést értékelve a Neumann János Egyetem GAMF Műszaki és Informatikai Karának jogelődjét, a Felsőfokú Gépipari Technikumot 1964-ben alapították, amely 1969-ben Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskola (GAMF) elnevezéssel főiskolai rangot kapott. A GAMF 2000. január 1-jétől a szervezetváltással létrehozott Kecskeméti Főiskola önálló karaként fejlődött tovább. Az elmúlt öt évtized során az intézmény hatalmas fejlődésen ment keresztül. A képzési portfóliót értékelve megállapítható, hogy az intézmény a fejlesztéshez értékes alapokat biztosított, hiszen az iparnak folyamatosan képezték a gépgyártás-technológus üzemmérnököket, de a portfólióba anyagmérnökök, gépészmérnökök, járműmérnökök, mérnökinformatikusok, műszaki menedzserek és műszaki szakoktatók képzése is beépült. A GAMF kar sok műszaki képzettségű szakembert biztosított Kecskemét vállalkozásai számára, de az igazi áttörést számára is a Mercedes-Benz beruházásával kapcsolatos igények teljesítésével kapcsolatos fejlesztések jelentették. A Mercedes a

stuttgarteri Duale Hochschule Baden-Württemberg 30 éves múltja visszatekintő tapasztalatai alapján már a beruházás megkezdésekor kezdeményezte a duális típusú képzési forma kecskeméti megvalósítását. A város és a főiskola fogékony volt a kezdeményezésre, a hosszú távú együttműködés kereteiről szóló megállapodást 2010. november 5-én a Mercedes gyár igazgatója, valamint a főiskola rektora aláírta. A kezdeményezést a gazdasági és politikai döntéshozók szélesköre is támogatta az MTA elnökétől a városvezetésig.

A megállapodás szerinti szándék a „Bachelor of Engineering“ szak képzési tartalmának kibővítése és akkreditálása volt a járműgyártás és a gyártási logisztika területeken, de szerepelt benne egy új gépjárműtechnikai tanszék létrehozásának szándéka is.

A főiskola 2010-ben a járműmérnöki alapszak oktatási infrastruktúrájának létrehozására pályázatot nyújtott be, és ennek elfogadásának eredményeként 2012 végére felépült egy 2000 négyzetméteres épület. Az épület a legmodernebb járműipari oktatási bázis követelményeinek megfelelően lett felszerelve. Ahogyan Kecskemét Megyei Jogú Város 2013-2014. évi Gazdasági Programja is írja, az épületben többek között helyet kaptak olyan, a járműtechnika oktatásához és kutatásához szükséges eszközök, mint a dinamikus motorfékpad, a teljes jármű hajtására és fékezésére alkalmas próbapad, valamint vizsgáló és mérő berendezések. A járműmérnöki képzés 2012/2013-as kecskeméti indulására a főiskola a gyár és a magyarországi járműmérnök képzés bázisaként szolgáló Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedésmérnöki és Járműmérnöki Karának együttműködésével és hathatós segítségével készült fel.

A 2012/2013-as tanév indítása előtt a járműtanszék kialakításával párhuzamosan folyt a kecskeméti duális képzési modell alappilléreinek kialakítása. Az első duális hallgatók fogadásában, a képzési forma kidolgozásában nagy szerepet vállaló két vállalkozás a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. és a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft. volt. A vállalkozások a főiskola szakembergárdájával közösen kidolgozták a kiválasztás és az együttműködés új modelljét. Megállapodtak az elmélet és gyakorlat összhangját harmonizáló gyakorlati képzés tematikájában és az éves tananyag leadását harmonizáló naptárban. Az első hallgatók kiválasztásához még az egyetemi jelentkezési határidők előtt a főiskolával közös toborzási kampányt hirdettek, és a potenciális jelentkezőket megfelelő tájékoztatással látták el. Ez az első kiválasztási módszer lett a később kecskeméti modellként ismert duális kiválasztási eljárás színteréje.

A kecskeméti modell működésében hatékonynak értékelem, hogy a kiválasztási eljárás a hallgatók felé két ágra bontva indult el. Az első ág a felsőfokú intézménybe történő jelentkezés. A vállalati ágon a jelentkezők a leendő gyakorlati helyre a járműmérnöki karra történő jelentkezésüket követően pályázhattak a vállalkozás által meghatározott határidőig. A pályázatok értékelése alapján az alkalmasnak minősített jelölteket egy kiválasztási napra hívták be. A kiválasztási napon „Assessment center” (AC) módszerrel értékelték a jelöltek alkalmasságát a vállalati környezeti követelmények és értékek mentén. A jelöltek ezután személyes visszajelzést kaptak, majd később a felvétellel kapcsolatos döntést is visszajelezték. A duális képzésbe azok kerültek be, akik a Kecskeméti Főiskolára (később Neumann János Egyetem) és a vállalathoz egyaránt felvételt nyertek. Akik csak a felvételi követelményeknek feleltek meg, azonban a vállalatnál nem kerültek kiválasztásra, az intézmény tanulmányi rendje szerinti képzésben kezdhették meg a tanulmányaikat. Bár a program meghirdetésekor csak egy belépési pontot, az első évfolyamos indulást definiálták, a későbbi tapasztalatok alapján a jó tanulmányi eredményt elérőknek a vállalkozások igénye esetén az ötödik félévtől is lehetőséget adtak a duális képzési mód felvételére.

Véleményem szerint a legnagyobb kihívást a duális képzési modell adaptálása mellett a képzésnek a felsőoktatás jogszabályi környezetébe történő beillesztése jelentette. A fejlesztésekhez, a kecskeméti modell elindításához a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény kihirdetése adott megfelelő kereteket. A törvény 108. § 1.b. pontja a duális képzés definícióját az alábbiak szerint határozta meg:

„Duális képzés: a műszaki, informatika, agrár, természettudomány vagy gazdaságtudományok képzési területen indított gyakorlatigényes alapképzési szakon, illetve a felsorolt képzési területhez tartozó mesterképzési szakon folytatott képzés azon formája, amelyben a szak – képzési és kimeneti követelményeknek megfelelően meghatározott, teljes idejű, a képzési időszakra, a képzés módszereire, a tanórára, a megszerzett tudás értékelésére egyedi rendelkezéseket tartalmazó – tanterve szerint a gyakorlati képzés a Duális Képzési Tanács által meghatározott keretek között, minősített szervezetnél folyik.”

Ennek alapján a duális képzés tehát olyan gyakorlatigényes, az alapszakon folytatott képzési forma, amelyben a szakmailag minősített vállalatoknál folyó gyakorlati képzések tantervi tartalmuknál, struktúrájuknál és a vállalatoknál jelentős arányban szereplő óraszámuknál fogva, a megszerzett munkatapasztalat segítségével növelik a hallgatók szakmai kompetenciáját, gyakorlati vállalati ismereteit. A duális képzés esetében a

közreműködő vállalatok előre meghatározott módon a felsőoktatási intézmény tananyagához szorosan illeszkedve, formálisan is oktatják a hallgatókat a képzés során, így a felsőoktatásban végzett munkaerő szinte azonnal képes a munkavégzésre.

Véleményem szerint a duális képzési rendszer hatékony bevezetését, megvalósítását támogatta az a szervezési intézkedés, hogy a Kecskeméti Főiskolán 2013-ban létrejött a Duális Módszertani Központ. A módszertani központ fontos szerepet kapott a duális képzés intézményesítésében és működésének hatékonyabbá tételében. A központ főbb feladatai a *Felsőfokú duális képzés - Vállalati Fehér Könyv* (Kecskeméti Főiskola, 2015) alapján:

- Új duális vállalati és intézményi partnerek keresése, a kapcsolatfelvétel, a partner tájékoztatása a képzés tartalmáról, a vállalati és intézményi igények feltérképezése és rögzítése.
- A duális hallgatók vállalati, intézményi kiválasztásának szervezése, segítése.
- A duális partnereknél a hallgatókkal kapcsolatos problémák kezelése, megoldásának segítése.

A képzési központ létrehozásának megalapozottságát igazolja, hogy 2013-ban már több kecskeméti vállalatot vontak be a duális projektbe, így részvételükkel 2013 szeptemberétől a gépészmérnök és a műszaki menedzser alapszakokon is létrejöhetett a duális képzés.

A Kecskeméti Főiskolán létrehozott duális felsőfokú képzés általános alapelvei az alábbiak szerint foglalhatók össze a Kecskeméti Főiskola (2015) dokumentuma alapján (29. ábra):

- A duális képzés a Kecskeméti Főiskola és a hozzá kapcsolódó vállalatok együttműködésén alapuló, az elméleti tudás mellett gyakorlati tapasztalatokkal és készségekkel rendelkező mérnökök képzését szolgáló modell.
- A Főiskola és a vállalat mind a képzési területeken, mind a képzés időtartamán osztoznak (elmélet a Főiskola, gyakorlat a vállalkozás), a képzési idő összességében egyenlően teljesül.
- A hallgatók a képzési idő jelentős részét az első évfolyamon a Főiskolán, a harmadik évfolyamtól a duális partner vállalatnál töltik.
- A tanulmányok idejére a vállalat és a hallgató között hallgatói munkaszerződés jön létre, mely alapján a hallgató vállalja a mintatanterv szerinti előrehaladást, a vállalat pedig pénzbeli juttatást folyósít.

- Csak azon vállalatok lehetnek a Főiskola duális partnerei, amelyek szándékukat kinyilvánítják a hallgatók közös oktatására, a folyamatba aktívan be kívánnak kapcsolódni, és egy előminősítési folyamat alapján alkalmasnak bizonyulnak.

29. ábra: A duális képzés általános alapelvei a kecskeméti modellben



Forrás: ForArea Gazdaságfejlesztő Kft. (2015) in: Kecskeméti Főiskola (2015, p. 12)

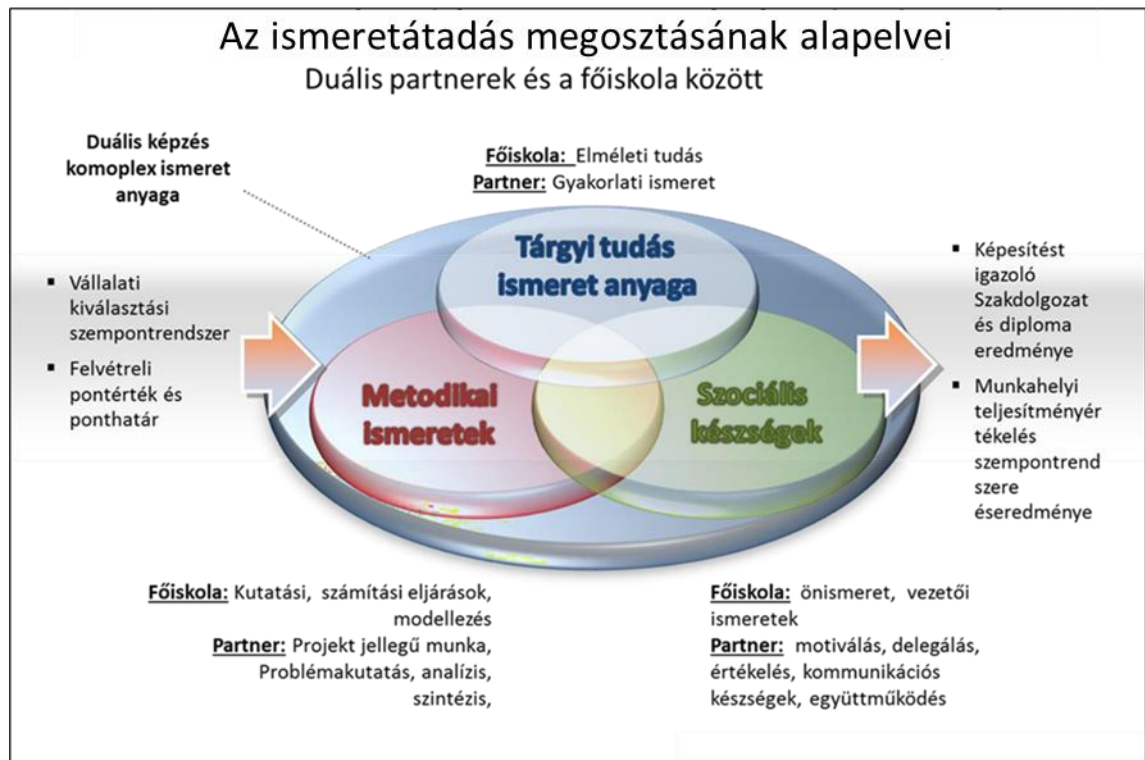
A kecskeméti modell ismeretátadási, illetve munkamegosztási elveit a 30. ábra foglalja össze. Ennek megfelelően a kiválasztástól a képesítés megszerzéséig a vállalkozások szorosan együttműködnek az egyetemmel, de a vállalkozások közötti együttműködés, a harmonizáció kérdése sem elhanyagolható. A képzés megvalósítása során a felsőoktatási intézmény az elméleti tudást, a megtanulható ismereteket (módszertanokat, eljárásokat), illetve ezek rendszeres és tematikus számonkérését biztosítja. A duális vállalati partner a gyakorlati ismeretekre, az alkalmazott technológiák adta követelményekre, a szervezeti folyamatokra vonatkozó gyakorlati ismereteket biztosítja.

Az eredményeket igazolja, hogy a Kecskeméti Főiskola 2016. július 1-jén egyetemmé alakult, az őszi tanévet a beiskolázott duális járműmérnök hallgatók már egyetemi keretek közt kezdhették meg.

A kecskeméti képzési rendszer fejlesztésének példája alátámasztja a McKinsey 2018-as kutatásainak azt a megállapítását, hogy Magyarország élen járhat az automatizációban, amennyiben az oktatás és átképzés területén is szükséges lépéseket meg tudja tenni.

Kecskeméten egyre inkább előtérbe került az új készségek elsajátítása, a technológia hatékony használatának gyakorlati megismerése, az interperszonális készségek alkalmazása a konkrét mindennapi vállalati működésben történő részvétel útján.

30. ábra: Az ismeretek átadásának munkamegosztása a kecskeméti duális modellben



Forrás: ForArea Gazdaságfejlesztő Kft. (2015) in: Kecskeméti Főiskola (2015, p. 13)

A duális képzés eredményességét növeli, hogy a képzés teljes folyamata során tartalmilag összehangoltan történik az intézményi elméleti képzés és a vállalati gyakorlati képzés. A vállalati szakaszban eltöltött ún. vállalati gyakorlat során és az intézményi szakaszban tanultak harmonizációja a teljes képzési idő vonatkozásában függ az adott vállalat munkaerőpiaci igényeitől, illetve az alkalmazott technológiától. (Kecskeméti Főiskola, 2015)

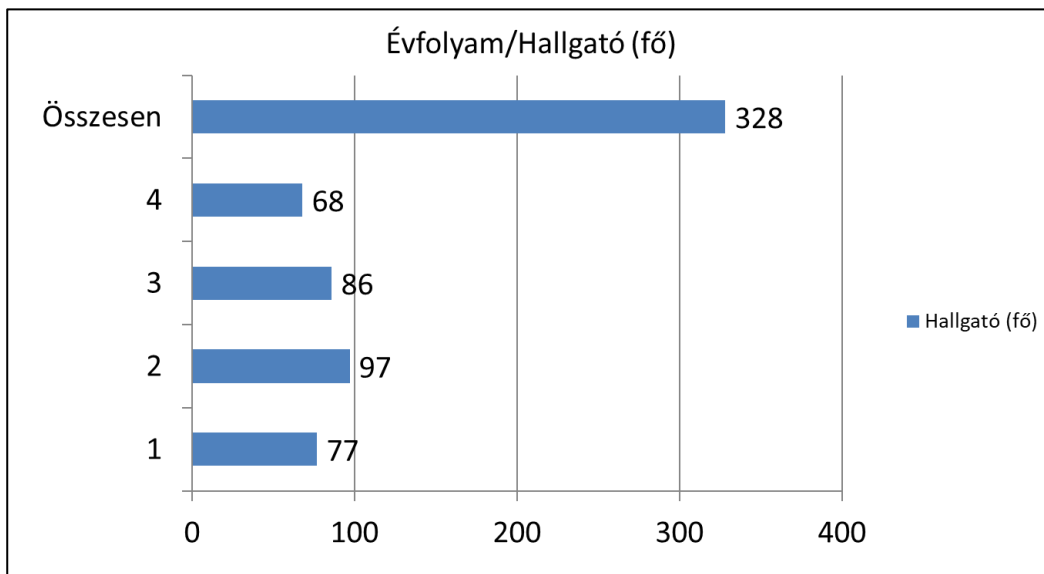
A hatékony megvalósítás érdekében a Kecskeméti Főiskola egy 2014-ben indult és 2015 szeptemberében záródó fejlesztési projekt keretében a kecskeméti duális képzés standardizálását hajtotta végre.

2015 szeptemberétől már országosan is elérhető a duális felsőoktatási képzés. A 2015/16-os tanévben 21 felsőoktatási intézményben, 26 alap és 1 mesterszakon folyt a képzés. Országosan 174 partnerszervezet 381 hallgatóval kötött hallgatói munkaszerződést. A

főbb képzési területek az agrár-, a társadalomtudományok, az informatika, a műszaki- és a természettudományok.

A kecskeméti Neumann János Egyetemen a 2019/2020 évi beiskolázáskor 328 duális hallgató volt. Évfolyam szerinti megoszlásukat a 31. ábra szemlélteti.

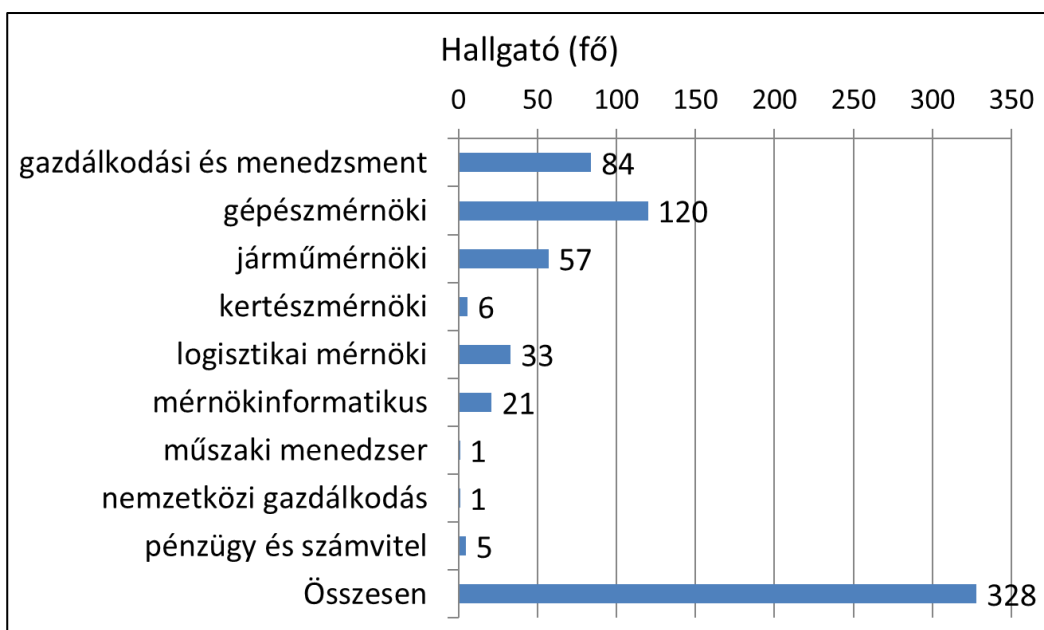
31. ábra: A duális hallgatók évfolyam szerinti megoszlása



Forrás: Neumann János Egyetem (2021)

A szakok szerinti megoszlást a 32. ábra szemlélteti.

32. ábra: A duális hallgatók évfolyam szerinti megoszlása



Forrás: Neumann János Egyetem (2021)

Elemzésem és a vállalatvezetőkkel folytatott szakmai egyeztetések alapján a kecskeméti duális képzési modell erősségének az alábbiakat tartom:

- Növekszik a térség tőkevonzó képességéhez történő hozzájárulás.
- A város igényeinek megfelelő felsőfokú végzettségű hallgatók kezdenek megkarrierjüket a munkaerőpiacon.
- A felsőfokú intézmény és az ipari együttműködések hálójára, kapcsolati rendszere erősödik.
- Emelkedik a vállalati igényekhez jobban illeszkedő, a vállalkozási környezetbe integrálódott diplomások száma.
- A hallgatók számára kiszámítható stabil életpályamodell jön létre.
- A hallgatók a diploma megszerzésekor rendkívül erős munkaerőpiaci potenciállal rendelkeznek.

A modellnek vannak természetesen olyan pontjai, amelyekre érdemes további figyelmet szentelni, ezek közül alábbiakat emelem ki:

- A résztvevők részéről a hosszabb távú befektetés kitartható, türelmes munkát és ráfordítást igényel, így a végzősök megtartásának eredményessége visszahat a vállalkozások későbbi aktivitására.
- A programban résztvevők számára fontos az egyenlő bánásmód érvényesítése, nem érezhetnek megkülönböztetett bánásmódot, mert ez a környezet megítélése és fejlődésük szempontjából is hátrányos.
- A vállalkozásoknál alkalmanként felmerülnek a hallgatókkal adódó eseti nehézségek (nem-teljesítések, időbeosztás rugalmatlansága, a duális képzésből történő kilépés), ezek időnként visszavetik a lelkesedést.
- A kkv-k speciális gondja, hogy kevés a hallgatói jelentkező, ugyanakkor, ha sikerül hallgatót kiválasztani, az arányaiban a nagyvállalatokénál lényegesen nagyobb teher.
- A programban történő részvétel az utánpótlás biztosítása mellett a társadalmi felelősségvállalás egy formája, amit el kell ismerni.

A Neumann János Egyetem a duális képzési forma nyújtásán túl jelentős szerepet vállalt a város közéletében is. Tudományos fórumokat, konferenciákat, nyílt napokat tartanak, de a tudományos ismeretterjesztésbe a hallgatók is egyre jobban bekapcsolódnak. Emellett erős az együttműködés a helyi vállalatokkal és az iparkamarával is. Közös részt vesznek pályázatokon, és konferenciák keretében megosztják a K+F eredményeket.

5.1.5. A felsőfokú duális képzés nemzetközi összehasonlításban

A kecskeméti duális képzési modell kialakításának 2017-től az Interreg Duna Transznacionális Program keretében az E.F.E.- European Foundation for Education e.V. Stuttgarti Alapítvány vezetésével megvalósuló EDU-LAB.DTP1-1-115-4.1 – New Danubian Governance in Labour Market Relevance of Higher Education – „Új Duna menti munkaerőpiaci szabályozás felsőoktatásban betöltött jelentősége” megnevezésű projektben magyar partnerként részt vett a Neumann János Egyetem és társult stratégiai partnerként Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata. Az együttműködés a pályakezdők szakmai esélyeit segítő kezdeményezések megvalósítására irányult. A közös gondolkodás és a tapasztalatok megosztása jelentős tudásbázis kialakítására nyújtottak lehetőséget. Az EDU-LAB a felsőoktatás szereplőit kötötte össze, és jó lehetőséget biztosított a tapasztalatok megosztására, a benchmark jellegű tapasztalatszerzésre. A Neumann János Egyetem, illetve az EDU-LAB nyilvánosan elérhető dokumentumait elemezve jól érzékelhető, hogy a közép- és kelet-európai, dél-kelet európai országok komoly kihívásként azonosították a képzett munkaerő megtartását, a nyugat-európai országokba történő elvándorlásának megelőzését. A probléma megoldásában az egyik kulcskérdés a gyakorlat-orientált felsőoktatási képzési modell megvalósítása, mivel

- a végzősök rendelkeznek majd azzal a szakértelemmel, illetve kompetenciákkal, melyeket saját régiójuk megkíván, így a régióban kereshetnek és találhatnak munkát;
- a munkáltatók könnyebben megtalálják a megfelelő szaktudással rendelkező munkavállalókat, mely növeli versenyképességüket;
- a regionális gazdaság megerősödik.

A változásokat a tapasztalatok szerint négy megatrend generálja: a globalizáció, a digitalizáció, az individualizáció, heterogenitás és változások az oktatási környezetben, így

- a mindenhol jelenlévő információ, a globális ismeretek, melyek minden okostelefonról elérhetőek;
- új tanulási módok, mint pl. az e-learning, interaktív egyéni és csoportos tanulás, nincsenek helyi és időbeni korlátozások, a formális és informális tanulási terek növekvő választéka;

- az új felismerések és megállapítások pedagógiai integrálásának folyamatos szükségessége, ezek közvetítése a személyes és szakmai képzettséghez;
- a klasszikus oktatási intézmények egyedulalmának csökkenése, mivel az információs és tanulási alkalmazások online elérhetőek;
- a formális szakképzési bizonyítványok csökkenő jelentősége, mely a tudás folyamatosan csökkenő felezési idejének eredménye;
- az élethosszig tartó tanulás növekvő jelentősége a személyiség és a szakmai fejlődésben.

Ezek a tényezők több kihívást jelentenek az oktatási rendszer számára. (EDU-LAB, 2017)

A 2017. évi dokumentumok és a projektbeszámolók értékelése alapján megállapítható, hogy a Duna menti régió országai a gyakorlat-orientált felsőoktatási képzési modell megvalósítása tekintetében eltérő fejlődési pályán állnak. Az egyes országokban történő előrehaladás jellemzőit az alábbiakban foglaltam össze a <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/edu-lab> oldalon elérhető dokumentációk alapján.

Németország

A mintaként szolgáló németországi modellnek hosszú, közel 50 évet átfogó fejlődési története van. A Stuttgart térségében működő vállalatok (Daimler-Benz, Robert Bosch GmbH, Standard Elektrik Lorenz) 1972-ben sikeresen kezdeményeztek a felsőoktatásban egy olyan új kurzusrendszert, amely kombinálja az egyetemi oktatást a szakmai képzéssel. A rendszer lényege:

- A 3 éves képzés gazdálkodástudományi végzettséget nyújt (“Prüfung zum Betriebswirt” / MBA).
- 2 éves képzés után a kereskedelmi és iparkamara egyik szakmai vizsgája lehetővé tette a munkaerőpiacra való korábbi belépést azon hallgatók számára, akik úgy döntöttek, hogy nem folytatják tanulmányaikat.
- A mai kooperatív („duális”) tanulmányi rendszer fő jellemzői már a kezdetek idején jelen voltak. A gyakorlati időszakok a vállalatoknál és tanulmányi időszakok az egyetemen váltakoztak, és az elmélet és gyakorlat összekapcsolása megtörtént.

Előnyök a hallgatók számára, hogy

- ugyanazok a karrier-lehetőségek és költségek, mint az egyetemi tanulmányok esetén, de kevesebb idő alatt, és

- már akár két év után is lehetőség van a munkaerőpiacra történő belépésre.

A törvényi elismerés folyamat főbb állomásai:

- 1982-ben megtörtént a szakakadémiával (Berufsakademie) kapcsolatos jogalkotás Baden-Württembergben.
 - o A diplomát az állami egyetemekével egyenlőnek ismerték el, de csak Baden- Württemberg-ben.
 - o Szövetségi szinten nem ismerték el a diplomát.
 - o A végzetek nem voltak jogosultak PhD tanulmányok folytatására.
- Az 1990-es években
 - o hallgatói kezdeményezés indult a szakakadémia egyetemként való elismerésére,
 - o további magán és állami alapítású szakakadémiák jöttek létre más német tartományokban, és
 - o más országok is bevezették a modellt.
- 1994/1995-ben munkajogi szempontból a szakakadémián végzetteket kezdték egyenlőként kezelni a műszaki főiskolákon és egyetemeken végzettekkel, de a felsőoktatási törvény szerint még nem.
- 1998-ban angol nyelvű képzéseket vezettek be. Az egyetem angol nyelven is hivatalos elnevezést kapott, mint University of Cooperative Education.
- 2000-ben a szakakadémiák számára lehetővé vált, hogy BSc fokozatot kínáljanak, és a hallgatók folytathatták tanulmányaikat mesterfokon.
- 2009-ben a baden-württemberg-i szakakadémiát Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) néven alkalmazott tudományok egyetemévé nyilvánították, a gyakorlat-orientált kutatás pedig követelménnyé vált. Az első MSc program 2009-ben indult.
- 2014-ben létrejött a Továbbképzési Központ (Center for Advanced Studies).

Magyarország

A high-tech termelési technológia működtetéséhez a magyar ipar, és különösen az autóipar egyre több gyakorlatorientált mérnököt igényelt megfelelő problémamegoldó és csapatmunka képességekkel. Ezt az igényt a Mercedes-Benz dél-alföldi régióban megvalósuló fejlesztése tovább generálta, így a Neumann János Egyetem, ahogyan az előzőekben kifejtettem, széleskörű hazai és nemzetközi együttműködéssel bevezette a német modellt. A modell széleskörűen alkalmazottá vált a magyarországi egyetemeken.

A kecskeméti modell elindításához és gyakorlati megvalósításához a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény kihirdetése adott megfelelő keretet.

Szlovákia

A Szlovák Köztársaságban alacsony volt az egyetemet végzett állampolgárok aránya, a középfokú szakképzés színvonala viszont magas. 1989 után jelentősen nőtt a felsőoktatási intézmények/egyetemek száma. Nagy volt a hallgatók társadalmi-szakmai specializációk felé való irányultsága, azonban hiány mutatkozott a műszaki egyetemi végzettségű fiatalokból. A frissen végzett egyetemi hallgatók stabil elméleti tudással, de gyakorlati alkalmazás terén kevés tapasztalattal bírtak.

Ezen társadalmi kihívásokra adott válasz a meghatározó cégek, egy felsőoktatási intézmény és egy kereskedelmi és iparkamara szövetségének az együttműködése volt.

Főbb lépések:

- Háromszintű felsőoktatási koncepció.
- Ösztönző típusú gyakornoki munkát biztosító intézmény létrehozása.
- Sikertelen kísérlet a felsőoktatási intézmények diverzifikálására felsőoktatási intézményekké és tudományegyetemekké.
- Gyakorlati képzés, bizonyos cégek igényei szerint tanulócsoportok kiválasztása.
- Cégek telephelyére kihelyezett oktatás.
- Vállalatok és oktatási intézmények közötti formális együttműködés kialakítása.

A Szlovák Köztársaság Oktatási, Tudományos és Sportminisztériuma 2013-ban elkészítette a felsőoktatási törvény módosítását, mely lehetővé tette a szakmai irányultságú bachelor tanulmányi programok létrehozását. 2017-ben az Akkreditációs Bizottság a szakmai irányultságú bachelor tanulmányi programok értékelési szempontrendszerének tervezetét kidolgozta és előterjesztette.

A szlovák felsőoktatást is az autóipar „húzta” a duális képzés irányába, kísérleti projektként került kidolgozásra egy 4 éves szakmai bachelor tanulmányi program előkészítésére irányuló együttműködés a Volkswagen szlovákiai gyára és a pozsonyi Szlovákiai Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Kara között. A projektben 50%-kal szerepel a közvetlenül a vállalatnál szerzett gyakorlati tapasztalat.

Románia

A 2017. évi dokumentumok elemzése alapján Romániában a felsőoktatási kínálat és a munkaerőpiaci szükségletek és kereslet között ellentmondás feszült, a hagyományos felsőoktatási képzések nem voltak teljesen összhangban az ipar elvárásaival, és nem biztosították a fiatal tehetségek vállalati kötődését. A munkáltatók attól tartottak, hogy ez a tendencia azt eredményezi, hogy túl sok egyetemi hallgató lesz, emellett a szükséges szakmák terén képzett szakemberhiány fog mutatkozni. A megoldásra Romániában néhány felsőoktatási intézmény adott egyedi választ. Ezek az intézmények hadat üzentek a jelenlegi felsőoktatási rendszer és az üzleti szféra igényei közötti rés hosszútávú hatásainak. Együtműködésre léptek vállalatokkal, melyek egy adott közösség egyedi igényeire szakosodtak.

Romániában az oktatási rendszert 4 törvény szabályozta:

- Románia alkotmánya;
- az oktatásról szóló alkotmányos törvény;
- ágazati törvények (a felsőoktatási intézmények akkreditációjáról és az egyetemi diplomák elfogadásáról szóló, a tanári kar jogállásáról szóló törvények); és
- az oktatási miniszter rendeletei.

A romániai duális képzést az oktatási miniszter 94/2014. számú rendeletével szabályozta. Az oktatási miniszter a munkáltatók véleményének és kéréseinek megismerése után döntött a duális képzésről és annak szervezetrendszeréről. A cél az volt, hogy egy erős, a gazdaság és a munkaerőpiac igényeihez igazodó szakképzési rendszer jöhessen létre. A dokumentumok szerint az oktatási minisztérium párbeszédet folytatott a munkaadók képviselőivel a szakképzési szervezeti rendszer kialakításáról, a tananyagot, a képzési módokat, a képzési időtartamot a gazdasági élet szereplőivel közösen alakították ki.

2015-ben létrehozták a 33 tagból álló Nemzeti Képesítési Hatóságot. Ennek Tanácsadó Testülete az oktatási intézmények, egyetemek, hallgatók, szakmai szervezetek, a közigazgatás, központi munkaadói szervezetek, szakszervezetek és ágazati bizottságok képviselőiből áll. A Tanácsadó Testület támogatja a nemzeti stratégiák, a képesítést és folyamatos képzést célzó akciótervek kidolgozását. Konzultációs szerepet tölt be, jóváhagyja a jogszabály és módszertan tervezeteket a Nemzeti Képesítési Keretrendszer végrehajtása érdekében.

A főbb célkitűzések közt szerepel tájékoztató anyagok kidolgozása hallgatók számára, mentorálás start-up cégeknek, a mentor-hallgató együtműködés ösztönzése, a vállalkozói készségek fejlesztése és erősítése, start-up projekt ötletek kidolgozása, versenyek szervezése.

A struktúra a munkavállalók, szakszervezetek, tanulók és az élethosszig tartó tanulást ösztönző felnőttképzési intézmények közötti hatékony kapcsolatot hivatott megteremteni.

Az oktatási miniszter 2017. február 16-i 3262 sz. rendelete biztosítja a kereteket az egyetemisták vállalkozói tevékenységének támogatásához és ösztönzéséhez, illetve elősegíti az egyetemek versenyképességét és a hallgatók foglalkoztathatóságát.

Szerbia

Szerbiában az alábbi három tényező jelentette a főbb társadalmi kihívásokat:

- Munkanélküli fiatalok magas száma.
- Az egyetemi fokozat megszerzése után a gyakorlati készségek hiánya.
- Felsőoktatás és a munkaerőpiaci igények között eltérés, mivel a felsőoktatási programok nem voltak összhangban a munkaadók igényeivel.

A kihívásoknak történő megfelelés érdekében a gyakorlati oktatás különböző változatokban ugyan, de a szerbiai egyetemek programjainak többségénél kötelező elemmé vált. A szakmai gyakorlatot két részre bontották, kötelező és választható szakmai gyakorlatra.

Szerbia legtöbb egyeteme (többek közt Belgrád, Újvidék, Kragujevac, Nis) karrierfejlesztési központot alapított, amelyek olyan szolgáltatásokat kínáltak, mint karriertanácsadás, hallgatók számára gyakornoki helyek vagy potenciális munkaadók közötti közvetítés.

2017 októberében az Oktatási, Tudományos és Műszaki Fejlesztési Minisztérium egy nemzeti hallgatói gyakorlati modellt dolgozott ki az egyetemek, az üzleti szektor és a helyi önkormányzatok közötti együttműködésre alapozva. A cél egy „hallgatói gyakorlat-vállalkozói oktatás” modell kifejlesztése volt. A felsőoktatási törvény felhatalmazása alapján létrejött Munkáltatói Tanács jobb betekintést biztosított a munkaerőpiacra. Információt adott a piac szempontjából meghatározó szakmákról, melynek nyomán azt várták, hogy azon fiatalok száma lecsökken, akik a munkaerőpiac által nem igényelt tanulmányi programokra jelentkeznek. Az Oktatási Minisztérium ranglistát készített és tett közzé a honlapján. Ez alapján láthatják a diákok, hogy a választott tanulmányi program jó döntés-e az adott pillanatban.

2017. szeptember 27-én a Szerb Köztársaság Parlamentje elfogadta az új felsőoktatási törvényt. Ez erőteljesen hangsúlyozza a pályaorientációt és tanácsadást, a hallgatói

gyakorlatot, valamint a felsőoktatási intézmények és a vállalatok közötti együttműködést. A törvény rendelkezik a rövid tanulmányi programokról és a munkaalapú tanulmányok bevezetéséről, lehetővé téve a piaci igényekkel összhangban lévő gyakorlati tudás és készségek megszerzését.

Szlovénia

Szlovéniában az oktatási rendszer több jelentős szerkezeti változáson ment keresztül, de a szakmai gyakorlat mindig, sokszor túlságosan is előtérbe került.

Az első nagy változás 1981. évben történt, ekkor egy új pályaorientációs törvény szabályozta a közép- és felsőfokú oktatást azzal az alapfeltevéssel, hogy mindennemű oktatás középpontjában a munkának és a szakmának kell állnia. A képzési rendszer főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze.

- Az egyetemi alapképzés 2 éves szakmai tanulmányi programot foglalt magába.
- A hallgatók folytathatták tanulmányaikat 2 éves mesterképzésen.
- A posztgraduális képzés különleges oktatási programokat tartalmazott.
- A felsőoktatási karok lefedték valamennyi tanulmányi programot, a szakmai főiskolák az egyetemek részét képezték.
- A felvételi létszámokat az állam hagyta jóvá.
- A középfokú oktatásban eltörölték az érettségit.

Ez az ellentmondásosan működő rendszer a demokratizálódási folyamat során megváltozott, és az 1989-ben módosult oktatási törvény visszaadta az egyetemek autonómiáját, visszaállította a gimnáziumi rendszert, jóváhagyta a középiskola befejeztével az érettségit. A változások együtt jártak a középfokú és a felsőfokú oktatás megújításával. A korábbi kétéves főiskolai képzést eltörölték.

Az 1993-as Felsőoktatási törvény alapján a szakmai felsőoktatási képzések alapesetben 3 évesek, kivételes esetben 4 évesek lettek. A képzések tartalmaztak vállalati együttműködés keretében végzett gyakorlati képzést, vagy állami és helyi közigazgatási gyakorlatot. Az egyetemi képzések 4 évesek, kivételes esetben 4 és fél, 5 évesek (pl. mérnök, gyógyszerész, állatorvos), vagy 6 évesek (humán gyógyászat, fogászat) maradtak. A hallgatók bizonyos feltételek mentén tudtak váltani képzések között, de a szakmai főiskolák csak szakmai felsőoktatási képzéseket biztosítottak. A felsőoktatásba történő belépés feltételeit is szabályozták:

- az általános érettségivel valamennyi alapképzésre és integrált mesterképzésre lehet jelentkezni,

- a szakmai érettségivel a szakmai felsőfokú képzésekre lehet jelentkezni, és
- az általános érettségi tárggyal bővített szakmai érettségi a legtöbb egyetemi alapképzéshez megfelelt.

Létrehozták a képzésminőség mérésének és ellenőrzésének mechanizmusát. A felsőoktatási képzéseket a Szlovén Köztársaság Felsőoktatási Tanácsának kellett jóváhagynia.

1996-tól új jogszabályokkal egészült ki a szabályozás, az oktatási törvény szerinti szervezésről és finanszírozásról, valamint a szakképzésről szóló törvényekkel. Ekkor került bevezetésre a rövid képzési idejű szakmai felsőoktatás.

A rövid képzési idejű felsőoktatás az ipar és a munkáltatók közötti együttműködés révén jött létre. Az elképzelés szerint ez a szakképzési rendszer legmagasabb szintje és az iparral való együttműködés révén biztosított oktatás. A legnagyobb érdeklődést különösen a vállalati munkavállalók körében váltotta ki, akik széleskörű gyakorlati tudással bírtak, de nem volt felsőfokú végzettségük. Ez a képzési forma a vállalati gyakorlati képzésre fókuszál, kevésbé az elméleti képzésre. A rövid képzési idejű felsőoktatás a szlovén felnőttképzés része, párhuzamosan működik a felsőoktatással. A képzés főbb jellemzői:

- A kétéves képzéseket szakmai felsőfokú iskolák szervezik, akik nem felsőoktatási intézmények.
- Gyakorlat-orientált programok, amelyek a szakképzési normáknak megfelelő gyakorlati kompetenciákat biztosítanak a hallgatóknak.
- A tananyag 40%-a vállalati gyakorlati képzésből áll.
- Azok a tanulók, akik letették az érettségit, vagy az érettségi bevezetése előtt a záróvizsgát, a négyéves középiskola után jelentkezhetnek; továbbá bizonyos feltételek mellett a hároméves szakképző iskolát végzettek is bekerülhetnek.
- A felsőoktatással ellentétben ezek a programok olyan szakmai normákon alapulnak, amelyeket a Szlovén Köztársaság Szakképzési Tanácsa elismert.
- Néhány felsőoktatási szakmai képzés elfogadja a végzett diákok jelentkezését közvetlenül a második évfolyamra.

Szlovéniában 2004-től a bolognai folyamat szerinti új felsőoktatás bevezetése volt a középpontban. Ennek során elkezdődött az úgynevezett „bináris oktatási rendszer” újraértelmezése. Az egyetemi karok tudományos kutatásokat és oktatási, míg a szakmai főiskolák oktatási és szakképzési tevékenységet végeztek. A felsőoktatási intézmények azonban – többé-kevésbé ugyanazokkal az oktatókkal – mindkét fajta képzést

biztosították, a képzések tartalma gyakran összefonódott, a tanítási és munkamódszerek nagyon hasonlóak voltak, így a klasszikus értelemben vett duális képzés feltételei Szlovéniában a gyakorlatorientált megközelítési szemlélet ellenére 2017-ben nem voltak adottak.

5.1.6. Foglalkoztatási Paktum létrehozása

Visszaulva Glaeser (2011) megállapítására, miszerint az életképes, megújuláson alapuló városok közös jellemzője az oktatás, a sokféleség és a vállalkozókészség hármasa, ezek igényét a 2010-es évek közepén Kecskemét városában is jól lehetett érzékelni. A gazdasági fejlődés zálogának tekinthető a helyi lakosok foglalkoztatása, ezen belül is kiemelt figyelmet érdemelnek a fiatalok, a pályakezdők, az inaktívok, illetve a szenior korosztály helyzetbe hozása. A fejlődés érdekében nem lehetett figyelmen kívül hagyni a hátrányos helyzetűek mobilizálását, helyi identitásuk erősítését.

Úgy értékelem, hogy a követelményeket időben felismerve 2015. év végén, 2016. év első hónapjaiban egy, a korábbi együttműködéseket meghaladó, átfogóbb együttműködés létrehozásának előkészítése indult el. Ennek megvalósításhoz kiváló lehetőségnek ígérkezett 2015. december 18-án a Széchenyi 2020 program keretében megjelent a „Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és várostérségében” című (TOP-6.8.2-15 kódszámú) felhívás. A Felhívás célja az volt, hogy a megyei jogú város önkormányzatának vezetésével, a megyei jogú város, vagy annak vonzáskörzetére kiterjedően létrejövő és/vagy már működő foglalkoztatási együttműködések, partnerségek (paktumok) hozzájussanak azon forrásokhoz, melyek segítségével – a kialakított stratégiájuk mentén – képzési és foglalkoztatási programjaikat megvalósíthatják (www.palyazat.gov.hu).

A város vezetése azonnal reagált a felhívásra, elkészítette a megvalósíthatósági tanulmányt, és összeállította a pályázat benyújtásának előkészítéséhez szükséges projekt csapatot, mivel a felhívás keretében a támogatási kérelem benyújtására kizárólag konzorciumi formában nyílt lehetőség. Az együttműködés formalizálása érdekében 2016. március 30-án az önkormányzat és a kormányhivatal konzorciumi megállapodást kötött. A konzorcium vezetője Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata és a konzorciumba kötelezően bevonandó partner az állami foglalkoztatási szervként eljáró Bács-Kiskun Megyei Kormányhivatal.

Ahogy Szemereyné Pataki-Bódis (2018) publikációja is megállapítja, a projekt célja, hogy a Kecskeméten és környékén működő vállalkozások és az önkormányzat között olyan együttműködés valósuljon meg, amelynek keretében foglalkoztatási programok és képzések valósulhatnak meg, amelynek eredményeként párhuzamosan csökkenhet a munkanélküliség és a munkaerőhiány. Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata a foglalkoztatási és gazdaságfejlesztési céljainak megvalósítása érdekében benyújtotta a pályázatát, amely TOP-6.8.2-15-KE1-2016-00001 azonosítószámmal „Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és várostérségében - Foglalkoztatási Paktum Kecskeméten” címen támogatásban részesült. A támogatási szerződés 2016. szeptember 20-án került aláírásra, a projekt megvalósítása a 2016. szeptember 20.-2020. december 31. közötti időszakra lett megtervezve. A kecskeméti Foglalkoztatási Paktumhoz csatlakozó szervezeteket az 1. melléklet tartalmazza.

A vállalatvezetőkkel, a Bács-Kiskun megyei kormány megbízottal, illetve munkatársaival lefolytatott szakmai egyeztetések, valamint a program megvalósítási dokumentumainak értékelése alapján véleményem szerint a projekt előnye foglalkoztatáspolitikai szempontból az volt, hogy a Kecskemét paktumszervezetéhez csatlakozott településeken (Kecskemét, Fülöpháza, Jakabszállás, Kunszállás, Városföld) élő hátrányos helyzetű álláskereső, inaktív és közfoglalkoztatottak munkába lépési lehetőségei kibővültek. A lakosság életkörülményeinek javítása mellett fontos célként teljesült a kielégítetlen munkaerőpiaci igények mennyiségi csökkentéséhez történő hozzájárulás. A program megvalósulását elemezve azonban jól látható, hogy a hátrányos helyzetűek sikeres aktivizálása ellenére az intézkedések a szigorú elvárásokat támogató feldolgozóipari követelmények kielégítéséhez nem voltak teljes mértékben elegendőek. A program adta lehetőségekkel többségében az átlagos személyes és szakmai kompetenciák iránti követelményeket támogató vállalkozások éltek. A feldolgozóipart a támogatás közvetett formában, az üres munkaerőpiaci állások betöltésére történő „elszívó hatás” csökkentésével segítette. A program a munkaerőpiaci igények növekedését enyhítette, de a kihívások közvetlen teljesítésének nem tudott teljes mértékben megfelelni.

Ugyanakkor a Foglalkoztatási Paktum kedvező hatással volt a munkaerőpiac szereplői közötti együttműködés generálására. Az egyeztetések során, a korábbiaknál sokkal nagyobb aktivitással mozdult meg a város intézményrendszere, a projektbe bevont települések, az együttműködő szervezetek aktívan vettek részt a stratégiai lépések kidolgozásában, illetve a megvalósításban.

5.1.7. A munkaerőpiaci felmérés keretrendszere

A magyar foglalkoztatáspolitikai alapszemlélete, hogy a munkahelyeket nem az állam, hanem a vállalkozások teremtik, melyeket támogatni kell. Ehhez a foglalkoztatáspolitikai megfelelő stratégiák kialakításával, ösztönzéssel és a szabályozási környezet megteremtésével tud hozzájárulni. Egy régió, egy város esetében még inkább elmondható, hogy a munkahelyeket igazán a vállalkozások teremtik. Ennek eredményessége azonban nagymértékben függ a helyi támogatási rendszerek minőségétől, a gazdaság fejlődéséhez szükséges foglalkoztatási stratégiától. A foglalkoztatási stratégia kialakításához, a vállalkozások munkaerőellátásának biztosításához a kínálat ismerete mellett alapvető kérdés a munkaerő szükséglet ismerete. A szükségletek felmérésénél a mennyiségi igények mellett figyelmet kell fordítani a minőségi elvárásokra, a szakképzettségi struktúrára, a tevékenység ellátásához szükséges személyes és szakmai kompetenciaelvárásokra. A hatékony foglalkoztatáspolitikai megvalósításához a munkaerőpiaci igényeken túl szükséges a működési környezet, az infrastrukturális háttérrel kapcsolatos elvárások, illetve az üzleti szféra kapcsolati rendszerének megismerése. A fejlesztések előkészítésének fontos része a lakosság szerkezeti összetételének, a régió / a város adottságainak elemzése.

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) vármegyei és járási főosztálya – hozzájárulva a munkaerőpiac hatékony működéséhez és elősegítve a társadalmi integrációt – folyamatosan nyomon követte munkaerőpiacot, a munkaerőigények és a kínálat alakulását, így magas szintű támogatást tudtak biztosítani a TOP-6.8.2-15 számú projekt előkészítéséhez.

A város előtt álló kihívásoknak történő megfelelés érdekében azonban ezen túl további olyan széleskörű információkra, elemzésekre volt szükség, ami egy, a gazdaság szereplőit közvetlenül megszólító primer felmérés elindítását is generálta. 2016 májusában határozott követelményként jelent meg, hogy a hivatalos statisztikai információk mellett a város fejlesztési feladatainak, a tervezett programok megvalósítási terveinek kidolgozásához a közvetlen kapcsolatokon alapuló információk időben rendelkezésre álljanak. A projektek tervezett indulására jelentkező munkaerő utánpótlási igények mellett a partnerségre is igyekezett a város minél szélesebb körű választ kapni. A felmérésben a cégeknek a regisztrációs (ágazat, árbevétel) adatain túl a következő kérdéscsoportokra kellett választ adni:

- A létszám szerkezeti összetétele, lakóhely szerinti elhelyezkedés.

- A munkaidőbeosztási gyakorlat.
- A vállalkozások által a munkaerőigény kielégítésére alkalmazott módszerek.
- A felvételre kerülő munkavállalók részére tervezett képzések.
- A vállalkozások munkaerő gazdálkodásából megosztható jó gyakorlatok.
- A város intézményrendszerével a munkaerő utánpótlás érdekében történő együttműködés. A jó és a kedvezőtlen tapasztalatok, együttműködési igények (intézményekre lekérdezve).
- A vállalkozások eredményességének növelése érdekében bevezetett HR fejlesztések.
- A vállalkozások tevékenységét támogató szolgáltatások.
- A foglalkoztatás szezonalitása.
- Egy éves távlatban előre jelezhető munkaerő kereslet végzettség és munkaköri bontásban.
- Egy éves távlatban munkakörönként jelentkező konkrét munkaerőfelvételi igény. (Munkakör és FEOR csoportosításban végzettség, gyakorlat, kompetenciák.)
- A munkaerő gazdálkodással kapcsolatos hosszabb távú tervek, igények.
 - A tervezett fejlesztés megnevezése, tervezett időpontja.
 - A fejlesztéssel kapcsolatos létszámnövekedés és a tervezett foglalkoztatási forma.
- A munkaerő biztosítása érdekében a vállalkozások által megtett, illetve tervezett infrastrukturális intézkedések és azok térségi / partnerségi vonatkozásai.
- Térségi problémák és szükségletek, a foglalkoztatási helyzet javítására javasolt fejlesztések.
- A város foglalkoztatási partnerségében történő részvételi szándék.

A projektdokumentumok értékelése alapján jól látszik, hogy a lebonyolítással megbízott AIPA Kft. a felmérés előkészítéseként a fenti kérdések megválaszolási lehetőségére megfelelő módszert és eszköztárat dolgozott ki. Egy információvédelmi szempontból zárt, csak a felméréshez csatlakozó vállalkozás által választott felhasználói névvel és jelszóval elérhető IT rendszert fejlesztettek ki. A rendszerbe belépők csak saját adataikat kezelhették, menthették, ellenőrizhették. Az értékelők az adatszolgáltatók védelme érdekében a cégazonosító adatok nélküli nyers adatbázist kapták meg a feldolgozásra. A rendszerben háromféle kérdéscsoport különböztethető meg:

- Kvantitatív, statisztikai elemzésre alkalmas számszerű adatok kérése. Ehhez a kitöltési utasításban a KSH kategóriák figyelembevételével minden adat pontosan definiálásra került. A kitöltés helyességét az IT rendszerbe épített ellenőrző rutinok támogatták. (Például szellemi állomány + fizikai állomány=összes létszám.)
- A hozzáállás, minősítés értékelésére Likert-skála került alkalmazásra. A kérdéscsoportok többségében az 1-5 szélső érték közötti mérés történt meg. Az 1-es érték az „egyáltalán nem ért egyet”, az 5 a „teljes mértékben egyetért” jelzéseként lett definiálva. A munkaerőigények keresleti rangsorának értékelésénél, hogy a középértéket elkerülve a vállalkozásokat „döntésre kényszerítsék”, az 1-6 értékek közötti mérést alkalmazták (1=leginkább, 6=legkevésbé). A kérdőív minden kérdését ki kellett tölteni, de külön meg lehetett jelölni azt a kérdést, amit a vállalkozás a maga számára nem tartott relevánsnak.
- A kvalitatív, minőségi elemzés érdekében, ahol csak lehetett, szabadon beírható szövegre is lehetőség nyílt. (Nem kötelező mezőként a feldolgozhatóság érdekében maximum 960 karakterre lett maximálva.)

A felmérés résztvevőiként a város és térségének 60 meghatározó vállalata került kiválasztásra és felkérésre. A felkérést 59 vállalkozás elfogadta, mindössze egy lépett vissza menet közben a felmérésből. A felmérésben résztvevők köre az utánkövetés fázisában 61 vállalatra bővült. A kiválasztott vállalkozások között megtalálhatók magántulajdonban lévő magyar társaságok, külföldi és magyar vegyes tulajdonú vállalkozások és transznacionális vállalatok magyarországi leányvállalatai. A résztvevők közel kétharmada ipari cég, a legtöbb vállalkozás a feldolgozóiparban működik (39 db). A feldolgozóipari vállalkozásokon belül a járműgyártáshoz tartozók aránya 23%, de jelentős még a gumi-és műanyagtermékek gyártás tíz százalékos és az élelmiszeripar nyolc és fél százalékos aránya is.

A válaszadó cégek típusát és nagyságát vizsgálva megállapítható, hogy az 59 vállalkozásból 10 kis-, 24 közép-, és 25 nagyvállalati kategóriába tartozik. A létszámok nagyságát tekintve 11 vállalkozás foglalkoztat 50 fő alatti, 12 vállalkozás pedig 500 fő feletti munkavállalót. A foglalkoztatottak létszámának a vállalat mérete, illetve állománya főcsoportonkénti megoszlását a 2. melléklet részletezi.

A felmérés eredményei 7 nagy csoportra bonthatók.

1. Kecskemét és környéki cégek foglalkoztatási gyakorlata.
2. Munkaerő kereslet Kecskemét és térségében.

3. Az elkövetkezendő 2-5 évre létszámbővüléssel járó fejlesztések, esetleges leépítések (outplacement programok).
4. A cégek jó gyakorlata a munkaerő gazdálkodásban.
5. A Kecskeméti Foglalkoztatási Partnerségben való együttműködés igényei.
6. Térségi problémák, szükségletek.
7. Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása.

A felmérés eredményeit értékelve megállapítható, hogy a hatékony megvalósítást nagymértékben segítette, hogy az AIPA Kft. ügynevezett kérdezőbiztosok segítségével indította el a folyamatot. Külön figyelmet szenteltek a kérdezőbiztosok felkészítésére, a vállalkozások támogatására. A személyes találkozók lehetőséget adtak az elvárások részletesebb megismerésére, a város fejlődésével és foglalkoztatáspolitikájával kapcsolatos kérdések és vélemények részletes megismerésére, a mélyinterjúkra.

A felmérések eredményeit a beavatkozások finomhangolásához széles körben használta fel a Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztálya, illetve a Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal Járási Hivatalának Foglalkoztatási Osztálya, továbbá az érintett szervezetek, a Kecskeméti Szakképzési Centrum, a Neumann János Egyetem, Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara és a Paktum Irányító Testülete.

A felmérés reprezentativitását értékelve a kecskeméti székhelyű vállalatok teljes árbevétel és létszám adatait vetettem össze a felmérésben résztvevőkével.

Az Opten Informatikai Kft. 2018-ban elérhető adatai alapján 3.462 kecskeméti székhelyű vállalat adott le eredménykimutatást. A 3.462 vállalat összesített 2018. évi mérleg szerinti árbevétele megközelítette a 2.300 milliárd forintot. A felmérésben résztvevő vállalkozások 1.890 milliárd forinttal, 82% részesedéssel ennek az összegnek a zömét tették ki. A 3.462 vállalkozás ebben az évben 37.247 munkavállalót foglalkoztatott, a felmérésben részvevő cégek a területükön dolgozó szolgáltatókkal is beleszámolva 22.278 fő létszámot jeleztek, ami az Opten adatbázisban szereplő vállalkozások adataival összevetve közel 60% reprezentativitást igazol.

Az árbevétel magas részaránya a felmérésben résztvevők vonatkozásában meghatározó mértékű, de létszám esetében is domináns reprezentativitást igazol. Ugyanakkor az árbevételi és létszám arányok összevetése arra is utal, hogy a felmérésre kiválasztott vállalatok átlag feletti hatékonysággal alkalmazzák emberi erőforrásaikat, egy főre sokkal nagyobb árbevételt produkálnak. A számok megerősítik a McKinsey 2017-es kutatása

(McKinsey, 2017a) alapján megfogalmazott állítást, miszerint az automatizáció a hibák csökkentésével és a minőség fokozásával növeli a gazdasági teljesítményt, a gyorsabb munkával emeli a hatékonyságot, hiszen a felmérésbe kiválasztott feldolgozóipari vállalkozások többsége magas szintű automatizált technológiát alkalmaz, és az automatizáció áll fejlesztésük központjában is.

5.1.8. Foglalkoztatási Tanács felállítása

Az előzőekben bemutatott nagymértékű gazdasági fejlődés támogatásához megtervezett programok, illetve a primer munkaerőpiaci felmérések elemzése alapján úgy ítélem meg, hogy a 2016. év első felében beindított kezdeti lépések hasznosnak minősíthetők, de azok még semmiképpen sem látszottak elegendőnek a vállalászási szféra magas mennyiségi és minőségi munkaerőszükségletének biztosításához, a város dinamikus fejlődési pályájának továbbíveléséhez. A leírtakból kiderül, hogy a város lakosságának mobilizálása, a hátrányos helyzetűek, a rejtett munkanélküliek aktivizálására indított programok mellett legalább olyan fontos a munkaerőforrás fejlesztés megvalósításán dolgozó vállalkozások és szervezetek együttműködésének összehangolása. Az előző fejezetekben taglaltak visszaigazolják, hogy a város intézményrendszerét ebbe az együttműködésbe, a közös feladatok megoldásába kezdettől fogva és a korábbinál is mélyebben bele kellett vonni.

Már a Foglalkoztatási Paktum előkészítésével kapcsolatos folyamat értékeléséből, illetve a primer munkaerőpiaci felmérés üzeneteiből is kitűnt, hogy a vállalatok keresik az együttműködés, az összefogás lehetőségét. Keresik azt a fórumot, ahol a munka világával összefüggő aktuális kérdéskörökre közvetlen egyeztetési lehetőség nyílik. A tanács koordinátorával, illetve a tagvállalatok reprezentatív képviselőivel folytatott konzultációk, interjúk egyértelműen megerősítik, hogy az előzőekben vázolt követelményeket felismerve alakult ki a Foglalkoztatási Tanács létrehozásának gondolata. A Foglalkoztatási Tanács célként a helyi munkaerőpiac meghatározó foglalkoztatói és a város intézményrendszere közötti folyamatos szakmai párbeszédet, a munkaerő szükséglet és az igény szerinti utánpótlás biztosítása érdekében megteendő fejlesztések és intézkedések megfogalmazását tűzte ki.

Az igényre gyorsan reagálva elkészült a Tanács működési rendje és a kezdeményezőkkel egyeztetve 2016. szeptember elejére összeállt az alapító vállalkozások névsora. A működési rend alapja, hogy a Foglalkoztatási Tanács a munkáltatói szervezetek

képviselőinek önkéntes részvételén alapul. A 15 alapító tag az egyes ágazatok súlyarányában elfoglalt szerepe alapján lett kiválasztva, számolva a magyar tulajdonú vállalkozások reprezentálásának biztosításával is.

A Foglalkoztatási Tanács (2017) működési rendje szerint a Tanács feladata, célrendszere a következő:

„A Tanács a munkáltatói oldal részéről jelzi a foglalkoztatással kapcsolatosan felmerülő azonnali hatállyal megoldandó igényeket, problémákat, a helyi szervektől elvárt intézkedéseket és a fejlesztendő területeket. Konzultál a város gazdaság- és infrastruktúra fejlesztési terveiről, programjairól. Véleményezi a foglalkoztatáspolitikai szervezetek tevékenységének eredményességét. A tagok véleményt cserélnek a város és környezetében felmerülő kérdésekről, amelyek a munka világának szereplői számára meghatározó fontosságúak.

A Tanács tevékenysége kiterjed a munka világával összefüggő aktuális kérdéskörökre, különös tekintettel

- a vállalkozások munkaerő-ellátási feladatainak elősegítése igények és követelmények megfogalmazására,
- az álláskeresők / munkába állás előtt állók képzési programjaira vonatkozó javaslatok tételére,
- a meglévő munkaerő megtartása, illetve az esetlegesen szabaddá váló munkatársak helyi gazdálkodó szervekhez történő átirányítása érdekében történő javaslatok megtételére,
- a jó módszerek lehetőség szerinti megosztására (benchmarking).”

A Foglalkoztatási Tanács 2016. szeptember 28-ára összehívott alakuló ülésén a tagok teljes egyetértéssel jóváhagyták a működési szabályzatot. A résztvevők vállalták, hogy a vállalkozások fejlődésének, versenyképességének növelése érdekében támogatják a város szakképzéssel és az ipari szereplők munkaerő-szükségletének összehangolásával kapcsolatos feladatait, ahhoz adottságaik mértékében szakmai gyakorlatok, gyakorlati oktatási lehetőségek biztosításával is hozzájárulnak. A Tanács tagjai megállapodtak abban is, hogy a munkájukat egy koordinációs szervezet támogatja. A tagok a célok elérése érdekében felhatalmazták a koordinációs szervezetet benchmarking, illetve foglalkoztatási igényekkel kapcsolatos információs jellegű felmérések igények szerinti, eseti elvégzésére.

A megfelelő párbeszéd érdekében a Tanács üléseire részvételi joggal állandó meghívást kapott: Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Bács-Kiskun Vármegyei

Kereskedelmi és Iparkamara, a Neumann János Egyetem és a Kecskeméti Szakképzési Centrum vezetése, illetve az általuk delegált szakmai munkatárs.

A Foglalkoztatási Tanács rendszeres tanácskozási rendet állított fel. A tanácskozások összehívásának feladatára a koordinátor kapott megbízást. Az üléseket negyedéves gyakoriságúra tervezték. A Tanács 2016 végétől aktív szerepet vállalt Kecskemét gazdaságának fejlődéséhez kapcsolódó közös feladatok megoldásában. Pozitív tendenciaként értékelem, hogy az alapítókhoz a működés későbbi fázisaiban csatlakozott további négy vállalkozás közül kettő magyar tulajdonú.

A Foglalkoztatási Paktumban végzett munka és a Foglalkoztatási Tanácsban zajló egyeztetések ráirányították a figyelmet arra, hogy a munkaerő biztosítása érdekében a szerteágazó szakterületeken a városi szereplők részéről a korábbinál is erőteljesebb összehangolt munkára van szükség, az együttműködésben egy magasabb szintre kell lépni.

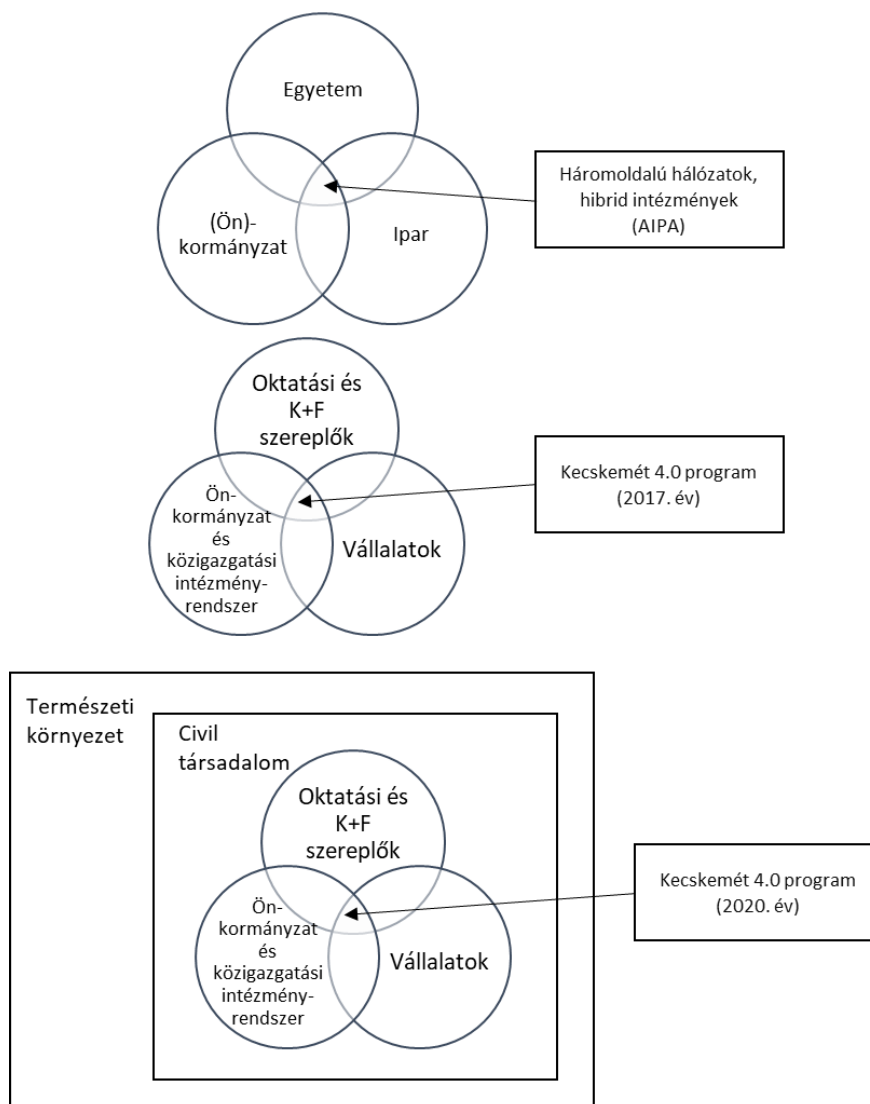
5.2. A kooperatív együttműködési modell fejlődése – a Kecskemét 4.0 program

Az eddigi gyakorlatot kutatva kirajzolódik, hogy a Triple Helix modellt leggyakrabban az innovációs és kutatás-fejlesztési folyamatokhoz kapcsolódóan az egyetem, az ipar, illetve a kormányzat közötti együttműködésben alkalmazták. A hármas spirál elképzelés modelljének alkalmazását az eddigiektől kissé eltérő szemszögből, egy város fejlődésével kapcsolatos széleskörű együttműködés szempontjából helyezem a középpontba. Azt mutatom be, hogy Kecskemét városvezetése hogyan alkalmazta a Triple Helix modell megközelítését a saját kooperatív együttműködési modelljének létrehozásában és fejlesztésében.

A 2000-es évek közepén Kecskemét városvezetése felismerve, hogy a gazdasági fejlődésre való potenciál kiaknázását nemcsak az egyes szereplők egyéni szerepvállalása jelenti, hanem a közöttük lévő kapcsolatrendszer fejlesztése, települési szinten interpretálta a Triple Helix modellt, és először egy köztes projektmenedzsmentre szakosodott ernyőszerkezetet, az AIPA Kft.-t, néhány évvel később pedig a modell jellemzőivel jól leírható gazdaságfejlesztési és tudásmenedzsment programot hozott létre. A város vezetése a programot Kecskemét 4.0-nak nevezte el, utalva az ipari fejlődésre, valamint a program által kezelt dimenziók számára is.

A kecskeméti modellben a gazdaságot a vállalati szereplők, a tudományos oldalt az oktatási és K+F szereplők, a kormányzati komponenst pedig az önkormányzat, illetve a közigazgatási intézményrendszer képviseli. A kezdeti fázisban az egyes szereplők interakcióinak a hibrid szervezet adott kereteket, majd a későbbiekben ez kiterjesztésre került, és a Kecskemét 4.0 programban még szembetűnőbben jelent meg, hogy a különböző szférák képviselőinek folyamatos kommunikációján alapul az a közös munka és közös tudás gyarapítása, mely a Kecskemét 4.0 program legelemibb építőköve (33. ábra).

33. ábra: A Triple Helix modell kecskeméti gyakorlata



Forrás: Etzkowitz–Leydesdorff, 2000, 111. alapján saját szerkesztés

A tudásteremtés, illetve -transzfer kereteit és tématerületeit a közös projektek teremtik meg. Ezen projektek résztvevői a projekt ügyében érintett szereplők, maga a projekt, mint működési forma pedig lehetővé teszi közöttük a szabad információáramlást és szisztematikus közös szellemi műhelymunkát.

A program megvalósulását elemezve megállapítható, hogy indulásakor főként a gazdasági élet által támasztott kihívásokra kellett felelnie a munkacsoportoknak, azonban néhány év elteltével új irányok kezdtek kibontakozni, és megjelent a civil szféra, valamint a természeti környezet is a közös munkában. A programban bekövetkezett változások ezáltal már túlnyúlnak a Triple Helix alapmodelljén, és megjelennek benne a Quadruple és Quintuple Helix dimenziói (Carayannis-Campbell, 2009; Carayannis-Campbell, 2010) is.

A Kecskemét 4.0 program fejlődése a kezdetektől folyamatos, és ahogy a rendszer egyre inkább ismertté és elfogadottá válik a gazdaság és városirányítás szereplőinek a körében, úgy nyílnak meg további új dimenziók, melyeket a közös munka vagy az új területeken történő együttműködés szükségessége hív életre.

5.2.1. A Kecskemét 4.0 program célrendszere, felépítése és működési rendje

A programdokumentáció elemzésből egyértelműen kitűnik, hogy a korábbi fejezetekben elemzett gazdasági fejlődés lehetőségeit és hatásait mérlegelve Kecskemét város vezetése 2016 végén idejében határozott arról, hogy a városfejlesztési projekteket egy komplex programként menedzseli, és elindítja a Kecskemét 4.0 programot. Az U-módszertanban a jelenlét érzékelésének első lépése, a közös kezdeményezés már itt is megjelenik, hiszen a 2009-ben létrehozott ernyőszervezet alapítói és főbb partnerei, valamint az évek során bővülő közreműködői kör folyamatosan nyomon követték a változásokat, és javaslatot tettek egy új célrendszer, egy új struktúra, egy új működési rend kialakítására.

A program a döntés szerint a régió és a város főbb fejlesztéseit komplex módon hivatott összefogni 2017-2022 közötti időszakban. A program átfogó célja, hogy Kecskemét városa hosszú távon is vonzó életperspektívát nyújtson az itt lakók, továbbá a tartós letelepedést tervezők, valamint a befektetői szféra és a vállalkozások számára. A Kecskemét 4.0 program alapítása nem egy szervezet által történt, hanem – biztosítva már az alapításkor is a széleskörű közös gondolkodást – Kecskemét önkormányzata, a helyi intézményrendszer és gazdasági társaságok egyaránt részt vettek benne.

A program jövőképe szerint a program megvalósításával Kecskemét és térsége Magyarország egyik legvonzóbb, legélhetőbb régiójává válik.

A programirányítás az U-vezetési módszertan második lépése, a közös érzékelés mentén, a fentiekben jelzett fő célterületekhez munkacsoportokat rendelt. A munkacsoportok mind vezetői, mind tagi szinten úgy kerültek kialakításra, hogy képesek legyenek a szakértői megfigyeléseiket, tapasztalataikat egymással megosztva egy inspiratív, együttgondolkodó közeget létrehozni. A munkacsoporti környezet alkalmas volt arra, hogy a résztvevők a közös célt ismerve, annak elérése irányában, a közös tervezés és cselekvés során, akár az egyéni érdekeken felülkerekedve, megosszák a saját személyes és szakmai kompetenciáikat.

A program 2017-es indulásakor az alapítók négy pillér mentén fogalmazták meg a célokat:

1. Munkaerő-biztosítás és képzés: A térségben működő vállalatok számára szükséges munkaerő képzése, bevonása és helyben történő elhelyezkedésének biztosítása.
2. Városi infrastruktúra fejlesztése: A megnövekedő lakosságszámot fenntartható módon kiszolgálni képes, „okos” városi infrastruktúra fejlesztése és biztosítása.
3. Városi szolgáltatások fejlesztése: A város és a régió (köz)szolgáltatásainak minőségi és „okos” fejlesztése, élhető, minőségi életteret biztosító munka- és életkörülmények biztosítása.
4. Vállalkozói környezet és beszállítói hálózat fejlesztése: A város és a régió vállalkozásainak átfogó fejlesztése, a vállalkozói és beszállítói képesség erősítése.

A program létrehozásához a kiindulópontot az erős felsővezetői elköteleződés jelentette. Az első lépés a megvalósítás útján a program működési modelljének, szervezeti kereteinek és programmenedzsment rendszerének kialakítása volt.

A Kecskemét 4.0 programot az alapítók a következő kritériumok alapján építették fel:

- az összes érintett elvárásait figyelembe kell venni a tervezésnél,
- a programnak minden fontos célt és feladatot tartalmaznia kell,
- a célok reálisak, megvalósíthatók, míg az eredmények egyértelműen mérhetőek legyenek.

A program struktúráját tekintve 4-5 fő téma mentén szervezve, kezelhető mennyiségű célt jelöl ki, amelyeket projekteké és alprojekteké kell lebontani. A program foglalkozik a kommunikációval és a változáskezeléssel is.

A program szervezeti felépítését az alábbiak szerint határozták meg (34. ábra):

- Döntéshozó testület: 8 tagból álló Program Irányító Bizottság
- Tanácsadó testület: Kecskeméti Gazdaságfejlesztési Fórum
- Programiroda
- Munkacsoport vezető és munkacsoportok
- Projektek (projektvezető és projektcsapat)

34. ábra: A Kecskemét 4.0 program szervezeti felépítése



Forrás: AIPA (2019c)

A Kecskemét 4.0 projekt feladatainak koordinálását tehát négy munkacsoport végzi, melyek a munkaerőképzésben és -biztosításban, a városi infrastruktúra, a városi szolgáltatások és vállalati környezet fejlesztésében, valamint a városi vonzerőt érintő kérdések és teendők megválaszolásában vállalnak aktív szerepet.

A gyakorlati megvalósulást értékelve a program a piaci és közigazgatási szereplők együtt gondolkodására és a közös csapatmunkára épül. A különböző területeken felmerülő megoldásra váró feladatokat, igényeket, elvárásokat projektszemléletben kezeli a program. A jól strukturált szervezeti keretben a különböző szereplők közösen gondolkodva, együtt keresik a megoldási lehetőségeket. A program célja, hogy Kecskemét városa a gazdasági fejlődés által összekapcsolódó, de egyébként különálló

stratégiai területeket integráltan, egy program égisze alatt tudja menedzselni, és lehetővé tegye a gazdasági fejlődés során képződő tapasztalatok és tudás megosztását az érintettek körében.

A program stratégiai irányait az önkormányzat, helyi oktatási és közigazgatási szervek, valamint meghatározó kecskeméti cégek vezetőiből álló Program Irányító Bizottság jelöli ki, illetve e grémium követi figyelemmel a célok megvalósulását. A Program Irányító Bizottság közvetlenül nem rendelkezik a program erőforrásaival, de döntéseivel iránymutatást tud adni az erőforrások felett ténylegesen rendelkező szervezetek (pl. önkormányzat, cégek) számára.

A program menedzsmentjét a Programiroda látja el, ami a cél elérése érdekében együtt kezeli a Kecskemét 4.0 program szerteágazó, de mégis összefüggő egészet alkotó munkacsoportjait (és az azokhoz tartozó projekteket), továbbá ők szervezik az évenként megrendezésre kerülő Kecskeméti Gazdaságfejlesztési Fórumot is. A Fórum alkalmával a program képviselői bemutatják az adott évben megvalósult fejlesztéseket Kecskemét meghatározó gazdasági és intézményi szereplői számára. A fórum életre hívása és működtetése biztosítja, hogy a program „vérkeringésébe” az érintettek lehető legszélesebb köre vonódjon be, és minél több kreatív szereplő kapcsolódhasson be a projektekbe.

5.2.2. A Kecskemét 4.0 program munkacsoportjainak fókuszterületei, különös tekintettel a Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoportra

A Kecskemét 4.0 program célrendszerének elemeit tekintve visszaköszön a McKinsey 2020-as kutatása arról, hogy a transznacionális vállalatok számára milyen szempontok játszanak fontos szerepet a lokációkat tekintve: elegendő képzett munkaerő, jól kiépített közlekedési infrastruktúra, együttműködésre nyitott közeg, oktatási intézmények.

A tanácsadó cég a megfogalmazott értékelési szempontokat figyelembe véve az alábbi kritikus pontokat fogalmazza meg a lokációs döntéseket tekintve:

- hozzáférés a helyi piaci információkhoz: regionális piacméret, releváns célcsoport a régióban;
- munkaerőhöz való hozzáférhetőség: a meglévő munkaerőpiac mérete, a munkaerőért folytatott verseny értékelése, helyi egyetem szakmai és kooperációs készségének értékelése;

- technológiához való közelség: jelenlévő vállalatok a régióban, releváns beszállítók a régióban;
- földrajzi elhelyezkedés: közelség az anyavállalathoz;
- helyi ökoszisztéma: start-up-ok, kutatóközpontok, egyetemek jelenléte és nyitottság az együttműködésre;
- fizikai infrastruktúra: A-kategóriás irodaházak elérhetősége;
- digitális infrastruktúra: 4G/5G hálózat, optikai kábel elérhetősége;
- nyelvtudás;
- kormányzati támogatások;
- helyi szabályozási környezet.

Jól látható, hogy a fenti pontok sok szállal kapcsolódnak egymáshoz, és számos területet érintően a helyi gazdaságfejlesztés jelentős szerepet kaphat a fejlődés előmozdításában.

A program megalakulásakor Kecskeméten a legjelentősebb kihívást a fentiek közül a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása jelentette. Ennek a kérdéskörnek a kezelésére jött létre a Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoport, mely a következő témakörök mentén jelölt ki projekteket: helyi, regionális és határon túli toborzás, középfokú duális szakképzés fejlesztése, pályaorientációs tevékenység összehangolása.

A munkacsoport főbb célkitűzései a következők voltak:

- A cél Kecskemét városában és a régióban működő vállalatok számára elegendő és megfelelően szakképzett munkaerő biztosításának elősegítése a vállalatok stratégiai céljai elérésének támogatása érdekében.
- A munkaerőutánpótlás városba vonzása (távolabbi régiókból, külföldről visszavonzás), illetve marketingje, programja.
- A fiatalok, pályakezdők, a szenior korosztály és minden hátrányos helyzetű lehetséges mértékű mobilizálása a város gazdasági fejlődése érdekében.
- Az optimális munkaerőgazdálkodáshoz szükséges információáramlási feltételek biztosítása.
- Pályaorientáció, pályaválasztási tevékenység igényekhez harmonizálása, fejlesztése. A fiatalok pályaválasztásának elősegítése a hiányszakmák utánpótlásának biztosításának elősegítése. A már létező programok kiteljesítése.
- A közép- és felsőfokú duális képzési rendszer fejlesztésében, kiterjesztésében történő együttműködések elősegítése.

- A foglalkoztatáspolitikai területén működő jó gyakorlatok elterjesztése, sikeres eljárások megosztása (benchmarking).
- A kecskeméti és a térségi vállalkozások munkaerő gazdálkodási helyzetének áttekintését, a helyi foglalkoztatási problémák, hiányszakmák feltárását szolgáló rendszeres munkaerőpiaci felmérések.
- Az Ipar 4.0 várható munkaerőpiaci hatásai. Képzettségi, illetve munkaerő igény várható szerkezeti összetételének változásával kapcsolatos igények, javaslatok megfogalmazása a képző és a munkaügyi szervezetek felé.

A hatékony közös munka érdekében a témában érintett fontos szereplők kezdték meg a szisztematikus együttgondolkodást: az oktatásban és szakképzésben résztvevő intézmények, Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara, Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal, Neumann János Egyetem, illetve a település meghatározó vállalatai. A projektcsoportok 2-3 havonta üléseznek, és az éppen aktuális témától függően hívnak meg további szakértőket a megbeszélésekre. A munkacsoport kulcsfontosságú kezdeményezése az évenként megvalósuló munkaerőpiaci felmérés, mely 61 helyi vállalat gazdasági teljesítményét, munkaerőpiaccal, foglalkoztatáspolitikával kapcsolatos véleményét, tapasztalatait, igényeit méri fel évről-évre. A felmérés során adott válaszok képezik az inputját a további munkának, hiszen ráirányítják a figyelmet a fókuszpontok esetleges változására.

A munkacsoport tehát városi szinten hangolja össze a foglalkoztatáspolitikában, valamint a képzésben érintett intézményrendszer, illetve a foglalkoztatók munkaerőellátási tevékenységével kapcsolatos munkáját. A munkacsoport tevékenységének elemzéséből az tűnik ki, hogy alapvető fontosságúnak tartja a vállalkozások igényeinek megismerését, és az ennek alapján kidolgozott intézkedések eredményességének mérését, valamint a humántőke több irányból történő fejlesztésének előmozdítását.

A Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoport még inkább ráirányította a figyelmet a további kulcsterületekre, melyből elsőként a Városi infrastruktúra fejlesztése kapta a legnagyobb figyelmet az olyan közvetlenül kapcsolódó területekkel, mint például a lakhatás témaköre.

A Városi szolgáltatások és infrastruktúra fejlesztése munkacsoport a következő célokat fogalmazta meg:

- *A lakhatási lehetőségek fejlesztése a megfelelő minőségű lakókörnyezet biztosításával.* Kecskemét városában és a régióban élő és dolgozó emberek számára megfelelő lakhatási körülmények biztosítása egységes, városi szintű lakóterületi tervek meghatározásával, rögzítésével. A potenciális befektetőkkel folytatott egyeztetések alapján – a településrendezési szerződés keretei között – a lakóterületekhez illeszkedő egységes közterületi, környezeti minőség megteremtése a cél. Az új lakóterületek kijelölése során a cél új kertvárosi lakóövezet kialakítása, az alulhasznosított területek revitalizációja. A lakóterületi tervezés során a megfelelő közlekedési kapcsolatok, zöldfelületek és lakossági szolgáltatások kiépítése.
- *Közlekedési infrastruktúra, úthálózat fejlesztése.* Kecskemét városában és a régióban élő lakosság és vállalatok számára megfelelő közlekedési infrastruktúra és úthálózat (balesetmentes és gyors közlekedés) biztosítása, fejlesztése. A cél elérése során a következő szempontok figyelembevétele: az elővárosi közlekedés alapjainak lerakása; a hiányzó városszerkezeti jelentőségű közút- és közlekedéshálózati elemek kiépítése; fenntartható városi mobilitás biztosítása; elektromobilitás, kerékpározás, parkolási lehetőségek javítása; reptérfejlesztés lehetőségei.
- *Ipari területek fejlesztése, bővítése.* Kecskemét városában és a régióban zöld- és barnamezős iparterületi fejlesztések biztosítása. Az új zöldmezős ipartelepek kialakítása esetében a valós biológiai egyenérték pótlás kiemelt fontosságú cél a város számára. Vizsgálni szükséges továbbá az alulhasznosított, barnamezős területek ipari jellegű fejlesztésének kérdését ugyanúgy, mint egy technológiai park szükségességét. A jövőben elsősorban nem az extenzív, nagymértékű létszámnövelésre építő további fejlesztések bevonása, hanem a nagy hozzáadott értékű vállalkozások (egyedi gyártás, K+F) idevonzása és megtartása a cél.
- *Decentralizált, stabil, korszerű energiaellátás biztosítása a városi energiahatékonyság növelésével.* Kecskemét városában és a régióban működő vállalatok számára decentralizált, stabil, korszerű energiaellátás biztosítása annak érdekében, hogy a helyben működő vállalatoknál az energiaellátási kimaradások (és az ebből eredő veszteségek) minimális szinten maradjanak. A város számára az energiaelőállítás mellett hasonlóan fontos feladatként jelentkezik az energiahatékonyság növelése (pl. városi szintű energiamedzszment rendszer kialakítása, közintézményi energiahatékonysági beavatkozások, közlekedési

energiahatékonysági beavatkozások, „smart-grid”, megújuló energiák hasznosítása, távhőrendszer fejlesztése).

- *A természeti környezet védelme, zöldfelületi és vízgazdálkodási fejlesztések.* A program kiemelt célja, hogy minden infrastrukturális és más fejlesztésnél szempont legyen a környezeti fenntarthatóság. Emellett számos, közvetlenül a fenntarthatóságot célzó, „zöld” beruházás megvalósításával kell a jövő nemzedékeinek érdekeit szolgálni. Ilyenek pl. a természeti adottságokhoz illeszkedő zöldfelületi fejlesztések erősítése; demonstrációs programok a kijelölt városrészekben; zöldváros program folytatása; fásítási programok; az arborétum területének növelése, a Csalánosi-erdő megújítása; természetes élőhelyek védelme a biodiverzitás növelése érdekében; helyi élelmiszerek előállítás; városi csapadékvíz menedzsment rendszer, illetve vízkezelési stratégia kialakítása; új vízfelületek kialakítása az összegyűjtött csapadékvíz kormányzásával; a tisztított szennyvíz (minél nagyobb részének) helybentartása, városi hasznosításának kidolgozása.
- *A közszolgáltatásokhoz kapcsolódó infrastrukturális és energetikai fejlesztések.* A program fontos célja az új lakossági igényeknek megfelelő közszolgáltatásokat (pl. egészségügyi, szociális, oktatási, sport stb.) biztosító ingatlanok építése, tudatos és átgondolt térbeli telepítése. Szintén cél a keletkező városi hulladék minél nagyobb arányú újrahasznosítása. Cél továbbá anyag-, energia- és erőforrás hatékony városi építkezések, beruházások megvalósítása.

Mindezek mellett fontos, hogy olyan vállalkozói környezet jöjjön létre a városban, amely ösztönző hatást fejt ki a hatékony teljesítmény érdekében. A Vállalkozói környezet fejlesztése munkacsoport ezért a következő célok mentén kezdett el közösen munkálkodni az együttműködő partnerekkel:

- *A beszállítói versenyképesség / hatékonyság növelése.* Kecskeméten és a régióban működő kis- és középvállalatok versenyképességének, a vállalatok széles értelemben vett beszállító képességének fejlesztése, a termelési hatékonyság fejlesztése a korszerű munkaszervezési, vezetési módszerek alkalmazásával és a digitalizáció lehetőségeinek kihasználásával. Mindehhez a program a szükséges keretfeltételeket, célzott képzési programokat és célzott gazdaságfejlesztési támogatást tud biztosítani.

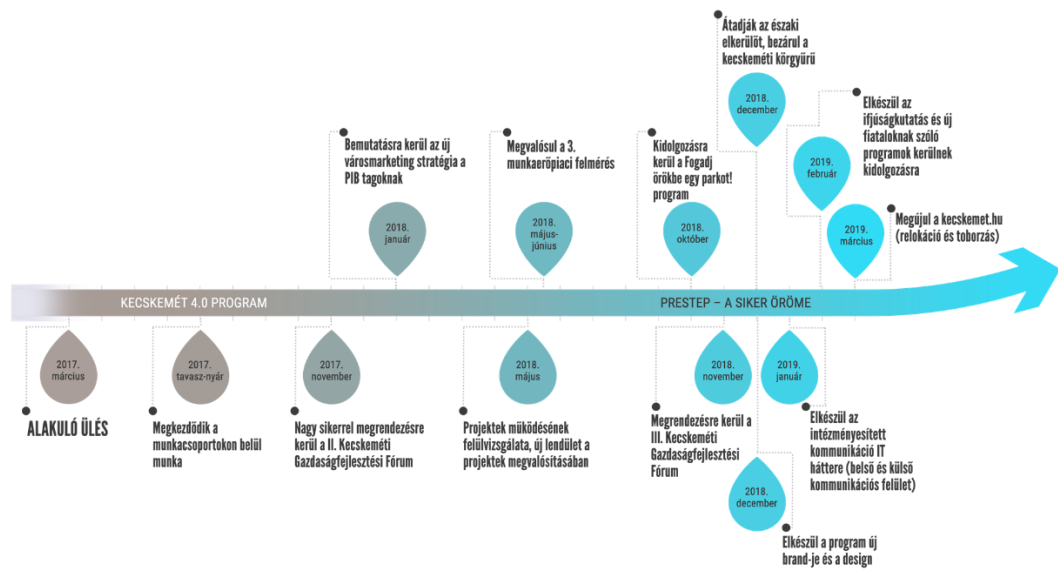
- *A helyi kkv-k vonzerejének és megtartóképességének javítása.* Kecskeméten és a régióban működő kis- és középvállalatok vonzerejét és megtartóképességét javítani, erősíteni szükséges annak érdekében, hogy a helyben működő kkv-k továbbfejlődjenek, stabil, vonzó munkahellyé válva perspektívát kínáljanak a helyben elhelyezkedni kívánó munkavállalóknak.
- *Vállalkozói környezet komplex fejlesztése.* A program a helyi vállalkozói környezetet komplex módon kívánja fejleszteni. A fókuszban nemcsak a helyi nagyvállalatoknak közvetlenül beszállító vagy szolgáltató cégek állnak, hanem a teljes városi, térségi kkv réteg. A fejlesztésben fontos szerepe van a kommunikációnak, a tudásmegosztásnak, képzési programoknak és a vállalkozásokra nehezedő adminisztratív terhek csökkentésének.

A program azonosította, hogy nem elegendő egy jól működő ökoszisztémát kialakítani a városban, azt meg is kell tudni mutatni. A Városi vonzerő fejlesztésének céljai a következők:

- *Kecskeméti régió vonzerejének növelése.* A program fontos célja Kecskemét és a régió (el)ismertségnek, vonzerejének növelése annak érdekében, hogy a szükséges munkaerőt a térségbe vonzza, illetve a meglévő vállalkozásokat megtartsa.
- *Vonzó városi és térségi brand kialakítása.* A program egyik kiemelkedő célja Kecskemét és térségének Magyarország egyik legvonzóbb, legéletképesebb régiójaként történő pozicionálása, ahol jó élni, ahol jó dolgozni. Ennek fontos és elengedhetetlen eszköze, hogy elkészüljön a város kommunikációs- és marketing stratégiája, és kialakuljon egy olyan városi „brand”, amely képes a fenti célt tartósan megjeleníteni, elérését biztosítani.

A program fejlődésének mérföldköveit a 35. ábra szemlélteti.

35. ábra: A Kecskemét 4.0 program mérföldkövei



Forrás: AIPA (2019c)

5.2.3. A Kecskemét 4.0 program – munkaerőpiaci felmérések főbb kérdéscsoportjainak elemzése

Ebben a fejezetben bemutatom, hogy 2016-2020 időhorizontját vizsgálva a munkaerőpiaci felmérések hogyan támogatták egyrészt a gazdasági szereplőket a munkaerőpiaci kereslet strukturált és többszemponútú megfogalmazásában, másrészt a város vezetését és intézményrendszerét a foglalkoztatáspolitikai kihívások azonosításában. A munkaerőpiaci felmérések évről-évre lehetővé tették, hogy a szereplők képesek legyenek a jelenlét közös érzékelésére, és évente aktualizált, közös cselekvésre ösztönző információkhoz juthassanak.

A Program Irányító Bizottság, illetve a város Foglalkoztatási Tanácsa kezdeményezésére az első munkaerőpiaci benchmark jellegű felmérésre 2017 januárjában került sor. Ezt követően minden évben megtörtént az utánkövetés az első felmérésben résztvevő 61 vállalat részvételével, az adott év aktuális munkaerőpiaci kihívásait is szerepeltetve a kérdések között. A programirányítás finomra hangolása mellett a felmérések a résztvevők számára is hasznos visszacsatolást adtak a saját munkavállalóik megszerzésével és megtartásával kapcsolatos programok megvalósításában. A felmérések, zárt online rendszerben történő lebonyolítására a 5.1.7. fejezetben bemutatott, a kereslet és a kínálat

harmonizációját elősegítő primer munkaerőpiaci felmérés keretrendszere adott lehetőséget.

Az első munkaerőpiaci benchmark jellegű felmérés elemzését a felmérésben résztvevő vállalatok ágazati szintű csoportosításban visszacsatolásként megkapták. A város vezetése és intézményrendszere a felmérés részletes megállapításait további cselekvési programok kidolgozásában hasznosította.

5.2.3.1. Munkaerőkereslettel kapcsolatos igények

A munkaerőkereslettel kapcsolatos igényeket – a 2016-2020 évek közötti időhorizonton készített felméréseket alapul véve – az alábbi szempontokból elemzem:

1. témakör:

- a fluktuáció, valamint a betegségi távollétek alakulása,
- a munkába járás formája, illetve annak támogatása,

2. témakör:

- a végzettség szerinti munkaerőigény előrejelzés,
- Az igények munkakör jellege szerinti előrejelzése,
- A konkrét, éves távlatban bejelentett erőforrásbővítési igény (munkakörönként, FEOR főcsoportonként).

1. témakör

I. Fluktuáció, távollétek

Az egyes mutatók közül a csökkenő fluktuáció emelhető ki:

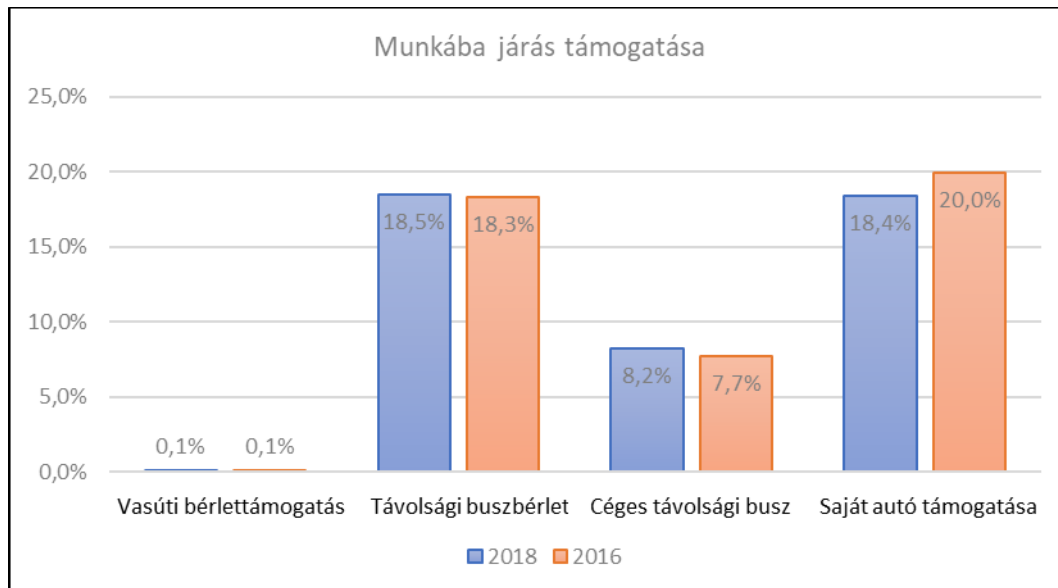
- A teljes fluktuáció (összes kilépők száma / átlagos állományi létszám során) 2018 első félévben 15,0% (medián: 15,5%), 2016. év 16,0 %, (medián: 12,0%)
- A munkavállaló kezdeményezéséből távozók fluktuációs mutatója 2018. első félévben 10,38% (medián: 9,0%), 2016. év 13,2 %, (medián: 10,0%).

A betegségi ráta 2018. első félévben 3,84% (medián: 3,5%), 2016. évben 3,6% (medián: 3,5%), ami kisebb mértékű növekedést mutat.

II. Munkába járás formái

A munkába járás támogatását elemezve megállapítható, hogy 2018. évben, kismértékű csökkenéssel a munkavállalók 45,3%-a kapott bejárési támogatást, szemben a 2016. évi 46,2%-kal. Ez az eltérés elemzésem szerint a kecskeméti lakhelyű munkavállalók részarányának növekedésével függ össze. A támogatás szerkezetét vizsgálva megállapítható, hogy 2016-ban a bejárók 20%-a érkezett a munkavégzés helyszínére vállalati gépkocsi támogatással, ami a munkaidő kezdetekor és műszakváltáskor jelentős forgalmi és parkolási gondokat jelent a város számára. A 2018. évi számokból a busztámogatás növekedésével és a saját autó támogatás arányának csökkenésével jól érzékelhető a vállalatok azon szándéka, hogy a tömegközlekedés felé tereljék a munkavállalókat (36. ábra). Ezt a szándékot a városvezetés a műszakváltáshoz igazodó közlekedés szervezésével igyekezett a közös együttműködés keretében támogatni.

36. ábra: A munkába járás támogatásának alakulása



Forrás: saját szerkesztés a 2017 januári munkaerőpiaci felmérés adatai alapján (AIPA, 2017a)

2. témakör

A három előrejelzés az oktatási intézményrendszer, illetve az infrastrukturális tervezés szempontjából jelez fontos információkat, ezentúl pedig a pályorientációs folyamatok szabályozására is jelzést ad.

Az erőforrásigények konkrét begyűjtése és értékelése a toborzási cselekvési programok, az akciók pontosításában nyújt támogatást. A felmérésben megadott munkakör betöltési feltételeinek, gyakorlati idő követelményeinek, személyes és szakmai kompetencia elvárásainak megkövetelése a szakképzés és a felnőttképzés területén egyaránt hatékony támogatást biztosít a tervező munka alátámasztására, illetve a szükséges korrekciós intézkedések megtételére.

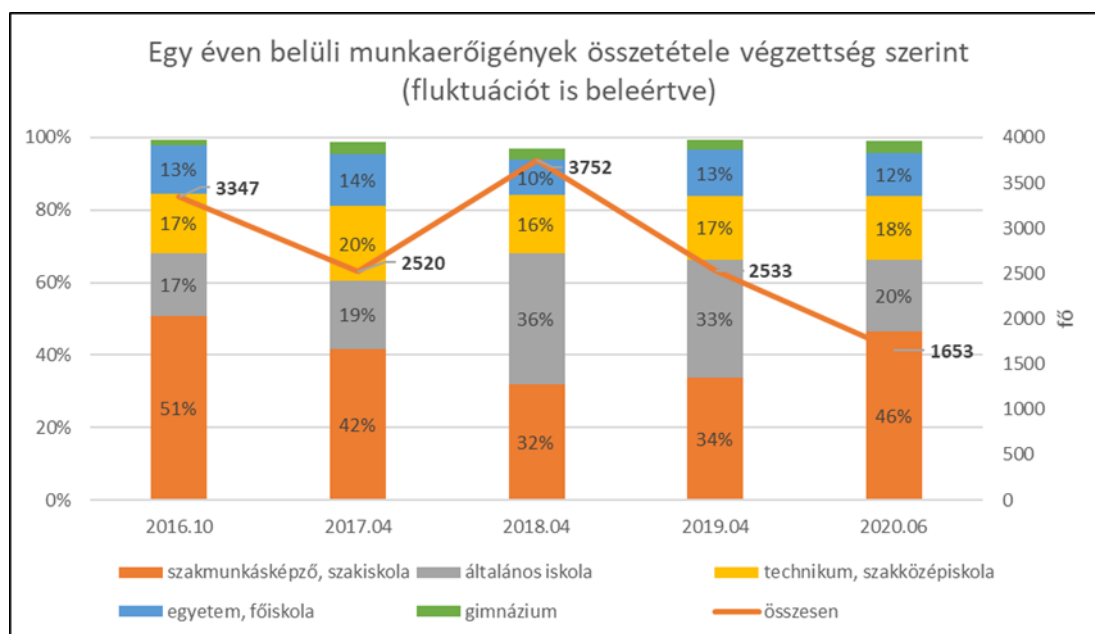
I. Az igények előrejelzésének értékelése végzettség szerint

A 37. ábra az egyes évekre jelzett munkaerőigényen belüli végzettség szerinti megoszlását szemlélteti. Az igények szerkezetét elemezve megállapítható, hogy a vizsgált öt évben az igények meghatározó részét a szakképző intézményekben (szakmunkásképző, technikum, illetve szakgimnázium) végzettek iránti igény tette ki. Az igények trendjét vizsgálva látható, hogy jelentős arányú eltérések a „szakmunkásképző, szakiskola” és az „általános iskolai” végzettségűek keresletében érzékelhetők. A feldolgozóiparban az egyetemi és főiskolai végzettség iránti igény stabilan 10-14% körül mozgott, a technikus és szakiskolai végzettség iránti igény pedig 16-20% között tartotta magát. A megkérdezett vállalkozási kör a szakképzettséget nem adó középfokú gimnáziumi végzettséget, illetve a 8 osztállyal nem rendelkezőket gyakorlatilag nem igényli.

A szakmunkásképző, illetve szakiskolai végzettséggel rendelkezők arányát tovább elemezve megfigyelhető, hogy jelentősen, a 2016. évi 51%-ról 2018-ra 32%-ra csökkent az igény, az alkalmazási igények összességének 2018. évi gyors felfutásával egyidejűleg. Ezzel párhuzamosan az általános iskolai végzettség iránt jelzett felvételi igény 17%-ról 36%-ra nőtt. 2019. évben a trend megfordult, a foglalkoztatási igény a 2019. és 2020. években csökkenni kezdett, és ezzel egyidejűleg a szakmunkások iránti kereslet gyakorlatilag visszaállt a 2016. évi szintre, 46%-os arányt érve el. A vállalkozások vezetőivel, illetve a foglalkoztatási szolgálat vezetőivel lefolytatott háttérelmzések alapján ennek a jelenségnek az a magyarázata, hogy a munkáltatók a munkaerőpiaci kínálat szűkösebb időszakában kompromisszumot kötve engedtek a végzettségre

vonatkozó követelményeken, és a munkába integrálás időszakában képzéssel biztosították a követelményeknek történő megfelelést. Természetesen a követelmények megmaradtak, de a kiválasztás folyamatában olyan személyes kompetenciákat és szakmai gyakorlatot kerestek a pályázóknál, amely képessé tette őket a gyors betanulásra.

37. ábra: Egy éven belüli munkaerőigények összetétele végzettség szerint, Kecskemét

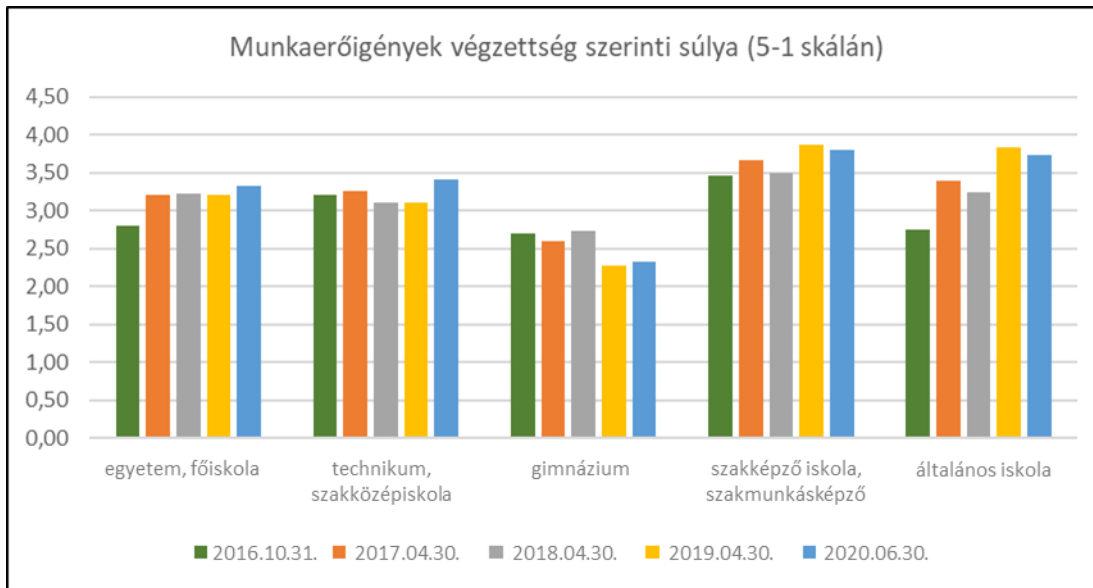


Forrás: Munkaerőpiaci helyzetértékelés - Kecskemét, 2020. augusztus 31. (AIPA, 2020a)

Varga-Teveli-Horváth-Salamin (2020) álláspontja, miszerint a tehetséges, magasan képzett és kreatív munkaerő jelenléte meghatározza a térségek sikerességét, illetve az ebből kiinduló tendenciák elemzése és a vezetői vélemények alapján visszaigazolódik a Kecskemét 4.0 program „Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoport”, illetve a „Munkaerő biztosítása helyi, regionális és határon túli toborzás útján” projekt 2017. végi, illetve 2018. évi egyeztetéseinek, a projekt korrekcióinak szükségessége. A munkacsoport a vállalatok bevonásával, benchmark egyeztetésekkel segítette a cégeket a toborzási módszerük kiválasztásában, az NFSZ járási szervezete a munkáltatói igényekhez igazította célirányos toborzási munkáját.

A felvételi igények végzettség szerinti fontosságát (38. ábra) a felmérésben a vállalkozások az 1-5 fokozatú Likert skálán súlyozták (5=leginkább – 1=legkevésbé). Súlyozásuk szerint a legerősebb igény a szakmunkásokra van, melynél a legmagasabb érték a 2019. évi 3,87-es átlag, míg a legkisebb igény a gimnáziumi érettségivel rendelkezők iránt jelentkezett (a legkisebb érték 2019. évi 2,38-as átlag).

38. ábra: Munkaerőigények végzettség szerinti súlya (5-1 skálán)



Forrás: saját szerkesztés a 2016-2020. évi munkaerőpiaci helyzetértékelések adatai alapján

Az általános iskola alatti végzettségűek fontossági súlya az évenkénti kis minta miatt nem értékelhető. Évente egy vagy két vállalat jelzett ilyen igényt.

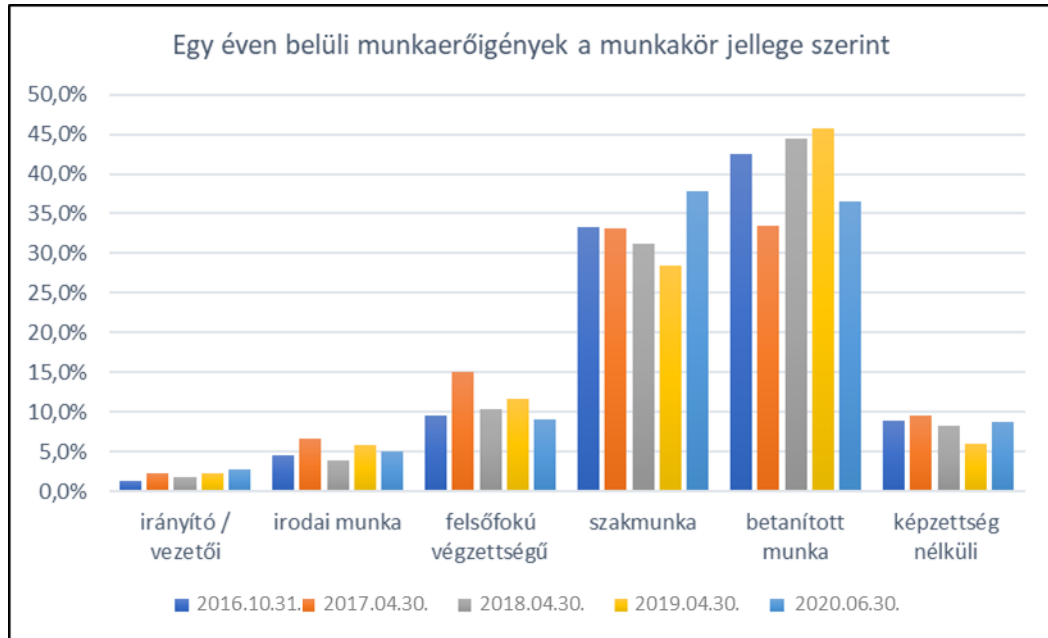
II. Az igények előrejelzésének értékelése a munkakör jellege szerint

A munkakörök jellegét tekintve a végzettséghez hasonló trendek figyelhetőek meg. A munkáltatók a betanítható és szakmunkát igénylő munkakörök többségébe kerestek munkaerőt. A 39. ábra szemlélteti, hogy a betanított munka aránya nagyon magas részarányt képvisel minden évben. A végzettségi igényeknél leírt trendet követve a betanított munkásokkal betölthető munkakörök száma a 2019. évben érte el a csúcst. A 2017. és 2020. években a képzettségi igényekkel összhangban a szakmunka részaránya volt a magasabb.

A felsőfokú végzettségűek iránti igény aránya 10% körüli, egyedül a 2017. év mutat kiugró, 15%-os részarányt. Ez a jelenség a dokumentumok és a szakmai egyeztetések alapján azzal magyarázható, hogy a Kecskemét Déli Iparterület megvalósuló beruházásai ebben az évben jelentős mérnök és közgazdász végzettségű igényt generáltak a vállalkozások beindításának és felfuttatásának előkészítéséhez.

A vezetői munkakörök betöltése iránti folyamatosan növekvő, 2020-ra 2,8%-ot elérő igény a gazdaság, a vállalkozások fejlődésével magyarázható. (A vezetői munkakörök száma a feldolgozóipar 25%-os adminisztratív állományának kisebb részét teszi ki.)

39. ábra: Egy éven belüli munkaerőigények a munkakör jellege szerint



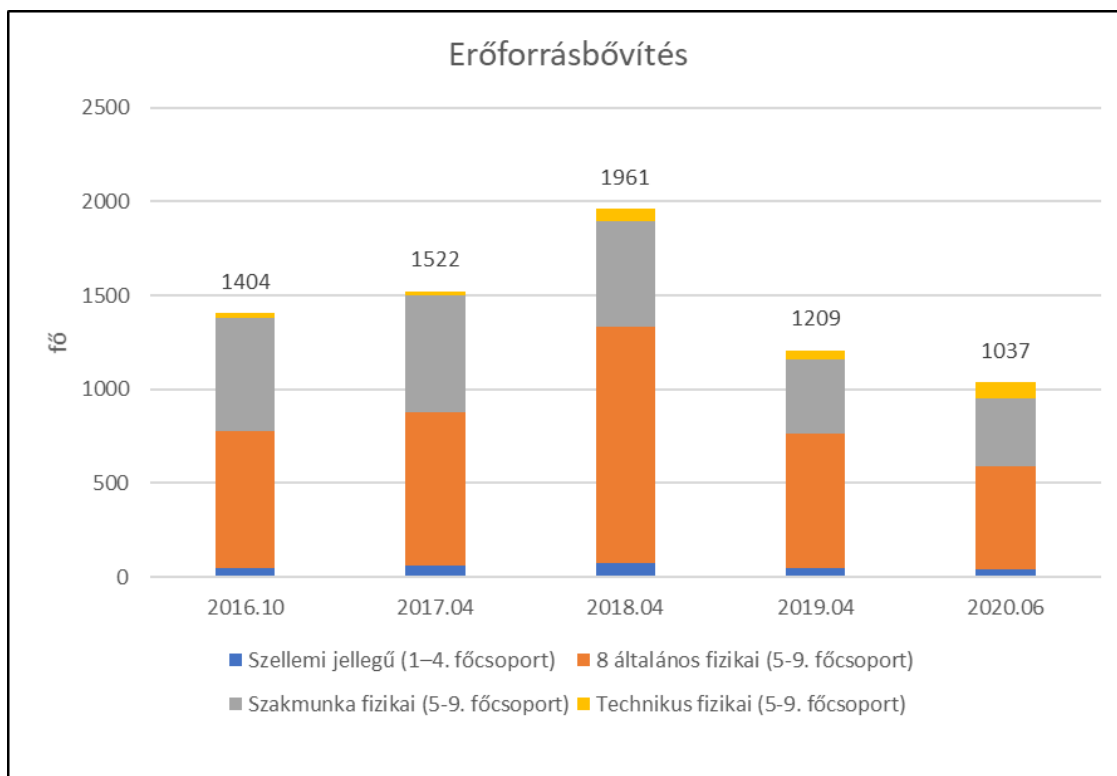
Forrás: saját szerkesztés a 2016-2020. évi munkaerőpiaci helyzetértékelések adatai alapján

A képzettség nélkül betölthető munkakörök aránya 5-8% között mozog, míg az irodai jellegű, de nem felsőfokú végzettséggel betölthető munkakörök száma nem éri el az 5%-ot.

III. A konkrét, bejelentett éves erőforrás igény (munkakörönként, FEOR főcsoportonként)

Az igények elemzésének harmadik csoportjában a konkrét, éves távlatban bejelentett erőforrásbővítési igényt (munkakörönként, FEOR főcsoportonként) elemzem (40. ábra).

40. ábra: Erőforrásbővítési igények 2016-2020, Kecskemét



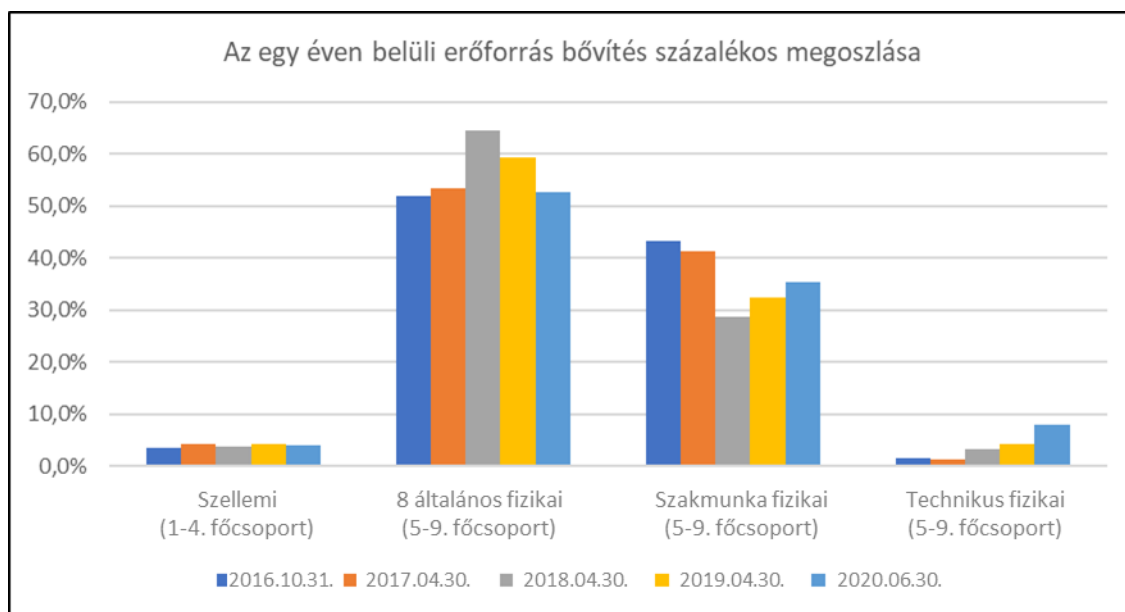
Forrás: Munkaerőpiaci helyzetértékelés - Kecskemét, 2020. augusztus 31. (AIPA, 2020a)

Az adatszolgáltatásokat értékelve jól látszik, hogy a felvételi igények esetében az ágazati megoszlást tekintve a döntő részt a feldolgozóipar teszi ki. Az egyes évek során betöltendő összes állásigény a 2018. évi felmérésben jelzett 1.961 fővel érte el a csúcst. A 2016. év októberében jelzett érték még csak 1.404 fő volt. A 2018. évben jelzett magas munkaerőigény után 2019. májusában az előrejelzés 1.209 főre esett vissza. Ennek az oka a vezetői visszajelzések alapján az, hogy az új munkakörök létrehozásával megvalósuló fejlesztések jelentős többsége 2018. év végére, 2019. év elejére befejeződött, és megtörtént az üzembe állítás. Ezt igazolja a 2020 júliusában mért adat is.

A 2020. évi igényadatokat vizsgálva az rajzolódik ki, hogy a COVID-19 miatti válsághelyzet Kecskemét feldolgozóiparát, ezen belül is a járműgyártási ágazatot nem roppantotta meg, és a nyár közepén a vállalkozások bizakodóan tekintettek az év második felére.

Az igények szerkezetét vizsgálva egyértelműen látszik, hogy a többséget a fizikai munkakörök teszik ki. A szellemi jellegű 1-4. FEOR főcsoportokban mindössze 4% körüli az igény, melynek fele kötött felsőfokú végzettséghez. Ennek az alacsony értéknek az értékelésénél figyelembe kell venni azt a tény is, hogy a vállalkozások szellemi és vezetői kulcsmunkakörökbe nem a bejelentett állásigények, hanem tanácsadói tevékenységek igénybevételével biztosítják az utánpótlást (41. ábra).

41. ábra: Az egy éven belüli erőforrásbővítés százalékos megoszlása



Forrás: saját szerkesztés a 2016-2020. évi munkaerőpiaci helyzetértékelések adatai alapján

A fizikai FEOR 5-9. csoportot tovább elemezve az általános iskolai végzettségű igény minden évben meghaladja az összes igény 50%-át. A 2018. évi 64,5%-os kiugrás az elemzés előző részeiben már említett munkaerőhiány mellett a Déli Iparterületre tervezett beruházások beüzemelési szakaszával van összefüggésben. Az általános iskolai végzettséget igénylő munkakörök magas száma a megkérdezett vállalkozások többsége szerint a munkaerőpiaci kínálati problémák mellett a bérköltséghatékonyság, illetve a technológia adta relatív könnyebb és gyors betaníthatóságra vezethető vissza. Ugyanakkor ebben a kategóriában bár az OKJ-végzettséget nem követelték meg, de a kiválasztás folyamatában a betaníthatóságnak és a munkavégzés feltételeinek megfelelő személyes kompetenciákat következetesen tesztelték. A szakmai kompetenciák esetleges hiányosságainál a szakágban szerzett gyakorlati tapasztalatokat is mérlegelték.

A trendek további elemzése viszont már azt mutatja, hogy 2018-tól a 2020 közepén bejelentett igényekig a szakmunkás és technikus végzettséget megkövetelő munkakörök aránya dinamikusan nőtt. 2020-ra együttes arányuk elérte a 43,3%-ot. A visszajelzések szerint ez a növekedés összhangban van a technika fejlődésével, az Ipar 4.0 alkalmazások bevezetésével. Habár még nem kiugró a részarányuk, a technikus végzettséget igénylő munkakörök növekedési trendje utal a technológiai változásokra, ahogyan azt a kutatók is előrejelezték (Cséfalvay, 2017; Kovács, 2017; McKinsey, 2017b).

Az elvárt végzettség, illetve a megfelelő kompetenciák megléte esetén a munkáltatók döntő többsége a viszonylag rövid, egy éven belüli gyakorlati idővel megelégszik. A

három év feletti gyakorlati időt átlagosan a munkakörök közel 5,5%-ban várják el, ezt is elsősorban a minőségi és biztonságtechnikai szempontból kritikus munkakörökben. Az iskolai tanulmányokat folytatók és a pályaaorientációs programok szempontjából is pozitív az a tendencia, hogy a vállalkozások szívesen alkalmaznak frissen végzett szakmunkásokat, technikusokat.

A kompetenciaelvárások elemzése alapján a jellemző szakmai kompetenciák nem változnak, a főbb elvárások:

- A munkakör jellegének megfelelő, releváns szakmai ismeretek, szakmai tapasztalat (forgácsolási, gépkezelési tapasztalat, targoncavezetés).
- Alap technológiai ismeretek (pl. fémmegmunkálási ismeretek vagy műanyagipari ismeretek).
- Műszaki rajz olvasása, illetve értése.
- Alapvető IT felhasználói ismeretek.

A személyes kompetenciaelvárások közül az alábbiak emelhetők ki:

- Megbízhatóság, pontosság.
- Kézügyesség és precizitás.
- A monotonitás tűrése.
- Stressztűrés.
- Önállóság és felelősségtudat.
- Jó kommunikációs készség.
- Elkötelezettség és motiváció.

A vállalkozások a felvételre kerülő munkavállalók részére továbbra is az elvárt kompetenciákra történő felkészítést, képzéseket tartják fontosnak a megfelelő „beválás” érdekében (pl. betanítás, munkába állítási motivációs tréning).

Érdeemes összevetni a fenti, vállalatok által jelzett kompetenciaelvárásokat a WEF (2016) kutatásával. Valószínűsíthetően a jövőben az automatizáció térnyerésével egyre kevésbé lesz elvárás például a monotonitás tűrése, hiszen éppen ezek azok a munkafolyamatok, amiket a gépek ki tudnak váltani annak érdekében, hogy az emberi tőkét a kreativitásra lehessen fordítani.

5.2.3.2. A felmérések szakképzés felé támasztott igényeinek elemzése

A disszertáció előző fejezeteiben rámutattam, hogy a digitalizáció nagy hatással lesz a munkaerőpiacra, a szakmák szerkezetére és a munkavégzéshez szükséges kompetenciákra.

Összhangban Szemereyné Pataki-Bódis (2018) megállapításával, Bács-Kiskun vármegyét vizsgálva a GVI számításai szerint a vármegyében átlagosnak tekinthető azon szakmák aránya, amelyek jelentős automatizálhatósággal rendelkeznek (12%). Az automatizáció kedvező hatásaként egyrészt mérséklődhet a munkaerőhiány, hiszen a vállalatok betanítható munkások helyett robotokat alkalmazhatnak, másrészt ez a megfelelő képzési programok, az átképzés elmaradása esetén a munkaerőhiány növekedése irányába hathat. Az automatizáció hatására – megfelelő képzési rendszer hiányában – az új technológiák működtetéséhez szükséges munkaerőből hiányt tapasztalhatnak a vállalkozások, ugyanakkor megnövekedhet a szakképzetlenek körében a munkanélküliségi aránya (Szemereyné Pataki-Bódis, 2018). Együtt lesz jelen a hiány és a többlet.

Az automatizáció, a digitális forradalom régiós hatásait a Kecskemét 4.0 „Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoport” projektterveiben 2018-tól prioritásként kezeli. A Foglalkoztatási Tanács kezdeményezésére a 2018. évi munkaerőpiaci utánkövető felmérésbe új fejezetként bekerült a középfokú beiskolázási igények felmérése. Ebben a fejezetben a vállalkozások a város szakképző intézményeiben oktatóként jelölhették meg az elkövetkezendő évek végzősei közül a várható elhelyezési/felvételi igényüket. A kérdőíven jelezhették új képzési elvárásaikat is. 2020-ban az új szakképzési rendszer indulására készülve az OKJ helyett már az új szakmai besorolás szerint kellett a prognózisokat megadni, jelezve a duális képzésben való részvételi szándékot is.

Az igények változását jelzi, hogy a vállalkozások a 2018. évi felmérésben 170 fő, a 2019. évi felmérésben 211 fő, a 2020. évi felmérésben 313 fő évenkénti beiskolázását igényelték. Az igényekben a hagyományos szakmák mellett a gépkarbantartók 50 fős beiskolázási aránya, a CNC programozók és forgácsolók, a műszerészek és gyártástechnológus technikusok iránti igények erőteljesebb megjelenése jelzi az automatizáció felé történő igényváltozást. A tételes képzési igényeket az érintett képzőintézmények megkapták a pályaorientáció és a megfelelő beiskolázás érdekében.

Ahogy Szemereyné Pataki-Bódis (2018) publikációja is megállapítja, a város együttműködési programjai szempontjából külön figyelmet érdemel a hazai kkv szektor szakképzési rendszerbe történő bevonásának lehetősége. A felmérésben résztvevő kis- és középvállalatok reprezentáns körével folytatott szakmai párbeszéd során a következő kihívások azonosíthatók a szakképzés területén:

- A még mindig nem elég ösztönző finanszírozási környezet elsősorban a kkv szektor részvételét korlátozza a szakképzési rendszerben.
- A multinacionális (nagy)vállalatok számára is komoly ráfordítást igényel a gyakorlati képzések megvalósítása, de a munkaerő utánpótlása és a társadalmi felelősségvállalás céljából részt vesznek a szakképzésben.
- A tanműhelyek felszerelése komoly pénzügyi kihívást jelent főleg a kis- és közepes vállalkozások számára.
- A gyakorlati képzés során gyorsan amortizálódó eszközök (főként a feldolgozóiparban) újbóli beszerzése szintén pénzügyi kihívást jelent.
- A vállalati szakoktatók jelenleg szűk keresztmetszetet jelentenek, képzésük és motivációjuk a jövő kulcskérdése.
- A szakmaszorzók erősebb differenciálása és emelése szükséges az eszközigenyesebb szakmák esetén.

5.2.3.3. További kérdéskörök

A munkaerőpiaci és képzési kérdéseken túl a munkaerőpiaci felmérés dinamikus abban a tekintetben, hogy ha felmerültek az adott évet érintően aktuális, elemzést igénylő további kérdések, akkor azok beemelésre kerültek a kérdőívbe. Ezek a következők voltak:

- lakhatási lehetőségek
- polgári légiközlekedés kialakítására vonatkozó igények
- közérdekű nyugdíjas szervezetek

Lakhatási lehetőségek felmérése

A 2017 januári felmérés a Kecskemét 4.0 Program Irányító Bizottságának kérésére kiegészítésre került a **lakhatási lehetőségek** felmérésével is.

A lakhatási kérdőív arra a kérdésre kereste a választ, hogy a kecskeméti vállalkozások milyen igényekkel rendelkeznek és milyen mértékben nyitottak munkavállalóik

megtartása, illetve megszerzése érdekében részt vállalni a lakhatási kérdések megoldásában. A kérdőívben a már látható, illetve a várható igényeket szállástípusonként pontosíthatták a résztvevők. A felmérés eredményeként 20 vállalkozás jelezte, hogy munkavállalóik számára igényt támasztanak valamennyi Kecskeméten elérhető szállásra. Konkrét igényként többségük a másfél szobás lakást, illetve a „dolgozói apartman” jellegű bérleményt jelölte meg. Kisebb részben, főleg kulcsmunkakörök esetén merült fel a többszobás vagy a családi házas lakhatás kérdése. A város fejlesztési terveinek pontosításához fontos kérdésként fogalmazódott meg, hogy egy tervezendő bérlakás program finanszírozásában milyen módon tudnak vagy kívánnak részt venni a vállalatok. A válaszadók döntő többsége a dolgozói költségekhez történő hozzájárulást (pl. lakbértámogatás, cafeteria), vagy egyszeri dolgozói hozzájárulást jelölt meg. Szerény biztató jelzést kaptak a bérlakás tervező munka résztvevői, hiszen a projektszinten történő hozzájárulási szándékot, akár még a tőkealap részvételével is, csupán négy vállalkozás jelezte vissza. Három vállalkozás jelezte, hogy élne a feltételekhez kötött bérlőkijelölési joggal.

Polgári légitölekedés kialakítására vonatkozó igények felmérése

Miután a városvezetés és a kormányzat között intenzív egyeztetés folyt a város polgári légitölekedésének kialakítására vonatkozó fejlesztések lehetőségéről, a 2017 októberi munkaerőpiaci felmérésbe további vizsgálandó kérdéscsoportként a város **polgári légitölekedésének kialakítására** vonatkozó igényfelmérés is bekerült.

A felmérésben résztvevők közül 26 vállalkozás jelezte vissza, hogy a kecskeméti polgári légitölekedés fejlesztését a vállalkozás fejlődése, illetve egyéni turisztikai utazási szempontból egyaránt támogatná. A repülőtér megvalósításával kapcsolatosan számtalan pozitív érv érkezett, többek között a város üzleti pozíciójának, turisztikai vonzásának növekedése, illetve a multinacionális vállalatok központjaival történő kapcsolattartás. Negatív érvként a városi helyi, illetve a helyközi közlekedés növekedése, valamint a zaj- és környezetvédelmi terhelés merült fel. A válaszadók közül 11 vállalkozás felvállalná az ügy külső támogatói szerepét és két vállalkozás a szakmai partneri szerepet is vállalja. A felmérésben az utazási desztinációkról és a gyakoriságról is képet kaphattak a projekten dolgozó szakértők. A válaszadók relatív jelentős, rendszeres utazási igényt jeleztek különböző európai desztinációkba. A fő cél és indulási állomás Németország.

Az áruszállítás vonatkozásában eseti jelleggel és relatív kis mennyiségekben jeleztek igényt.

Közérdekű nyugdíjas szövetkezetek létrehozásával kapcsolatos felmérés

A harmadik munkaerőpiaci felmérésre 2018 októberében került sor. Ezt megelőzően a város Foglalkoztatási Tanácsa tárgyalta a 2017. évi törvényből adódó, **a közérdekű nyugdíjas szövetkezetek létrehozásával**, illetve munkaerőpiaci szerepével kapcsolatos lehetőségeket, és kérte annak mélyebb elemzését, ezért a felmérésbe ez a kérdéskör is bekerült.

A kiegészítő felmérésben 21 vállalkozás nem kívánt élni a visszajelzés lehetőségével. A 40 válaszból mindössze 11 jelezte a szándékát az ebben a keretben történő foglalkozásra. A 11 vállalkozásból öt a teljes munkaidő mellett a 4 órás részmunkaidős foglalkoztatást is meg tudta szervezni.

A 11 vállalkozásból kettő jelzett atipikus foglalkoztatási formát

- a hétvégi műszakbeosztás betöltésére történő alkalmazást szervezve, illetve
- műszaki projekteken nyelvtudással rendelkező közép- vagy felsőfokú műszaki képzettségű gépészek részére adott feladatokra időszakosan bevonva.

Az adatok elemzése, illetve gyakorlati tapasztalataim alapján megállapítható tehát, hogy a vállalkozások a szövetkezeti formától idegenkedtek, a számos előny mellett több kockázati tényezővel is számoltak (pl. a szövetkezetek vállalkozási díjában jelentkező adminisztrációs költség, a nyugdíjasok élethelyzetének megfelelő munkafeltételek megteremtési lehetősége vagy a kártérítési felelősség kérdésének rendezése).

A vállalatvezetőkkel folytatott szakmai párbeszédnek alapján a visszajelzések szerint csak rövidebb ideig vették igénybe ezt a fajta munkaerőutánpótlási formát, de a későbbiekben, élve a nyugdíjas foglalkoztatás támogatását ösztönző adóteher kedvező módosítása által teremtett lehetőségekkel, a nyugdíjkorhatárt elért munkatársakat közvetlen foglalkozásba vették. A szövetkezetekben alkalmazottakat is visszavették állományukba, illetve a nyugdíjba vonulókat élethelyzetüknek megfelelő munkarendet keresve közvetlenül visszafoglalkoztatták, többnyire hosszú évek óta betöltött munkakörükbe. A nyugdíjkorhatárt elérő munkavállalói réteg foglalkoztatásának kérdéseiről a

későbbiekben az 5.2.4.4. Szenior tudáshasznosítási program című fejezetben lesz részletesen szó.

5.2.4. Közös alkotás, prototípusok kialakítása: a továbbfejlesztett modell új területei

A kooperatív együttműködési modell, valamint az évenkénti munkaerőpiaci felmérés és annak visszacsatolása számos, a munkaerőpiaccal összefüggő területre irányította rá a figyelmet, amelyből szerteágazó programok születtek. Visszautalva az U-módszertanra, a negyedik lépés, a tervező gondolkodás, a jelenlét érzékelésének alapelveinek felhasználásával mélyreható változásokat eredményezett. A közös alkotás gyümölcseként olyan finomított prototípusok keletkeztek, amely egyben a vezetési és innovációs képességek nagyerejű változását eredményezte. Ebben az új vezetési kultúrában már erősen jelen van a csapatszellem, a csapattagokra jellemző kreativitás és a projektek összetettsége az ökoszisztémához igazodóan. A következőkben néhány innovatív eszköz, prototípus bemutatása történik.

5.2.4.1. Innovatív pályaorientációs programok

Interaktív pályaorientáció

A Kecskemét 4.0 program „Pályaorientációs, pályaválasztási tevékenység igényekhez fejlesztése” projektje keretében széleskörű együttműködés alakult ki a vállalkozások, illetve a Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal Járási Hivatala, Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Kecskeméti Szakképzési Centrum és a Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara reprezentatív együttműködésével.

A projektdokumentációk, illetve a projekttagok véleményét értékelve eredményesnek tekinthető az interaktív pályaorientáció, melynek fejlődése többek között annak is köszönhető, hogy a Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara és a Kecskeméti Szakképzési Centrum, valamint a Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztálya nagyon jó partnerségi viszonyt ápol. Eseményeik közé tartozik többek között a rendhagyó technika óra, minibörze, pályaorientációs táborok. Úgy látják, hogy rendkívül fontos a diákok mielőbbi aktív bevonása, az interaktív pályaorientáció.

A vállalati szereplők nagyszerű kezdeményezésnek tartják a rendhagyó technika órát, melyhez már több kecskeméti cég is csatlakozott. A rendhagyó technika órák során a diákok megismerhetik a szakma világát, berendezéseit, szerszámaikat. Az óra felépítésével kapcsolatban a Kecskemét 4.0 programban résztvevő egyik transznacionális szereplő megosztotta a németországi tapasztalatokat, ahol több napig vagy akár egy hétig is tart egy ilyen technika óra; a tanulónak egy projektet kell megvalósítania, alkothat, majd hazaviheti, amit készített, bemutathatja a családjának. A tapasztalatok szerint nem elég a diákot elérni, hiszen a szülőt, osztályfőnököt is meg kell győzni arról, hogy a gyermeknek jó helye lesz a szakmában. Ennek érdekében az osztályfőnökök részvétele a kihelyezett technika órán szintén előnyös lenne. Érdemes lenne a rendhagyó technika óra időtartamát növelni, és több naposra bővíteni annak érdekében, hogy a diákok mélyebben megismerkedhessenek a szakmával.

A Kecskeméti Szakképzési Centrum 2018. évi minibörzsjén a németországi példához hasonló eseményre került sor, a diákok több szakmacsoporttal ismerkedhettek meg egy projekt elkészítése során, és haza is vihatték az alkotásukat.

A munkacsoport, illetve a munkacsoport résztvevőinek további eredménye, hogy elkészült a pályaaorientációs stratégia és az évente frissített pályaaorientációs naptár. 2019-ben több program segítette elő a megfelelő szakmák iránti orientációt, illetve az elhelyezkedés támogatását.

A város intézményrendszere, ezen belül is a Kecskeméti Szakképzési Centrum a 2018/2019-es tanévben, valamint a 2019/2020-as évben megújult erőforrásokkal nagyobb energiát fordított a pályaaorientáció elősegítésére, és nyitottak az új ötletekre is. 2019-ben is több, mint 20 iskolában jártak aktív foglalkozásokkal, és már az 5. osztálytól megismertetik a diákokat a különböző szakmák sajátosságaival, illetve foglalkoznak a diákok pályaaorientációjával, hogy a 8. osztályba kerülve objektív pályaválasztásra kerüljön sor a diákok részéről.

A Kecskeméti Szakképzési Centrum egy hiánypótló pályaválasztási kézikönyvet készített, amit 2019. év elején kezdett az iskolák, a vállalkozások és a szülők között terjeszteni. A 2019/2020-as év beiskolázási időszakában a Kecskeméti Szakképzési Centrum az Ágazati Készségtanácsok ajánlásával készített „Tájékoztató füzet az alapszakmákról” című kiadványt juttatta el a célcsoportnak.

A Kecskeméti Tankerületi Központ, illetve a Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara is jelentős forrásokat fordított pályaaorientációra. Ezentúl az AIPA Kft. a

pályaorientáció támogatása érdekében gyárlátogatásokat szervezett Kecskeméten és vonzáskörzetében tanuló középiskolások (gimnáziumok, szakgimnáziumok, szakközépiskolák) részére, amelynek során a résztvevők hiteles életpályamodelleket is megismerhetnek.

A Szakmák éjszakája nevű rendezvényre készülve az elmúlt év tapasztalataira építve a Kecskeméti Szakképzési Centrum 50-nél is több céget keresett meg kiállítási lehetőséggel, akiknek azt az információt is elküldték, hogy mely szakokon hány fő végzős diák várható.

A rendezvényt követően 2019-ben online kérdőívben interjúvolták meg a kiállító vállalatokat a rendezvénnyel kapcsolatos elégedettségéről. Az általános elégedettség nőtt, a fejlesztendő területek között a diákok csökkenő érdeklődését jelölték meg a cégek.

5letből jövő vállalkozói vetélkedő

Az elmúlt fejezetekben kitértem arra, hogy a tudományos életben egyetértés mutatkozik abban, hogy az elkövetkező időszakban az innováció és a vállalkozó szellem húzza a gazdasági fejlődést.

Kecskeméten jó példa a vállalkozói szellem kialakítására indított mintaprojekt. Az „5letből jövő!” játékos vállalkozói vetélkedőt 2016 őszén indította útjára Kecskeméten az AIPA Kft., valamint szakmai partnere, a budapesti Moha Ház azzal a céllal, hogy a tinédzserek érdeklődését felkeltsék a vállalkozói lét iránt. Az „5letből jövő!” kiemelt feladata, hogy a fiatalok vállalkozói ismereteinek bővítése és szemléletformálása, valamint szociális képességeik fejlesztése játékos keretek törtéjjen. A vetélkedő a vállalkozói lét megismertetésétől kezdve az ötletgenerálás fogásain keresztül a csapatszellem kialakításán át egészen az üzleti terv megalkotásáig vezeti el a fiatalokat. A középiskolások számára meghirdetett vetélkedő kiváló lehetőség arra, hogy a diákok a verseny közel fél éves időtartama alatt számos élményt szerezve próbára tegyék a kreativitásukat, és a való életben is használható tudást szerezzenek a vállalkozások működtetése területén, amely természetesen nemcsak a vállalkozói életben, hanem munkavállalóként is a hasznukra lehet.

A „játék”, melyet az előkészítéstől a döntőig mindegyik évadban végigkísérhettem, a maga nemében egyedülálló hazánkban, hiszen a vállalkozói vetélkedő célcsoportját a középiskolák 9-12. évfolyamos diákjai jelentik.

Az első „pilot” verseny népszerűségét követően a szervezők úgy döntöttek, hogy a 2017/2018-as tanévben a program területi lefedettségét városiról vármegyeyre bővítik. A

versenyre a vármegye szakközépiskolái és gimnáziumai is meghívást kaptak, ezzel öt településről (Kecskemét, Kiskőrös, Kiskunfélegyháza, Baja, Kiskunhalas) közel 3.000 diákot értek el, lehetőséget adva a más településeken tanulók számára is, hogy az értékes nyereményeket és életre szóló tudásanyagot biztosító verseny részesei legyenek. A hatékony toborzásnak köszönhetően ebben az évben a versenyben 36 csapat indult el, amelyből 18 kecskeméti, 3 kiskunhalasi, 2 bajai, 8 kiskunfélegyházi és 5 kiskőrösi jelentkező volt, a vidéki jelentkezők helyi mentorokat kaptak. Az első széria játékosaitól és mentoraitól érkezett visszacsatolások alapján megtörtént a versenyfeladatok finomhangolása, valamint az informatikai háttér fejlesztése a még gördülékenyebb és élménygazdagabb részvétel érdekében.

A 2018/2019-es tanévben cél volt az országos kiterjesztésre történő felkészülés, melynek keretében a szervezők számos újdonságot mutattak be az informatikai háttér, illetve a versenyszabályzat (e-mentor rendszer, virtuális bankkártya) terén is, valamint a vármegye középiskoláin kívül egy másik megyei jogú várost, Szegedet is bekapcsolták a játékba. Az 5letből jövő! verseny 2018/2019-es játékának 55 csapat vágott neki.

A 2019/2020-as tanévben újabb területi bővítés történt, a határon túlra terjeszkedve már Szabadkáról is érkeztek induló csapatok. Ebben a tanévben 50 csapat vett részt a megmérettetésen, melyből az 5 legjobb mérkőzött meg a pandémia miatt elhalasztott, majd 2020. szeptember 19-én megrendezett, online, a helyi televízió által is közvetített döntőben az 1+1 millió Ft-os fődíjért. További újdonságként szerepelt, hogy a nyári időszakban a döntőbe jutott csapatok exkluzív, 8 részből álló előadói webináriumon vehettek részt, mely a prezentációs és előadói készségeik fejlesztéséhez járult hozzá.

5.2.4.2. Hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok fejlesztése

Visszaulva a McKinsey 2019-es tanulmányára, e szerint a nők által betöltött munkakörök nagyobb arányban vannak kitéve az automatizációnak. A nők sokrétű feladatai miatt fontos, hogy a munkaerőpiaci rugalmasságot egyre több intézkedés segítse, annak érdekében, hogy a női munkavállalók is tartósan a munkaerőpiac aktív szereplői maradjanak. A McKinsey (2019) kiemeli, hogy a gyermekfelügyelet megoldása, digitális készségek oktatása, STEM-szakmákban való elhelyezkedés és vállalkozóvá válás elősegítése képezhetik a kulcspontokat.

A Kecskemét 4.0 programhoz szorosan kapcsolódva a város két meghatározó intézménye sikeresen pályázott az EFOP-1.2.9-17 kódszámú, Nők a családban és munkahelyen című felhívásra. A pályázat kiemelt célja a nők atipikus foglalkoztatásának elősegítésével a nők foglalkoztatásának növelése, a vállalatok közötti együttműködés erősítése a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok egyedi igényeire való figyelem felhívásával.

A nők családban betöltött szerepe és karriercéljaik összeegyeztethetősége Kecskeméten is megoldandó feladat. A munkaerőhiány enyhítésének egyik eszköze a GYES-en lévő dolgozni vágyó, 8 órás munkát vállalni nehezen tudó nők részére olyan lehetőségeket felkutatni és kínálni, amelyek megoldást jelentenek nekik is, és a munkaadóknak is. Az összetett feladat végrehajtásához a női célcsoporton kívül a vállalatok, a hátrányos helyzetű nők csoportjai és a problémáikat ismerő szervezetek bevonására is szükség volt. Számos program került megvalósításra, melyek között kommunikációs és szemléletformáló rendezvény, kiscsoportos fejlesztő és felkészítő tréning, képzés és tanácsadás is szerepelt. A projekt keretében megalakított Család és KarrierPont az offline és online működési feltételek megteremtésével, a szolgáltatások folyamatos biztosításával a pandémia ideje alatt is folyamatosan az ügyfelek rendelkezésre állt.

A résztvevők olyan tudástárat kaptak a képzések, foglalkozások során, amellyel karriercéljaikat hamarabb és könnyebben elérhetik, mindennapi életvezetési szemléletüket és szokásaikat pozitív irányba módosíthatják.

A segítő szolgáltatások, életvezetéssel kapcsolatos rendezvények közvetetten hozzájárultak ahhoz, hogy a munkaerőpiacon lévő, vagy oda visszatérő nők általános közérzete javuljon, életük gördülékenyebbé váljon, új szemléletmódokat, megoldási stratégiákat ismerhessenek meg és sajátíthassanak el, ezáltal a mindennapi életükben és a munkahelyükön is jobban teljesítsenek.

Az önfoglalkoztatóvá válás elősegítése érdekében elkészült a „Vállalkozóvá válást elősegítő ismeretek” című e-learning tananyag, mely 3 modulból áll: önismeret, vállalkozás tervezése és vállalkozás-alapítás. Az e-learning tananyaggal a cél a programban szereplő célcsoport vállalkozói készségének, hajlandóságának előmozdítása, saját vállalkozás, illetve vállalkozói tevékenység beindítására való ösztönzése. A tananyag az interneten bárki számára ingyenesen elérhető.

A munkavállalói részről a célcsoport igen széleskörű volt, hiszen a program támogatást nyújtott az aktív korúak, nyugdíjasok, nyugdíj előtt állók, roma nők, szülők, nagyszülők,

pedagógusok, álláskeresők, munkahelyváltók, munkaerőpiacra visszatérők, álláskeresők, vállalkozók, vállalkozást tervezők, kkv-k alkalmazottai számára is.

A felzárkóztató képzéseket, rendezvényeket, workshopokat, egyéni segítő szolgáltatásokat összefoglalva a munkavállalók részére szervezett különböző programok az alábbi témaköröket érintették (7. táblázat):

7. táblázat: Felzárkóztató programok a Nők a családban és munkahelyen című projekt keretében

Cél	Program témaköre
fizikai egészség	<ul style="list-style-type: none"> - egészséges életmód a családban - aktív életforma, egészséges életmód
mentálhigiénés egészség	<ul style="list-style-type: none"> - önismeret, önértékelés a mindennapokban - önbizalom növelés eszközei, az önbizalomhiány leküzdése - stressz és kiégés összefüggései - önmegvalósítás a realitások feltérképezésével - önismeret és magabiztosság, egyéni célok felismerése - egyéni szakmai és személyes kompetenciák, motivációk - az önismeret és az önéletrajz kapcsolata - az önmagunkba vetett hit felélesztése, gyengeségek leküzdése, erősségek kiemelése, hátrányos helyzetből való kitörés - a változástól való félelem leküzdése - pszichológiai, mentálhigiénés, szociális, életvezetési tanácsadás
karrier	<ul style="list-style-type: none"> - önmenedzsment gyermekkel a munkaerőpiacon - önmenedzsment, 45 év feletti nők munkavállalási esélyeinek növelése - karrierépítés stílusos megjelenéssel - stílusos nő felfelé ívelő karrierrel - a senior tudás benntartása munkaerőpiacon - munkakeresés alapjai - kudarckezelés és a munka világa - felkészülés az állásinterjúra - munkaerőpiaci reintegrációs képzés
munka-magánélet egyensúly	<ul style="list-style-type: none"> - egymást segítő generációk - befektetés a gyermeknevelésbe - gyermekünk képességei, motivációja - motivált munkavállaló – boldog család - helyes önismeret és erőforrásgazdálkodás - munka és magánélet összehangolása
vállalkozói karrier	<ul style="list-style-type: none"> - modern vállalkozói alapok - vállalkozóvá válást elősegítő e-learning tananyag

	<ul style="list-style-type: none"> - atipikus, online térben is végezhető munkavállalásban rejlő lehetőségek munkavállalói szempontból - vállalkozásfejlesztési tanácsadás
--	--

Forrás: Nők a családban és munkahelyen, Kecskemét projekt beszámoló, 2022 alapján saját szerkesztés

5.2.4.3. A foglalkoztatók érzékenyítése, atipikus foglalkoztatási formák népszerűsítése és családbarát intézkedések

A hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok munkaerőpiaci integrálásának céljából már 2016-ban megkezdődött foglalkoztatók érzékenyítése, a későbbiekben pedig több projekt és program is foglalkozott e kérdéskörrel.

A Foglalkoztatási Paktum által megvalósított intézkedéseket a 8. táblázatban célok és célcsoportok szerint csoportosítottam.

8. táblázat: A Foglalkoztatási Paktum során megvalósított intézkedések

Cél	Eszköz	Célcsoport
együttműködés elősegítése	<ul style="list-style-type: none"> - foglalkoztatási stratégia kidolgozása - térségi szereplők közötti információáramlás és véleménycsere ösztönzése - kezdeményezések összehangolása - munkaerőpiaci szolgáltatások és munkaerőpiaci vonatkozású vállalozási tanácsadás rendszer működtetés és fejlesztése 	<ul style="list-style-type: none"> - munkáltatók - foglalkoztatásban érintett kormányzati és önkormányzati szereplők - hídszerepet betöltő cégek, intézmények - civil szervezetek - oktatási intézmények
kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> - figyelemfelkeltés a minél szélesebb körű partnerség megteremtésére és a projekt tudatosítására 	<ul style="list-style-type: none"> - lakosság - vállalkozói és civil szféra
munkahelyek megtartásának segítése, munkahelyek teremtésének ösztönzése	<ul style="list-style-type: none"> - bértámogatás nyújtása - munkatapasztalat-szerzést elősegítő bérköltség-támogatás nyújtása - munkába járáshoz, munkatapasztalat-szerzéshez kapcsolódó utazás támogatása - mobilitás támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> - munkáltatók
képzés minőségének, eredményességének és hatékonyságának javítása	<ul style="list-style-type: none"> - képzési költség támogatása - képzéshez kapcsolódó utazás, szállás és étkezés támogatása - képzés idejére szóló keresetpótló juttatás és járulékainak biztosítása - képzés alatt igénybe vett gyermekfelügyelet vagy más hozzátartozó ápolásának/gondozásának támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> - munkáltatók - munkavállalók

munkaerőpiaci integráció	<ul style="list-style-type: none"> - önfoglalkoztatóvá válás támogatása - szolgáltatás igénybevételevel kapcsolatos (helyi/helyközi) utazási költség támogatása - szolgáltatáshoz kapcsolódó keresetpótló juttatás és járulékainak biztosítása - szolgáltatás alatt igénybe vett gyermekfelügyelet vagy más hozzátartozó ápolásának/gondozásának támogatása 	- potenciális munkavállalók, vállalkozók
--------------------------	---	--

Forrás: Foglalkoztatási Paktum, Kecskemét, 2021 alapján saját szerkesztés

A Nők a családban és munkahelyen projekt dokumentumértékelése alapján kijelenthető, hogy a munkáltatói fórumok és Tanácsadó Testületi ülések, foglalkoztatói találkozók alkalmával a munkáltatók jelezték, hogy foglalkoztatási nehézségeik megoldásában számítanak a program által jobban megismerhető és népszerűsített atipikus foglalkoztatási formák ajánlásával elérhető munkavállalókra is, és szívesen veszik, ha a 2018-ban megalakult Család és KarrierPont segítségével új munkaerőt tudnak alkalmazni. Ebben az irányban többek között felfedezhető a platformmunka jövőbeni térnyerésének igénye is.

2019. november 28-án a projekt Tanácsadói Testületi és Hálózati ülésén bemutatott, a projekt addig elért eredményeiről, tevékenységeiről, jövőbeni céljairól összeállított problématerkép kiemelte, hogy a munka és a családi élet összeegyeztethetősége jelenti a legnagyobb feladatot a 21. századi nő számára. Ennek megoldására több területen is intézkedésekre van szükség, mind munkáltatói, mind munkavállalói szempontból. A munkáltatói oldal a részmunkaidő, a rugalmas munkaidő, az otthoni távmunka lehetőségének biztosításával, családbarát munkahelyek létrehozásával képes segíteni az egészséges munka-család egyensúly megteremtésében.

Kecskeméten és a Kecskeméti járásban több mint 20 munkáltatót sikerült megnyerni a programhoz való csatlakozásra.

A vállalati együttműködés az alábbi elemeket tartalmazta:

- Kapcsolatépítés, partnerség kialakítása, hálózatépítés.
- Olyan cégek bekapcsolása a programba, ahol a nők foglalkoztatása jelentős, illetve vannak kezdemények/gyakorlatok az atipikus foglalkoztatás terén.

- Atipikus foglalkoztatási formák népszerűsítése üzleti találkozók, reggeliken panelbeszélgetés, fórum, interaktív beszélgetések keretében olyan meghívottakkal, akik maguk is több éve alkalmazzák sikeresen az atipikus foglalkoztatás egyes elemeit.
- Atipikus álláshirdetések kigyűjtése és megosztása.
- E-learning tananyagok fejlesztése és megosztása a minél szélesebb vállalkozói kör elérése céljából.
- Készségfejlesztő, felkészítő kiscsoportos foglalkozások, workshopok, programok szervezése rugalmas foglalkoztatás, társadalmi partnerképzés, családbarát munkahelyek témakörökben.

A munkáltatók az együttműködés keretében dolgozóikat és elsősorban a nőket tájékoztatták a Család és KarrierPont szolgáltatásairól, illetve a projekt által meghirdetett képzésekről. Belső információs csatornáikat is felajánlották annak érdekében, hogy a program céljai és lehetőségei minél több emberhez eljussanak. Azt, hogy a munkáltatók mennyire nyitottak az atipikus foglalkoztatási formák bevezetéséről szóló és a családbarát gondolkodás, valamint munkahely támogatását segítő módszerek, jó gyakorlatok megismerésére, jól mutatja a projekt keretében a hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák alkalmazásáról készített 2019-es és 2020-as felmérés (AIPA, 2019b és AIPA, 2020b).

Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával kapcsolatos akadályok és bizonyos mértékű bizalmatlanság ellenére a felmérésben résztvevő 44 vállalat mindegyike már alkalmazza valamilyen mértékben a hagyományostól eltérő foglalkoztatási formákat, ráadásul a cégek 91%-a (2019-ben 70%-a) többféle atipikus foglalkoztatási formát is kínál a munkavállalók számára.

Az atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatos legnagyobb hátráltató tényező a munkáltatók szerint, hogy nem alkalmazhatóak minden foglalkoztatási csoport esetében. A 2019-es 39%-os értékhez képest 2020-ban válaszadók 55%-a jelölte meg lehetséges akadályként a munkaszervezet működésében, illetve ellenőrzésben okozott, illetve okozható zavart. Ez abból következhet, hogy a veszélyhelyzet ideje alatt több vállalat is kénytelen volt a szokottól eltérő formákat kipróbálni, és valószínűleg voltak még fennakadások e tekintetben.

A fenti két válasz azt mutatja, hogy megfelelő felkészültség szükségeltetik a munkáltató részéről is az atipikus foglalkoztatási formák bevezetéséhez, amire nem minden esetben álltak készen a munkáltatók.

A munkáltatói oldal szerepvállalása keretében a projekt többek között olyan kics csoportos foglalkozásokkal segítette a cégek napi működését, amelyek a dolgozók napi stresszszintjét csökkentik, növelik az elkötelezettségüket, vagy éppen a rejtett tartalékaik előhívásával új lehetőségek megnyitásához segítik a munkavállalókat, hiszen ezáltal a cégek humántőkéje is növekedhet.

2020-ban a veszélyhelyzet időszakában kiemelt feladat volt megtalálni a dolgozók foglalkoztatására legalkalmasabb technikát, ami a cégek napi működésébe is illeszthető, illetve a munkavállalók családi helyzetével is minél jobban összhangba hozható. A vezetői egyeztetésekből az derült ki, hogy a cégeknek a kipróbált, értékes munkaerő megtartása rendkívüli fontossággal bír. Általános célként a dolgozói létszám megtartását fogalmazták meg. Több helyen csökkentették a műszakokat, rövidítették a munkaidőt, szabadságolták a dolgozókat, különböző atipikus megoldásokkal hidalták át a veszélyhelyzetet.

A munkáltatók szemléletformálása érdekében e-learning tananyag fejlesztésére került sor a partnerek és a munkáltatók számára a családbarát munkahelyek témakörében, valamint az otthoni munkavégzés kereteinek megfelelő kialakításához is készült egy interaktív online tananyag. A Nők a családban és munkahelyen program keretében indított felmérés elemzése azt mutatja, hogy azon munkáltatók, amelyek munkamenete, szakmai profilja lehetővé teszi, elindulnak a hagyományos mellett egy más típusú foglalkoztatási irányba is, melyet a pandémiás helyzet még inkább megerősített.

5.2.4.4. Szenior tudáshasznosítási program

A munkaerőhiány megoldására a város vezetése többféle perspektívában gondolkodott. A demográfiai helyzetképet vizsgálva az egyik lehetőség annak a kiaknázatlan potenciálnak a tudatos kezelése, amelyet az 50 év feletti hatalmas szaktudása és munkabírása jelent.

A CédrusNet az Erasmus Intézet által a magyarországi viszonyokra kidolgozott társadalmi megoldás, melyet 2014-2016 között dolgoztak ki és kezdtek el népszerűsíteni.

A CédusNet Program arra fókuszál, hogy az idősödő generáció egyre fontosabb szerepet töltsön be a mindennapi gazdasági és társadalmi tevékenységben.

A koncepció megismerését követően 2016-ban Kecskemét döntött a CédusNet befogadásáról, és a CédusNet Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Programot Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlése 269/2016.(XII.15.) határozatával elfogadta. A kitűzött cél az idősödő társadalom foglalkoztatási mutatóinak javítása, a szociálpolitikai és egészségügyi rendszereket terhelő problémák enyhítése, illetve az idősödő nemzedékben rejlő tudásra és tapasztalatokra támaszkodó új munkaerőpiaci eszközök fejlesztése.

A város támogatásával megvalósuló program első elemeként 2017 áprilisában egy tudományos alapokra épülő kutatás indult el a kísérleti programok megalapozására, amely felmérte a város idősödő társadalmának meghatározott jellemzőit, majd ezekre a kvantitatív és kvalitatív adatokra, eredményekre támaszkodva programjavaslatokat, beavatkozási irányokat fogalmazott meg. Szintén ekkor alakult meg a CédusNet Egyesület a program képviselőjévé, terjesztésére.

A kutatás eredményei alapján 2018-2019 évek során 4 főbb programelemet érintve új szolgáltatásfejlesztések indultak el. Ennek a szakasznak a biztató eredményeire támaszkodva a terveknek megfelelően 2020-ban Kecskemét Megyei Jogú Város intézményesítette a CédusNet Kecskemét programot, és ennek keretein belül helyi szakemberekkel folytatta tovább a program fejlesztését.

A kutatás, illetve az azóta is tartó közös munka a civil és önkormányzati szféra együttműködésével, a CédusNet szakmai irányítása mellett, az önkormányzat pénzügyi támogatásával, illetve a két fél közötti folyamatos szakmai egyeztetéssel valósult meg. Az önkormányzat a forrás biztosítása mellett kapcsolati és koordinációs szempontból segítette a program kidolgozását, megvalósulását. Az idősödés kérdésével az önkormányzat részéről kijelölt alpolgármester foglalkozik, és rendszeres egyeztetések zajlanak a CédusNet programja és az önkormányzati feladatok összehangolása, illetve a minél magasabb színvonalú szolgáltatás nyújtása céljából. A közös munkába, illetve az eszközök kifejlesztésébe a munka későbbi szakaszában már a gazdasági szereplők is bekapcsolódtak.

Az önkormányzat szerepe tehát a program létrehozásában elsősorban koordinációs és forrásbiztosító szerep, míg a szakmai alapokat széleskörű együttműködéssel, társadalmi bevonással, a civil szervezetek és gazdasági szereplők együttműködésével teremti meg a

város, ezzel biztosítva a programon belüli hatékony és innovatív, valós problémákat kezelő megoldásokat és a program társadalmi elfogadottságát.

A CédusNet programot részletesen elemeztem az *Innovatív foglalkoztatási modell: Senior tudáshasznosítási program Kecskeméten* című publikációban (Szemereyné Pataki, 2023). A rentabilitás tekintetében használtam a monetarizáló SROI (*Social Return on Investment*) módszert, mely által a befektetések társadalmi megtérülése „forintosítható”, ám e mellett még lényegesebbnek tartottam az önkéntes munka érzelmi aspektusának vizsgálatát. A kölcsönös segítségnyújtás társadalmi kohéziót erősítő szerepét konkrét programok kapcsán tapasztalhattuk meg (Időslátogatás, „Halló itt vagyok!”, SzuperNagyi).

A „CédusNet Kecskemét” kezdeményezésnek és gyakorlatnak tehát a monetarizálás által várható előnyön túl más típusú hozadéka, többlete is van.

A program követésével megbízott alpolgármester – Engert Jakabné – például a következőképpen fogalmazott: „Az önkéntes munkának az értéke felbecsülhetetlen – vannak rá számítások, hogy hogyan lehet az önkéntes órákat forintosítani [SROI] –, de én azt gondolom, hogy ennek az erkölcsi értéke és az a szeretet, a plusz hozzáadott érték: kifejezhetetlen.” (KTV, 2021.11.18) Ez hosszú távon építi a társadalmi kohéziót. Ennek megbecsüléseként adják át rendszeresen „A hónap önkéntese” elismerést.

A fentiek jól mutatják az önkormányzat társadalmi fejlesztések iránti elkötelezettségét, komolyságát, valamint igazolják a már korábban említett „U” vezetéselmélet (ld. Scharmer 2007, 2018) gyakorlati alkalmazásának közösségi kohéziós erejét és hasznát is. Ez hasonlatos a CoSIE (*Co-Creation of Public Service Innovation in Europe*) projektekben tapasztalható tanulsághoz, miszerint az együttműködés résztvevőit sokkal inkább a közös alkotás morális vonatkozásai inspirálták, semmint a várható hatékonyság, hatásosság (Csoba és Sipos, 2021). Ez azért is lehetséges, mert ebben a programban tág teret hagytak a bevont önkéntesek „alulról építkező” ötleteinek, és ez fontossá tette számukra mind a saját ötletek kivitelezését, mind pedig az ezen dolgozó csoport sikerességét.

Összefoglalva a fentieket, a város a CédusNet befogadásakor tehát nem felzárkóztatási programban gondolkodott, hanem olyan társadalmi innovációs eszközök fejlesztésén, amelyekkel jelentős mértékben fokozni lehet az idősebb korosztály gazdasági,

munkaerőpiaci szerepét, súlyát, illetve társadalmi megbecsülését. A CédrusNet Kecskemét Program stratégiai célja tehát az, hogy a jelzett korosztályon belül érdemi változásokat generáljon a foglalkoztatás (foglalkoztathatóság), a társadalmi részvétel, a független, egészséges és biztonságos élet, valamint az aktív életvitel területein annak érdekében, hogy az egészségben töltött évek száma érdemben növekedjen az 50+ évesek körében.

A kísérleti szakaszban több olyan projektelem fejlesztése történt meg, amelyek iránt nagy érdeklődés és kereslet volt tapasztalható a kutatás során. Ezek közül itt elsősorban azokat emelem ki, amelyeket egyrészt a program hivatalosan átvett, másrészt, amelyek hozzájárulnak az idősödő korosztály foglalkoztatási arányának javulásához, a társadalmi részvételhez, a készségek fejlesztéséhez, a fizikai aktivitáshoz, illetve azokhoz a dimenziókhoz, amelyek az aktív idősödés legfontosabb indikátorai. Nagyon röviden kitérek néhány olyan új elemre is, melyek a pandémiás helyzetre reflektálva születtek meg gyors válaszként a városban (például munkahelyi családítikár szolgáltatás fejlesztése, Gondoskodó szolgálat elindítása).

TudásBank

A Szenior Tudásbank célja, hogy megteremtse az idősödő korosztály foglalkoztatási piacának alapjait a vállalati környezetben, hogy a szeniorok munkaerőpiaci versenyképessége növekedjen. A CédrusNet kutatási szakaszában egy életerős, tette kész 50-74 év közötti korosztály képe rajzolódott ki, ami alapján úgy becsülhető, hogy körülbelül 10 ezer fő szenior szeretne megjelenni a munkaerőpiacon, más szavakkal, az idősödő korosztály jelenlegi foglalkoztatása minimum megduplázható.

Így a városban jelenlévő, és folyamatosan növekedő munkaképes és dolgozni akaró 50+ korosztály munkaerőpiaci szolgáltatásainak fejlesztése történik a TudásBankon keresztül. A munkáltatók számára láthatóvá kell tenni, hogy az 50 év feletti lakosság milyen felbecsülhetetlen tudással, élettapasztalattal rendelkezik, melyek legtöbbször rejtve maradnak, vagy idővel veszítenek értékükből. A szakmai végzettség helyett azokat az új készségeket, kompetenciákat, soft skilleket keresi a TudásBank, amelyek egyrészt az idősödőkre jellemzőek jobban, másrészt, amelyek fejlesztésével, gyarapításával a szeniorok versenyképesek tudnak maradni.

A közös munkába számos helyi cég is bekapcsolódott, így például működik a vállalatok HR szakembereinek részvételével egy innovációs munkacsoport (HR MiniLab) a

Tudásbankon belül, ahol főleg az új szenior munkakörök, új pozíciók, szolgáltatások kidolgozása indult el.

A TudásBank egyik új tevékenysége a szenior pályaválasztási tanácsadó szolgáltatás fejlesztése. A CédusNet Kecskemét program egyik legfontosabb tapasztalata, hogy új szakmát, új képességeket tanulni soha nem késő. Az adatfelvételek egyértelműen azt mutatják, hogy a karierváltásra a nyugdíjkorhatár körüli évek nagyon alkalmasak, hiszen ekkor már enyhül a gyerekeknek, illetve a szülőknek való segítség terhe, már több szabadidővel rendelkezik az ember, ugyanakkor még mindig 10-15 aktív évre lehet és kell is tervezni. Ezt egyrészt tudatosítani kell a korosztály számára, másrészt ezidáig még nem jött létre olyan szolgáltatás sem munkahelyi, sem települési szinten, amelyik ezt a második karrier elindítását, ennek a folyamatnak a támogatását szolgálná.

Hivatásos nagyszülő és munkahelyi családtitkár

A CédusNet kutatása olyan „réstevékenységeket” keresett, amelyek iránt kiemelt igény mutatkozik a lakosság, a családok, illetve a vállalatok részéről. A kutatás jelentős keresletet jelzett előre a hivatásos nagyszülő és az időslátogató szolgáltatások, mint új foglalkozások iránt.

A városba számos olyan fiatal költözött az elmúlt években, akik az ide települő ipari vállalatoknál kaptak munkát, megélhetési lehetőséget. Ezek a családok a legritkább esetben hozták magukkal a nagyszülőket, így a gyerekgondozásban, a család ügyes-bajos dolgainak intézésében nem tudnak kitől segítséget kérni. Természetesen sok olyan család is van, akiknek ugyan itt élnek a szüleik, de ők sok esetben nem elérhetők, mert még ők is dolgoznak.

Nekik nyújtanak segítséget a hivatásos nagyszülők, népszerűbb elnevezésben a SzuperNagyik. A városban már több mint 50 végzett Szupernagyi van, éves átlagban 74 százalékuk dolgozik, kap valamilyen feladatot kisgyermekes családoktól. A CédusNet Kecskemét közösségnek ők a legaktívabb tagjai, rájuk nagy eséllyel lehet számítani egyéb közösségi feladatokban, önkéntes munkában, ugyanakkor a sikeres foglalkoztatásuk miatt kevesebb idejük marad az egyéb feladatokra.

A hivatásos nagyszülők tehát felkészült, modern ismeretekkel rendelkező pótnagyik, akik segítik a gyermekes családokat, melyek valamilyen oknál fogva nem támaszkodhatnak a nagyszülőkre. Azok az idősödők pedig, akiknek hiányzik az unoka, a család, a pótnagyi szerep, itt olyan elfoglaltsághoz, társadalmi szerephez juthatnak, ami növeli a hasznosság érzést, ami révén lehetőséget kapnak tudásuk, tapasztalataik átadására.

A város egy másik, hasonló szolgáltatást dolgozott ki a vállalati környezetre szabva. Ugyanis a nagyobb cégeknél is probléma, hogy a munkavállaló a mindennapi ügyek intézése, a váratlan családi események kezelése miatt gyakran kér egy-egy nap szabadságot, vagy kér néhány órás „kimenőt” az elintézendő ügyek miatt. Ez lehet a téli gumi lecserélése az autón, egy születésnap ajándék beszerzése, a kéményseprő fogadása a házban, vagy a nyári szabadsághoz egy szállás keresése. A munkaidőben történő magánügyek intézése kimutathatóan és mérhetően csökkenti a munkavállalók produktivitását. Ilyen esetekben tud segítséget nyújtani a munkahelyi családtitkár (workplace concierge) szolgáltatás.

A szolgáltatás nyújtásának motivációja a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése, a munkahelyi produktivitás és munkahelyi feladatokra történő összpontosítás növelése, ami a munkavállaló hatékonyságát és elégedettségét, megbecsültségének érzését növeli.

A 2020-ban végzett munkaerőpiaci felmérésben résztvevő 44 vállalat közül 52% jelezte, hogy érdeklődik a munkahelyi családtitkár szolgáltatás iránt, így a CédrusNet Kecskemét program ilyen külső concierge szolgáltatásra fejleszt képzési tematikát a szenior korosztály számára, illetve indítja majd be a munkahelyi családtitkár szolgáltatást.

Időslátogatók

Szintén az új szakmákat gyarapítják az időslátogatók, akik nem idősgondozást vagy egészségügyi szolgáltatást végeznek. Szerepük az, hogy a fizikai segítségen kívül beszélgessenek az időssel, enyhítsék a magányt, felolvassanak, segítsenek a házimunkában, elkísérik az orvoshoz vagy bevásárolni, a gyógyszereit kiváltás. Ők azok, akik megértik az időst és azt az élethelyzetet, amiben jelenleg van. Nagyon fontos dolgot vállalnak: időt, odafordulást, türelmet és figyelmet szentelnek a látogatottnak.

A CédrusNet kutatása is megerősítette, hogy a családoknak szükségük van olyan szolgáltatásra, mely az ellátásra szoruló idős családtagok felügyeletében, támogatásában segíti, alkalmanként pótolja őket. Az időslátogató tanfolyamon és gyakorlati foglalkozás alatt olyan készségeket és tudást sajátítanak el a szenior hallgatók, amellyel értő, empatikus támogatói lehetnek az otthonukban egyedül élő időseknek. Az időslátogatók nem ápolók, de felismerik az idős ember lelki, érzelmi igényeit, erre megfelelően reagálnak, különböző mozgásformákkal segítik fizikai állapotának megtartását és javítását. Tanultak elsősegélynyújtást, ismerik az agy működését serkentő gyakorlatokat,

melyek a jó szellemi állapot fenntartásában segíthetnek, foglalkoznak demens betegekkel és élettapasztalatuk, rutinjuk révén segítséget nyújtanak a házimunkában, bevásárlásban, ügyintézésben is.

Az időslátogatók tehát a CédusNet Kecskemét program másik fontos szolgáltatása.

CédusKörök

A CédusKörök az új, aktív életmódot közvetítő mintaadó közösségek. Számos nagyon jól működő szenior, nyugdíjas közösség működik a városban, közülük a CédusKörök az aktív idősödés dimenzióiban komplex módon igyekeznek változást generálni. Az alulról építkező CédusKörök a közösségi kezdeményezésekben nemcsak az önkéntesség, a környezetvédelem területén vannak jelen, hanem a folyamatos tanulás, az új készségek elsajátítása, az intergenerációs kapcsolatok erősítése, az innovációk iránti nyitottság területén is.

A CédusKörök városrészek vagy különböző érdeklődési területek mentén szerveződnek. A tagok közösségi feladatokat vállalnak, tanulóköröket alkotnak, sportolnak, szociális kapcsolatokat építenek. A CédusNet Kecskemét program egyfajta platformot, eszközöket, készségfejlesztő továbbképzéseket, és ha szükséges, módszertani segítséget nyújt számukra.

A program nyit a férfiak felé is, rendszeresen megrendezésre kerülnek a „Majd a papa megmutatja!” délutánok, ahol a nagypapák hétköznapi ismereteket – például hogyan kell megszerelni a kerékpárt, hogyan kell összebarkácsolni egy madáretetőt – adnak át a fiatalabb korosztálynak.

A közösségek tagjai között kiváló, nagy tapasztalattal rendelkező szakemberek vannak, akik tudásukat szívesen megosztják nagyobb közönség előtt is, ezért elindult a CédusNet Kecskemét Akadémia sorozat. A CédusNet közösségek jelenleg körülbelül 2000 aktív tagot érnek el a városban.

Gondoskodó szolgálat és Halló itt vagyok!

A COVID-19 járványhelyzet hívta életre a Gondoskodó Szolgálatot 2020 márciusában a CédusNet Kecskemét program és a Hírös Fiatalok Egyesülete együttműködésével. A Szolgálat feladata, hogy a heti nagybevásárlásban, gyógyszerkiváltásban és postai ügyintézésben segítse a városban azokat a 65 év feletti, valamint a fogyatékkal élő embereket, akik nem tudnak segítséget kérni rokonoktól, barátoktól, szomszédoktól, annak érdekében, hogy ezen ügyek megoldása miatt se mozduljanak ki otthonaikból. A

szolgálat 2020. év során több mint 2000 alkalommal nyújtott segítséget intergenerációs együttműködésben.

A Gondoskodó Szolgálat diszpécsevonalán az idősek beszámoltak a vírushelyzet miatt kialakult félelmeikről, bizonytalanságérzetükről, növekvő magányukról. Erre reflektálva bővült a Gondoskodó Szolgálat a “Halló itt vagyok!” ingyenes, telefonos beszélgetőtárs szolgáltatással. Ma már a szolgálat önkéntesei hívják napi rendszerességgel az idősothonok magányos lakóit is. A telefonos beszélgetőtárs szolgáltatás 10 hónap alatt 730 órában állt rendelkezésre.

A szolgáltatásokon keresztül látható, hogy kiemelt igény jelenik meg a gyerekes családoknál, az idős, egyszemélyes háztartásoknál ezekre az állandó segítőkkel rendelkező bizalmi szolgáltatásokra.

5.2.4.5. Szemléletformáló és fiatalok megtartására irányuló rendezvények és programok

A város programnaptárát, illetve a fiatalok megtartására tett önkormányzati intézkedéseket áttekintve jól látszódik, hogy a Kecskemét 4.0 program működése egy sor olyan programot generált, ami a város vonzerejének növelését erősítette. Külön hangsúlyt kapott az ifjúsági közösségépítés és a tudatos városlakó program, valamint a városi rendezvények toborzással történő kiegészítésre.

Városi rendezvények kiterjesztése toborzással

2019-ben megvalósult a városi rendezvények (pl. Hírös7 Fesztivál, Kecskeméti Barackpálinka és Borfesztivál) munkaerőtoborzással történő kiterjesztése a munkavállalók elérése érdekében.

Ifjúsági közösségépítés munkacsoport

A Kecskemét 4.0 program működésének köszönhetően 2019-ben a Városi vonzerő munkacsoporton belül almunkacsoportként kezdett működni az Ifjúsági közösségépítés szervezete, melynek átfogó célja a kecskeméti ifjúság közösségeinek erősítése, a számukra vonzó életkörülmények fejlesztése, ezzel még inkább fókuszba állítva a fiatalok megtartásának stratégiai kérdését.

Visszautalva Glaeser (2011) megállapítására, miszerint míg a digitális gazdaság és az online terek egyre nagyobb teret nyernek a gazdaságban, addig az emberek közötti kapcsolatok és tudástranszfer szempontjából továbbra is a személyes találkozásokat ösztönző offline felületek, fizikai terek bizonyulnak a leghatékonyabb közvetítő közegnek, ez a szemlélet a munkacsoport előirányzott feladatai között is megjelenik.

Az almunkacsoporton belüli projektek célja Kecskemét városában az ifjúság igényeihez is illeszkedő környezet létrejöttének elősegítése, a városi ifjúsági szolgáltatások, szabadidős és szórakozási lehetőségek körének bővítésével a fiatalok városba történő (vissza)vonzása, megtartása, illetve a helyi társadalom érzékenyítése az ifjúság iránt.

Az Ifjúsági közösségépítés projekten belül 2019-ben a következő feladatok kerültek elvégzésre:

1. Ifjúsági kutatás elkészítése, az eredmények prezentálása az érintett szereplők számára
2. Kecskeméti Önkéntes Fiatalok program előkészítése, tervezése
3. Online és offline közösségi tér koncepció megalkotása

2020-ban az almunkacsoport, a fiatalok megtartásának fontossága miatt munkacsoporttá alakult, feladata a projektgenerálás és a korábban létrehozott kisebb projektek integrált nagyprojektekbe szervezése és megvalósítása a szinergiák kiaknázása és az erőforrások hatékony felhasználása érdekében.

Tudatos Városlakó Program

A munkacsoport szerint ahhoz, hogy Kecskeméten a fiatalokból tudatos városlakó közösséget lehessen formálni, létre kell hozni egy olyan online közösségi teret, ahol önerőből léphetnek fel a városi élet általuk észlelt kihívásaival szemben. Ebben a térben információt és megoldást találnak a hétköznapi problémáikra, ráadásul mindezt játékos formában tehetik, úgy, hogy a játékkal való időtöltés közben talán nem is „munkaként” tűnik fel a tevékenység, amit végeznek.

A Z és alfa generáció tagjai már a digitális forradalom küszöbén nőttek fel, így hétköznapivá és természetessé vált nekik, hogy azokra a kihívásokra és feladatokra, amiket az élet támaszt eléjük, nagy segítségükre van a mobiltelefonjuk. A telefon összeköt a világgal, sőt olykor rávilágít a helytelen életvitelre is. Az alfák eszköze az okostelefon, amely sokkal könnyebben kezelhető már egészen kicsi korban is.

Értelemszerű tehát, hogy a mai fiatalokat elsősorban az online terekben foghatjuk meg, és ott generálhatunk olyan közösségeket, melyek hosszú távon a város épülését is elősegítik. Ebben a folyamatban kiváló eszközként használható a gamification, azaz a játékosítás gyakorlata.

A Tudatos Városlakó Program alapja egy telefonon játszható applikáció, mely a fiatalok által ismert játékformát takar. A játékban belül a felhasználó lehetőséget kap arra, hogy Kecskemétet a saját szájíze szerint felépíthesse és üzemeltesse. Egy város működtetése azonban nagyon összetett feladat, így a játékos stratégiai döntéseiben a játékba beépített statisztikák, pontszámok lesznek a mérvadók. A játékos által létrehozott városnak igazodni kell a lakosság igényeihez, mind az egészségügy, a környezettudatosság, a szociális háló, a szabadidő, a gazdaság és a családok szempontjából is. Itt viszont még nincs vége, hiszen a játék egy bizonyos pontjánál csak akkor tudjuk tovább bővíteni, építeni a várost, ha az online felületet magunk mögött hagyva elvállalunk a játék által felkínált offline, a való életben elvégzendő feladatokat is. Ezek a feladatok önkéntes tevékenységek, melyeket szociális, egészségügyi, önkormányzati és civil szervezetek hirdetnek meg. Tehát ez a játék egy önkéntes munkákat tömörítő felületként is funkcionál, melyre városi szinten korábban nem volt példa.

5.2.4.6. Letelepelési támogatás

Ahogy a munkaerőpiaci felmérés is rávilágít, a lakhatás kiemelt terület a foglalkoztatás szempontjából. Az alábbiakban a lakhatás kérdésének megoldására mutatok néhány helyi példát.

Lakások bérlőkijelölési joggal

A bérlőkijelölési joggal igénybe vehető lakások modelljének lényege, hogy az önkormányzat saját forrásaiból felújított bérlakások esetében a bérlőkijelölési jogot értékesít a helyi nagyvállalatok számára, amelyek cserébe garantálják a megállapodás időtartamára vonatkozóan a bérlakások 100 százalékos kihasználtságát, míg a bérlők „hagyományos módon” fizetik a rezsit és a lakbért az önkormányzat számára (Szemereyné Pataki-Bódis, 2018).

Kedvezményes telekértékesítési program

Szemereyné Pataki-Bódis (2018) cikke beszámol arról, hogy a munkavállalók számára az önkormányzat 2016-ban kedvezményes telekértékesítési programot indított el, amelynek célja a családok támogatása, a gyermekvállalás ösztönzése, valamint a városban történő hosszútávú letelepedés elősegítése. A program keretében a Kecskeméten letelepedni kívánó családok kedvezményes áron juthatnak hozzá önkormányzati telkekhez. A kedvezmény mértéke egy gyermek esetén tíz, két gyermek esetében 20, míg három vagy több gyermek esetében 30 százalék. A kedvezmény igénybevételének feltétele, hogy a vásárlók Kecskeméten nem rendelkezhetnek lakóingatlan tulajdon- vagy haszonélvezeti jogával, valamint vállalniuk kell, hogy három éven belül a telekre ingatlant építenek, ahol legalább tíz évig élnek és nem adják el ez idő alatt. Ez utóbbi feltétel biztosítja, hogy a kedvezményes telkek valóban a Kecskeméten élni kívánó családok, és ne az ingatlankereskedők érdekeit szolgálják.

5.2.4.7. A gazdaságfejlesztés finanszírozása – Vállalkozás- és városfejlesztési alapok

Visszaulva az NGM (2013) publikációjára, az innovációs ökoszisztéma alapelemei közül az alábbiakban a forrásokhoz való hozzáférés kecskeméti „lábát” mutatom be részletesebben *Új utak az önkormányzati vagyongazdálkodásban - Kockázati tőkebefektetések a városfejlesztés szolgálatában* című publikációm alapján (Szemereyné Pataki, 2020b).

A helyi gazdaság fejlődésének finanszírozása érdekében a 2000-es években külföldön egy új típusú pénzügyi konstrukció jelent meg.

A városfejlesztési alap (VFA) olyan új típusú pénzügyi konstrukció, amely állami és magántőke felhasználásával egy fenntartható városfejlesztést szolgáló finanszírozási modell kialakítását teszi lehetővé.

A VFA, mint pénzügyi eszköz rugalmasabb és hosszabb távon tervezhető finanszírozást biztosíthat a hagyományos állami (kötségvetési vagy önkormányzati) és európai uniós pályázati forrásokkal szemben, továbbá alkalmas a 2021-ben induló új uniós pénzügyi ciklus forrásainak befogadására.

A pénzügyi alap akár 15 éves időtávban, az önkormányzat saját döntésein alapuló, jól felépített projektportfólió valamennyi elemét, teljes finanszírozással tudja támogatni. A

tőkejuttatás további előnye, hogy egyszerűsíti a fejlesztésekhez párosítható hitelfelvételi lehetőségeket is.

A helyi gazdasági élet ösztönzésére igen széles eszköztár áll rendelkezésre. Az iparűzési adó szabályozása útján beszédhető és újraelosztásra kerülő források, az egyedileg kezelt befektetési kedvezmények, a „soft” eszközökre (tanácsadás és mentorálás) épülő tevékenységek és (köz)szolgáltatások mellett közvetlen forrásnyújtással is támogathatja a város a fejlesztési céljait szolgáló vállalkozások tevékenységét. Ilyen finanszírozási eszköznek tekinthető a speciális célú és működési háttérű városfejlesztési alap, amely a helyi vállalkozások tőkehelyzetén tud javítani, és a piaci körülmények között már oly népszerű kockázati tőke alkalmazását teheti lehetővé egy Magyarországon korábban még nem használt, új megközelítésben.

A tőkeági finanszírozás jellemzően a vállalkozói szektorban használatos finanszírozási eszköz, de alkalmazása az utóbbi években a kormányzati törekvéseknek köszönhetően „terjed” városfejlesztési irányokba is.⁷ Ez tehát egy olyan pénzügyi eszköz, amely speciális területeken segítheti a város stratégiai céljainak elérését. Jellemzően olyan szegmensekben, részpiacokon használható, ahol visszatérítésre, bevétel- vagy jövedelemtermelésre van mód, ám azok mértéke nem éri el a piaci befektetők által elvárt mértéket, ugyanakkor társadalmi hasznuk kimutatható és indokolható.

A VFA-k általában önkormányzati energetikai, közlekedési, lakhatási célú, vagy egyéb barnamezős infrastrukturális beruházásokat finanszíroznak, de közvetlen vállalkozás- vagy gazdaságfejlesztési céllal is működhetnek.

Az általuk „kínált” pénzügyi termékek lehetnek kizárólag hitel típusúak vagy tőke típusúak. Jelen dolgozatomban elsősorban a tőke típusú városfejlesztési alapokkal foglalkozom (amelyek egyébként kiegészíthetőek, ún. tulajdonosi hitel nyújtására is alkalmasak).

A tőkebefektetés – a hitel típusú forrás-bevonással szemben – olyan finanszírozási forma, ahol a finanszírozó tulajdonrészt szerez a forrásigénnyel fellépő vállalkozásban. A változó mértékű tulajdonosi részesedés mellett a finanszírozó tulajdonosi kölcsönt is nyújthat az ún. portfóliótársaságnak vagy céltársaságnak.

A tőkeemeléssel a vállalkozás pénzügyi helyzete stabilabbá válik, alkalmas lehet nagyobb léptékű fejlesztések végrehajtására, illetve biztosítottá válik, hogy a befektetés eredményeként létrejövő fejlesztés a megalapozott üzleti terv alapján „kitermeli” az elvárt

⁷ Az uniós forrásból finanszírozott, 2000-es évek közepén indult ún. JESSICA alapok számos európai uniós országban finanszíroztak városfejlesztési projekteket.

hozamot. További előny, hogy esetleges további piaci források bevonására is felkészíti a vállalkozást.

A tőkealapot az alternatív befektetési alapok létrehozására és kezelésére vonatkozó jogszabályoknak (ABA/ABAK és Kbfvt.) megfelelően az annak kezelésére jogosult alapkezelő kezelheti, működtetheti. Az alapkezelő egy több szempontú elemzés, pénzügyi és jogi átvilágítás után dönt a befektetésről. Az alap elsődleges célja, hogy az egyes befektetések révén hozamot érjen el. Mivel az alap tulajdonosi részesedést szerez a vállalkozásban, ezért akár a vállalkozás döntéshozatalába is beleszólhat, így a hozam növelése érdekében a vállalkozás piaci pozíciójának javításán dolgozik. A befektetés az ún. „exit”-tel zárul. Az exit a tulajdonrész értékesítését jelenti, ami történhet a „rég” tulajdonosok vagy a menedzsment részére, de lehetséges egyéb tőkealapnak vagy szakmai befektetőnek történő értékesítés, vagy akár tőzsdére vezetés is.

Ahogy a korábbi időszakban kötvénykibocsátással finanszírozta az önkormányzat a gazdaságfejlesztést, és a helyi iparüzési adó csökkentésével kívánt kedvezőbb környezetet biztosítani a vállalkozásoknak, a 2010-es években a rendkívül sokrétű fejlesztési igények megjelenésével újszerű ötlettel állt elő a városvezetés a finanszírozást illetően. A kecskeméti tőkeprogram egyedülálló kezdeményezésként jelent meg az országban.

Ahhoz, hogy a városban megjelenő új transznacionális vállalati körrel kibontakozó újabb fejlődési hullámhoz a város biztosítani tudja a szükséges infrastrukturális háttérrel, és megfelelő üzleti klímát nyújtson a betelepülő és már jelenlévő vállalkozásoknak, számos beavatkozásra volt szükség.

A szakértői vizsgálat a fejlődés biztosításához összesen 361 milliárd forint összértékű, 181 db projektet azonosított. Ezen projektek egy részére a 2014-2020-as uniós programozási időszak vissza nem térítendő támogatásai nyújthattak forrást, míg a másik részére nem látszott finanszírozás. A javaslatok közül mintegy 50 milliárd forint összértékű projektcsomagot azonosított a városvezetés, amely visszatérítendő típusú támogatás igénybevételére is lehetőséget adhatott. Ezek között általános vállalkozásfejlesztési célú, továbbá lakhatási célú és energetikai célú fejlesztések szerepeltek.

A megtérülő projektek finanszírozására 2016-ban létrejött a Kecskemét Fejlődéséért Alap összesen 25 milliárd forint összeggel. A helyi gazdaságfejlesztés élénkítésére létrehozott

pénzügyi eszköz által teremtett lehetőséget – noha kezdetben idegen volt a piaci szereplőknek – évről-évre egyre nagyobb érdeklődés övezi.

Az Alap nagy hangsúlyt fektet a pénzügyi fenntarthatóságra és a források hatékony felhasználására. Rugalmas konstrukció keretében érhető el a forrás, és akár egyedi igényekhez illeszkedő módon is használható. Az Alap a fenntartható városfejlesztés irányába mutat többek között azzal, hogy a forrás visszaforgó, azaz a befektetési időszak végén újra befektethető, még több projekt finanszírozható ugyanannyi forrásból. Ezentúl magánforrás is bevonható, amivel az elkölthető forrás a városfejlesztési alap szintjén növelhető, így több projekt finanszírozható. A vissza nem térítendő támogatásokkal vagy egyéb forrásokkal kombinálva a projektek hatékony forrásmixét lehet előállítani. A komplex program jövedelemtermelő „lábát” az alap, a „barnamezős” részét a vissza nem térítendő támogatás finanszírozza.

A vállalkozásfejlesztési, illetve a városfejlesztési tőkealap mellett a kecskeméti vállalkozások sikeresen pályáztak a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program forrásaira is. A szervezetek 2015 és 2021 között összesen több mint 37 milliárd forint támogatást kaptak a különböző kapacitásbővítési, fejlesztési, modernizációs és foglalkoztatásbővítési projektek megvalósítására, melyek összköltsége 62,3 milliárd forintot tett ki. Ebből a K+F tevékenységekhez köthető támogatási összeg elérte a 19 milliárd forintot, míg a K+F projektek összköltsége megközelítette a 29,8 milliárd forintot, tehát több, mint a megítélt támogatási összeg fele, valamint a projekt összköltségének közel 50%-a kutatás-fejlesztési célokra fordítódott. Úgy értékelem, hogy az innovatív, nyitott társadalom képe a forráslehívásokhoz kapcsolódóan is kirajzolódik, és bizakodásra ad okot a K+F tevékenység nagy aránya az automatizációs, digitalizációs kihívásokra történő felkészülést tekintve.

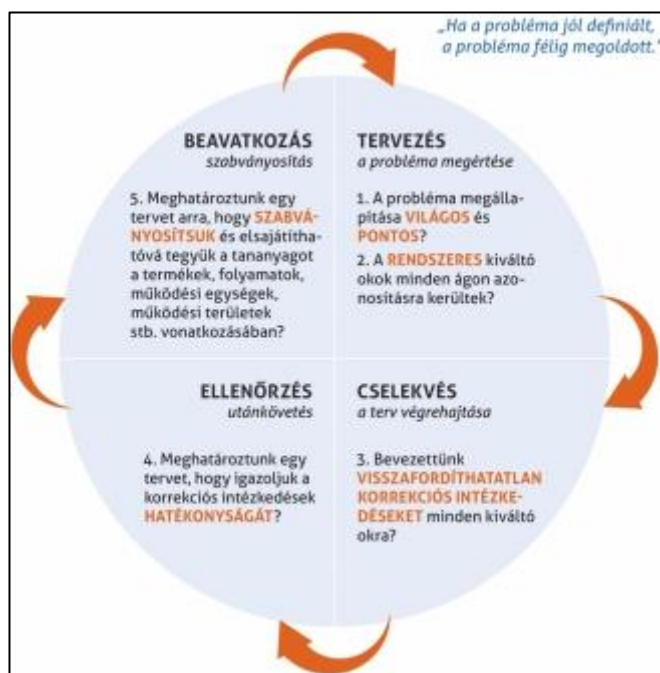
6. A KOOPERATÍV EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELL ÉRTÉKELÉSE

Az előző fejezetből kirajzolódik, hogy a kooperatív együttműködési modellel egy új gazdasági narratívára épülő interaktív kapcsolatépítés valósult meg, mely többféle módszert, globális megközelítést alkalmaz a partnerek széleskörű kapcsolódási lehetőségeinek megteremtésére. A Kecskemét 4.0 program résztvevői olyan eszközökkel, prototípusokkal találkozhattak, amelyek támogatták őket egyéni és közös céljaik elérésében. A kooperatív együttműködési modellel egy olyan platform megalkotása történt, amelyben a globális és lokális célok egyaránt megtalálták a helyüket.

A kooperatív együttműködési modell működtetésére felépített projektmenedzsment rendszer hatékonyságát illetően a munkaerőpiac igény oldaláról a vállalkozások, illetve a munkavállalási lehetőségek oldaláról a lakosság visszajelzései mértékadóak. Ebben a fejezetben a célom, hogy a működési folyamatokat nyomon követve ellenőrizzem a modell hatékonyságát, és értékeljem az eredményeket.

Egy régió, egy város fejlődését meghatározó, támogató program működése során, a fenntarthatóság érdekében célszerű a minőségbiztosítási folyamatok keretében széleskörűen alkalmazott PDCA kört (42. ábra) átgondolni, és a tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás ciklusokat helyzettől függően alkalmazni.

42. ábra: A tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás ciklus (PDCA)



Forrás: NHS Improving Quality (2014)

A kooperatív együttműködési modell esetén a korábbi fejezetekben a tervezést, a tervek végrehajtási folyamatát értékeltem, ebben a fejezetben pedig az ellenőrzésre, illetve az utánkövetésre, valamint az ebből adódó szabványosítási kérdésekre térek ki.

A kooperatív együttműködési modellben kitűzött célok, a megfogalmazott tervek és feladatok ellenőrzésére egyaránt kínálkozik kvalitatív és kvantitatív értékelési lehetőség, melyet a 9. táblázat szemléltet.

9. táblázat: A kooperatív együttműködési modell értékelése

	munkaerő keresleti oldal	munkaerő kínálati oldal
kvalitatív értékelés	<ul style="list-style-type: none"> - Foglalkoztatási Tanács üléseinek jegyzőkönyveinek elemzése - Program Irányító Bizottsági ülések jegyzőkönyveinek elemzése - HR vezetőkkel és vállalatvezetőkkel folytatott szakmai párbeszéd - Munkaerőpiaci felmérés 	<ul style="list-style-type: none"> - Foglalkoztatási Paktum üléseinek jegyzőkönyveinek elemzése - Foglalkoztatási Paktum együttműködő partnereivel folytatott szakmai párbeszéd

	utánkövetéseinek vonatkozó kérdései	
kvantitatív értékelés	- Munkaerőpiaci felmérés utánkövetéseinek vonatkozó adatai (árbevétel, létszám, létszám szerkezeti összetétele)	- képzési, foglalkoztatási programokban résztevők száma

Forrás: saját szerkesztés

6.1. A kooperatív együttműködési program kvalitatív értékelése

A munkaerő keresletet meghatározó vállalkozói oldal elemzésében elsőként a Foglalkoztatási Tanács rendszeres munkáját emelem ki, hiszen a Tanács reprezentatív módon képviseli az igényt generáló munkáltatókat. A Foglalkoztatási Tanács 2017. februári ülésén tájékoztatást kapott a város és a régió eredményes fejlődése érdekében létrehozott együttműködésekről, illetve a város fejlesztéseinek összehangolására létrehozott új programmenedzsment szervezetről, a Kecskemét 4.0 programról. A városvezetés a program részletes bemutatásával a Tanács tagjainak, illetve rajtuk keresztül a vállalkozások vezetőinek, illetve szakértőinek aktív részvételét kérte. Ezzel a felkéréssel a Foglalkoztatási Tanács a vállalkozói szféra reprezentatív képviselőjeként lehetőséget és felelősséget is kapott a Kecskemét 4.0 program megvalósítási feladatainak előkészítésének véleményezésére, illetve a nyomon követésére is.

A Tanács 2017. áprilisi ülésének jegyzőkönyve szerint ezidőben már a Kecskemét 4.0 program „Munkaerő-biztosítás és képzés” munkacsoportjának célrendszerének, a tervezett projekteknek a véleményezésére kerülhetett sor. A tagok egy sor észrevételt tettek a megfogalmazott tervek, akciók megerősítésére, illetve pontosítására. A munkaerőhiány problémáját kiemelve a Tanács tagjai hangsúlyozták a duális és ezen belül is a középfokú szakképzésben történő további fejlesztések szükségességét. Jelezték, hogy egyetértenek a hátrányos helyzetűek munkába állítására, munkaerőpiacra juttatásuk feladataira, a közmunkások „elsődleges” munkaerőpiaci elhelyezkedésének támogatására vonatkozó célkitűzésekkel. Ezen túl a programok megfogalmazásánál külön kérték a vállalkozások munkaerőpiaci igényeinek mennyiségi és kompetencia szintű kielégítésére vonatkozó intézkedések, feladatok Kecskemét 4.0 programba történő betervezését.

Kiemelt feladatnak minősítették a regionális munkaerő-kínálati lehetőségek elemzését, a munkaügyi szervezetek célirányos toborzási tevékenységét, a követelményekhez harmonizált hatékony állásközvetítést. A résztvevők hangsúlyozták a hatékony „vállalkozás- és munkavállalóbarát” szolgáltatások igényét. A program irányító bizottsága felé jelezték, hogy a folyamatos előrehaladás támogatása érdekében a Foglalkoztatási Tanács a mélyebb háttérvizsgálatot igénylő kérdésekben benchmark felmérés igényeket fogalmaz meg, és a felmérések aktív közreműködője lesz.

A Foglalkoztatási Tanács 2019. év végéig terjedő időszakra vonatkozó 14 jegyzőkönyvét elemezve, illetve ezt követően a tagokkal lefolytatott, az egyes események hátterének feltárására vonatkozó személyes egyeztetések alapján úgy értékelem, hogy a Tanács működési kerete széleskörű szakmai lehetőséget adott a vállalkozások közötti szakmai együttműködésre, a jó eljárások megismerésére, megvitatására (3. számú melléklet).

A Foglalkoztatási Tanács élt a 2017. év elején kapott lehetőséggel és a Kecskemét 4.0 program működéséről rendszeres információt kapott, így ezt a gyakorlati tapasztalatokkal összevetve képes volt a kritikus véleményezésre és a program hatékony működtetését segítő jobbító intézkedések megfogalmazására. A javaslatok közül a teljesség igénye nélkül kiemelhetők az alábbiak:

- A régió és határon túli toborzás, illetve az ezzel kapcsolatos adminisztratív eljárások felülvizsgálata.
- A dolgozói apartmanokkal kapcsolatos lehetőségek, a „relokációs” szolgáltatások kialakításával kapcsolatos elképzelések.
- A munkaerő megtartásával, megszerzésével, a lakhatással, illetve a szakképzéssel kapcsolatos kérdések áttekintése.
- Közérdekű Nyugdíjas Szövetkezetek igénybevételével kapcsolatos felmérés.
- A Munka Törvénykönyve 2019. január 1-jei változásának lényege, a jó gyakorlatok megosztása a foglalkoztatás hatékonyságnak érdekében.

A Foglalkoztatási Tanács által megvitatott témák, az általuk kezdeményezett felmérések dokumentumainak áttekintése alapján egyértelműen látszik, hogy tanácsadói szerepét betöltve folyamatosan kezdeményezte az utánpótlás biztosítása érdekében megteendő fejlesztéseket, intézkedéseket és felméréseket. A Foglalkoztatási Tanács működése elősegítette és generálta a helyi munkaerőpiac meghatározó foglalkoztatói közötti folyamatos szakmai párbeszédet.

A Foglalkoztatási Tanács által javasolt témakörök mellett a programban történő intézkedések létjogosultságát a Kecskemét 4.0 Program Irányító Bizottsági ülések jegyzőkönyveinek elemzése is visszaigazolja. 2017. év során a munkaerőhiány, a határon túli toborzás lehetőségei, a lakhatási kérdés problematikája merült fel, valamint a közlekedésfejlesztéssel kapcsolatos lehetőségek és feladatok. 2018-ban a korábbiak mellett a városmarketing, a város vonzóképesége voltak a kulcsterületek, míg 2019-ben a fiatalok megtartása került a középpontba. 2020-ban a programban korábban is szereplő környezettudatosság kapott még nagyobb hangsúlyt. A program a felmerülő kérdésekkel összhangban helyezi a hangsúlyt a megfelelő területre. Mindazonáltal a program fejlődésével párhuzamosan egyre többször megjelenik az „egy lépéssel előbbre” szemlélet, vagyis a program megelőzve a probléma központiá válását, már korábban elkezd foglalkozni az adott kérdéskörrel, és proaktívan gondolkodni a megoldási lehetőségeken.

A kooperatív együttműködési modell keretrendszerében tervezett projektek és akcióprogramok megvalósításához hatékonyan járult hozzá a munkaerőpiaci utánkötő felmérés „A foglalkoztatással és a városfejlesztéssel kapcsolatos észrevételek, javaslatok” szabadon írható fejezete. Az éves felmérésben a 61 vállalkozás javaslatokat, észrevételeket fogalmazhatott meg. Az utánkötések indítása óta a COVID-19 hatásaival foglalkozó 2020. évi kérdéskört leszámítva 84 véleményt, illetve javaslatot tettek. A vélemények a város fejlesztésével, foglalkoztatáspolitikájával, a városi szolgáltatások és infrastruktúra fejlesztési igényével kapcsolatos programokhoz kapcsolódtak. Közülük kiemelhető a toborzás, a szakképzés, a helyi és helyközi közlekedés, a lakhatás, illetve a munkarendhez igazodó szolgáltatási igények területe. A kérdőív külön lehetőséget adott a nők munkaerőpiaci helyzetével kapcsolatos észrevételek megtételére. Ebben a kérdéskörben 62 javaslat érkezett. Az észrevételek a jó vállalati gyakorlatok megosztása mellett a családbarát foglalkoztatás állami támogatására, az atipikus foglalkoztatás elterjesztésére, a városi szolgáltatások ehhez történő harmonizálására, illetve szemléletváltásra vonatkoztak.

6.2. A kooperatív együttműködési program kvantitatív, adatbázisokon alapuló értékelése

A kvantitatív értékelési lehetőségekre a 2016-ban indított munkaerőpiaci felmérés nyomon követése, a projektben történő előrehaladás számszaki teljesítésének ellenőrzése adott lehetőséget. Kecskemét 2016. évi primer munkaerőpiaci felmérését értékelve jól látszik, hogy a következő megvalósítás és folyamatos jobbítás érdekében a felmérésben résztvevő vállalkozások aktivitására, a város fejlesztési feladataiban történő lelkes közreműködésére lehet építeni. Az is kirajzolódott, hogy a felmérés évenkénti rendszeres utánkövetéséből kinyerhető rendkívül széleskörű információk a Kecskemét 4.0 program projektterveinek kidolgozása mellett az előrehaladás méréséhez, a szükséges korrekciók, fejlesztési javaslatok megtételéhez is hatékonyan hozzájárultak.

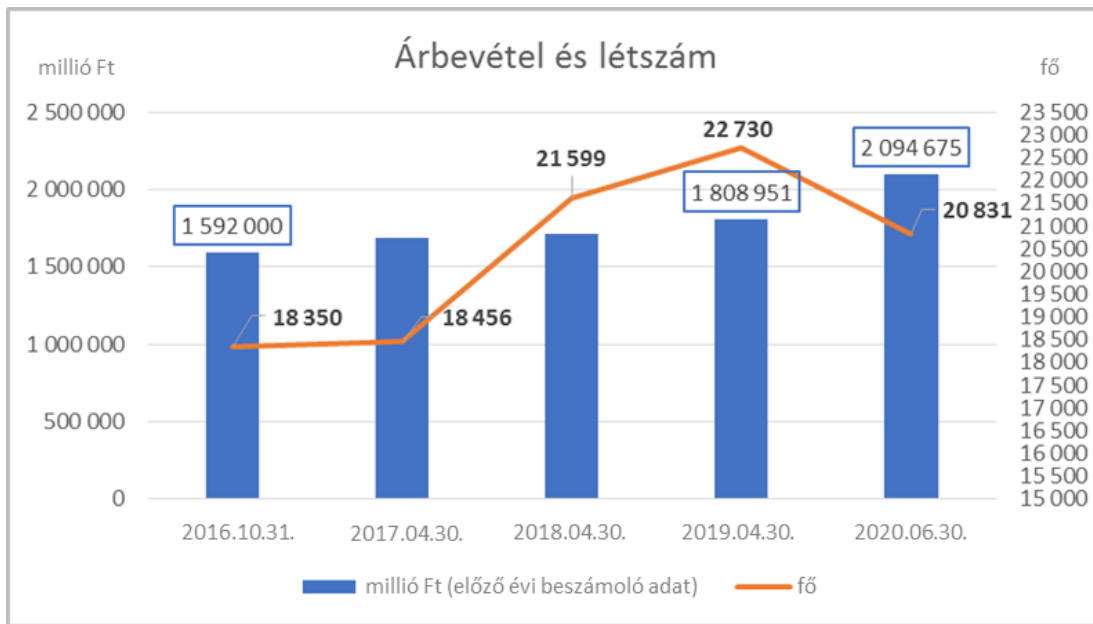
A következőkben a 2017., 2018., 2019., 2020. évi utánkövető felmérések kvantitatív elemzésével szeretném igazolni Kecskemét kooperatív együttműködési programjának működőképességét.

I. Az árbevétel és létszám alapadatok értékelése

Elsőként az alapadatok tekintetében az árbevétel és a létszám évenkénti alakulását értékelem. Ezek az adatok a megvalósítás nehézségét és eredményességét jelző volumen mellett az ötéves trendet is jól jellemzik. Az árbevétel esetén minden évben a kitöltési útmutató alapján az előző évi mérleg szerinti adat lett riportálva, a létszám a mindenkori éves felmérés hónapját megelőző hó végi KSH adatszolgáltatással egyezik. Az adatok trendje azt igazolja vissza, hogy a 2016-2017. évek befektetései, munkaerőpiaci intézkedései 2018-ra hozták meg az eredményeket, és ez a trend 2019. év végéig folytatódott.

Az ötödik, 2020. évi felmérésre a COVID-19 első hulláma miatt a tervezetthez képest két hónappal később, az országos veszélyhelyzet megszűnése után júliusban került sor. A módosítás az árbevételi adatokat nem érintette, mivel a felmérés, illetve az adatok feldolgozásának időszakára a vállalkozások a 2019. évi mérlegüket rendelkezésre bocsátották.

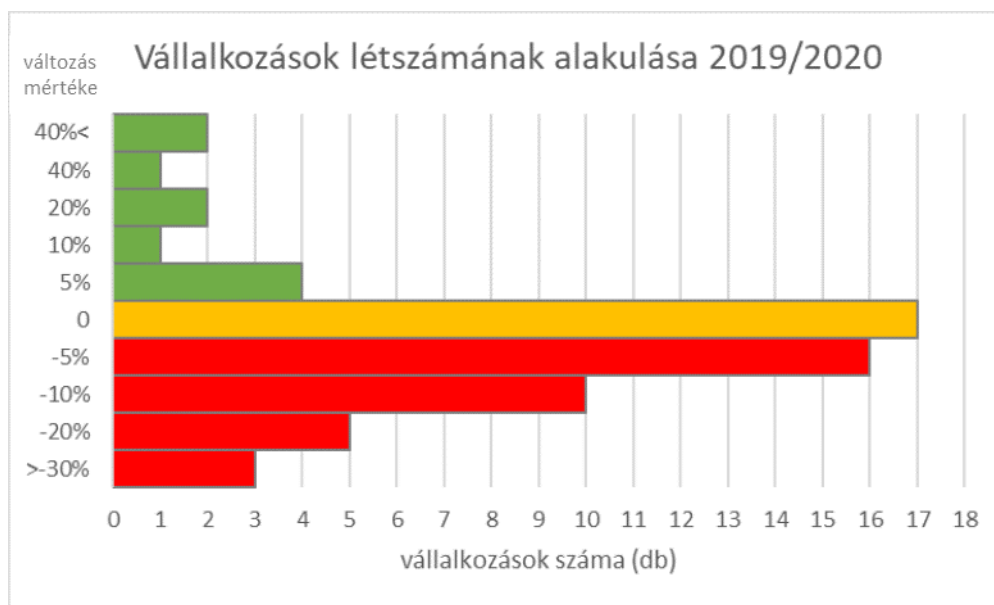
43. ábra: 2016-2020. évi árbevétel és létszám adatok, Kecskemét



Forrás: Munkaerőpiaci helyzetértékelés - Kecskemét, 2020. augusztus 31. (AIPA, 2020a)

A foglalkoztatottak létszáma – annak ellenére, hogy 2020. június végére az előző évhez képest a COVID-19 hatására 1.899 fővel csökkent – a 2016. éves értéket 13,5%-kal haladta meg. A létszámcsökkenés döntő részét az időszakos piaci ingadozásokra igénybe vett kölcsönzött munkaerő leépítése tette ki. Ezen kívül a csökkenés okaként a létszámfelvétel korlátozását és a minőségi cserét, a rosszul teljesítőktől történő megválást jelezték vissza a megkérdezett munkáltatók. A létszám 2020. évi alakulását tovább vizsgálva megállapítható, hogy a kooperatív együttműködési modell keretében végzett erőfeszítések a 2018-2019. évi magas árbevételi teljesítés mellett, a koronavírus időszakának munkaügyi helyzetére is kedvező hatással voltak (43. ábra).

44. ábra: Vállalkozások létszámának alakulása 2019/2020, Kecskemét



Forrás: Munkaerőpiaci helyzetértékelés - Kecskemét, 2020. augusztus 31. (AIPA, 2020a)

A 44. ábra azt mutatja, hogy a vállalkozások többsége a veszélyhelyzet feloldását követően gyakorlatilag változatlan létszámmal folytathatta tevékenységét. Ezt az tette lehetővé, hogy a 2020. év tavaszáig tartó intenzív munkaerőellátási programok eredményeként alkalmazott munkaerőt a meghirdetett gazdaságvédelmi programra benyújtott támogatási igények, illetve a helyi vállalkozások közötti együttműködés eredményeként sikerült megtartani. (Például a KFI és bértámogatási programok mellett a felszabaduló munkaerő kiközvetítésére nyílt lehetőség a lakosság ellátásán dolgozó, éppen ebben az időszakban felfutó vállalkozások irányába.)

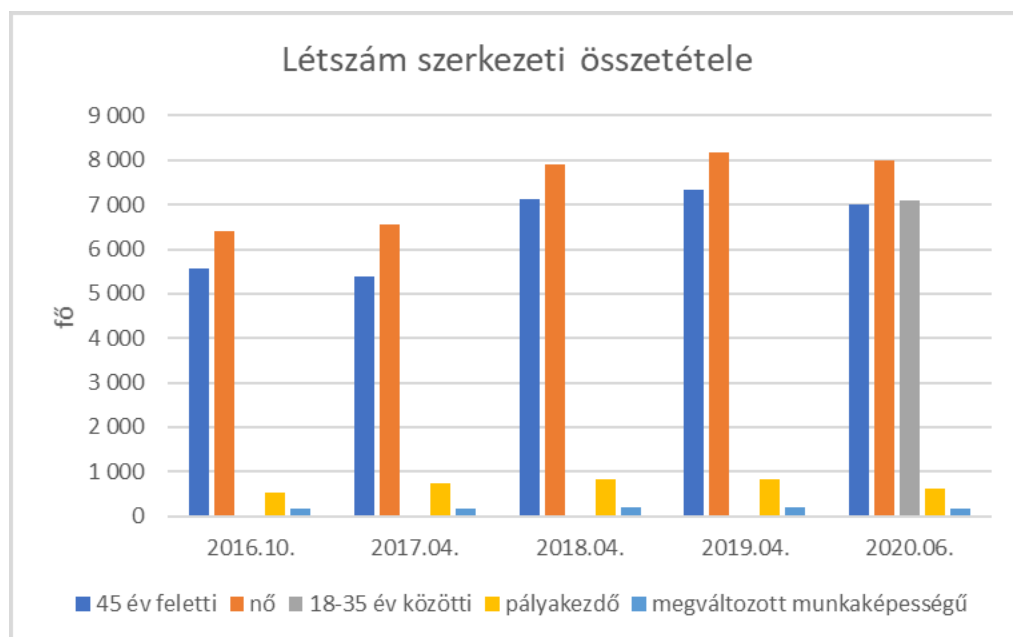
A vállalkozásoknál dolgozó kecskeméti lakosok számát vizsgálva megállapítható, hogy a kecskeméti lakhelyű munkavállalók száma a 2016. évi 6.943 főről 2019. április végére 8.485 főre nőtt, és ez a szint a járvány időszakában is fennmaradt.

II. A létszám szerkezeti megoszlásának vizsgálata

A létszám szerkezeti megoszlását a dokumentumok alapján elemezve megállapítható, hogy az alkalmazott pályakezdekők létszáma 2019-re a 2016-ban mért 537 fő másfélszeresére, 828 főre nőtt. Viszont a koronavírus ezt a foglalkoztatási csoportot jelentősen érintette, számuk egy év alatt közel 25%-os csökkenéssel a 2016. évi szintet közelítve 616 főre esett vissza.

A foglalkoztatott nők létszámát külön kiemelem, hiszen ez a szám 2019. évre 28%-os növekedéssel elérte a 8.187 főt, így a nők foglalkoztatási aránya a 2016. évi 35%-ról 2019-re 36%-ra nőtt. A foglalkoztatott nők száma 2020-ban a veszélyhelyzet visszavonási időszakában kisebb mértékben, mindössze 2,3%-kal csökkent. Ezzel a foglalkoztatottakon belül a nők aránya 38%-ra nőtt. A visszajelzések alapján ehhez a jó eredményhez nagymértékben hozzájárult, hogy a vállalkozások szemlélete változott. A nők alkalmazását elősegítő rugalmasabb foglalkoztatási formák (rugalmas munkarend vagy csökkentett munkaidő) területén történő előrelépést a Kecskemét 4.0 programhoz kapcsolódó szemléletváltási projektek (Nők a családban és munkahelyen projekt) mellett a munkaerőpiaci kínálat szűkülése is generálta. A nők foglalkoztatási arányának növelését illetően a fizikai, illetve ezen belül is a többműszakos munkarendben továbbra is érzékelhetők nehézségek. A vezetők véleménye szerint a technológia jellege, a feszes műszakrend miatt nehezen megoldható az atipikus foglalkoztatás, de a gyártáskiszolgáló területeken el lehet gondolkodni rajta, ha van kellő elszántság. A nők alkalmazásának további bővítésére azoknak az atipikus foglalkoztatási formáknak a kiszélesítése nyújthat lehetőséget, amelyek a munka és a család követelményeinek harmonizálásban segítenek (például a normál munkarendtől történő, a gyermekek elhelyezésével összhangban lévő beosztás, „eltolt” munkakezdés, „kismama” műszak).

45. ábra: Létszám szerkezeti összetétele, Kecskemét



Forrás: Munkaerőpiaci helyzetértékelés - Kecskemét, 2020. augusztus 31. (AIPA, 2020a)

A COVID-19 megkövetelte prevenciós intézkedések, távolságtartás követelménye miatt a veszélyhelyzeti időszak bebizonyította, hogy a munkaidő beosztásában sokkal nagyobb tartalékok vannak. A rugalmasság, a home office engedélyezése, vagy a gyermekfelügyelet átmeneti megszervezése a veszélyhelyzet során gyorsan megoldást nyújtott a vállalkozások üzemmeneti folytonosságának fenntartásához. A pandémiát követő várható gazdasági felfutás idején a nők foglalkoztatásának kiterjesztése komoly tartalékokat biztosíthat, így e területen is van megfogalmazható feladat.

Elemzésem szerint ugyanakkor nem sikerült az elvárásoknak megfelelően előre lépni a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása terén, a 2016. évben alkalmazott 170 fő 19%-os növekedéssel mindössze 202 főre nőtt, de az érték 2020. év közepére 181 főre esett vissza (45. ábra). A vállalatvezetőkkel folytatott okokat feltáró konzultációk alapján ennek a kis aránynak a technológiai, illetve a többműszakos munkabeosztással összefüggő követelményeiből adódó magas elvárás az oka, de emellett a szemléletváltáson, a hozzáálláson is sok múlik. Az új gyárak megépítésénél a teljeskörű akadálymentesítés biztosított, így ma már ez nem jelenthet problémát.

6.3. A kooperatív együttműködési modell értékelése a munkaerő-kínálat oldaláról elemezve

A kooperatív együttműködési modellt a munkaerő-kínálat oldaláról vizsgálva a Foglalkoztatási Paktum, illetve a civil szervezetek beszámolóí adtak kellő támogatást az intézkedések, az előrehaladás elemzésére. A Foglalkoztatási Paktum Irányító Csoportja rendszeresen összehívott megbeszélésén a résztvevő érintett intézmények, polgármesterek, civil szervezetek képviselői megvitatták a TOP-6.8.2-15 projektben történő előrehaladás eredményeit és nehézségeit. Az ülésen elhangzott és jóváhagyott korrekciós, pontosító intézkedések a megvalósítás folyamatába beépültek. A visszacsatolást hatékonyan segítette, hogy az irányítóbizottsági üléseken meghívottként rendszeresen beszámolt a Kecskemét 4.0 program „Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoport”, illetve annak „Munkaerő biztosítása helyi / regionális toborzás útján” projekt vezetője. A hatékony információáramlás és visszacsatolás lehetőségét tovább támogatta, hogy a Paktumiroda vezetője a „Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoport” és projektjei állandó meghívottja.

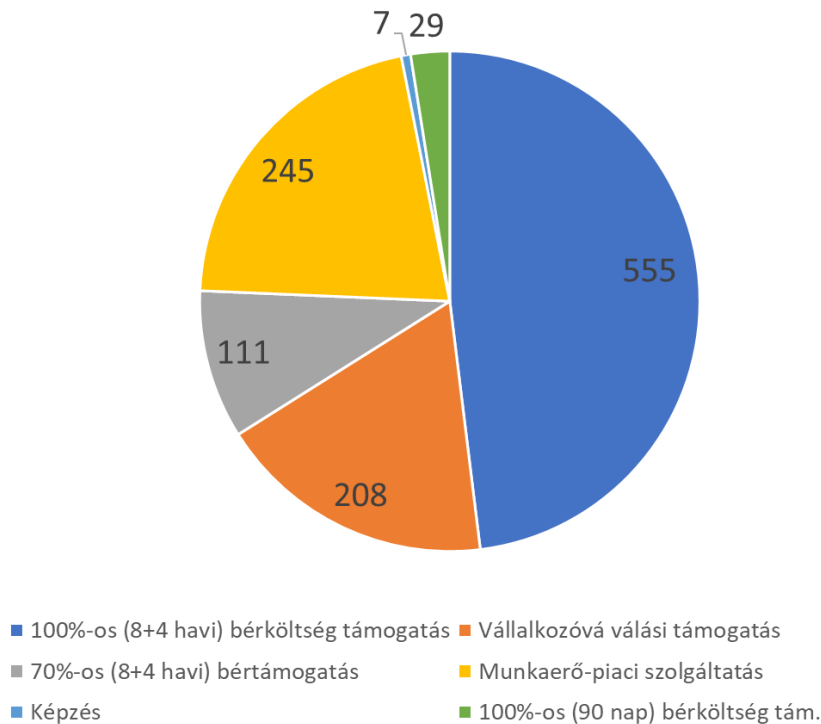
A foglalkoztatáspolitikai eszközök igénybevételét jól mutatja az 46. ábra és 47. ábra, melyeken látható, hogy több mint 1000 fő élt a Foglalkoztatási Paktum keretei között szervezett programok nyújtotta lehetőségekkel, és lépett be az elsődleges munkaerőpiacra vagy vált vállalkozóvá.

46. ábra: A programba bevontak számának alakulása



Forrás: Foglalkoztatási Paktum Kecskemét, 2021 adatai

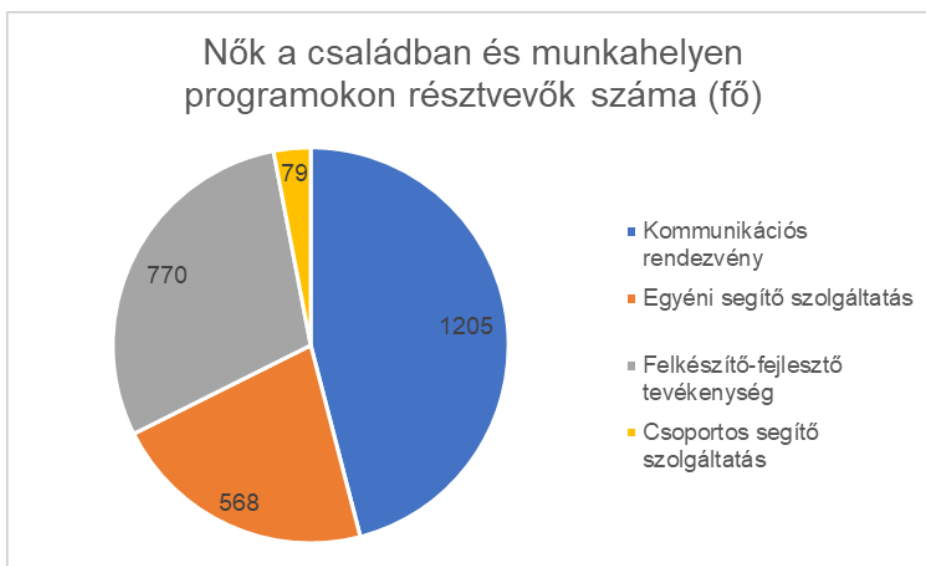
47. ábra: A Foglalkoztatási Paktum programban a támogatásban részesültek megoszlása (fő)



Forrás: Foglalkoztatási Paktum Kecskemét, 2021 adatai

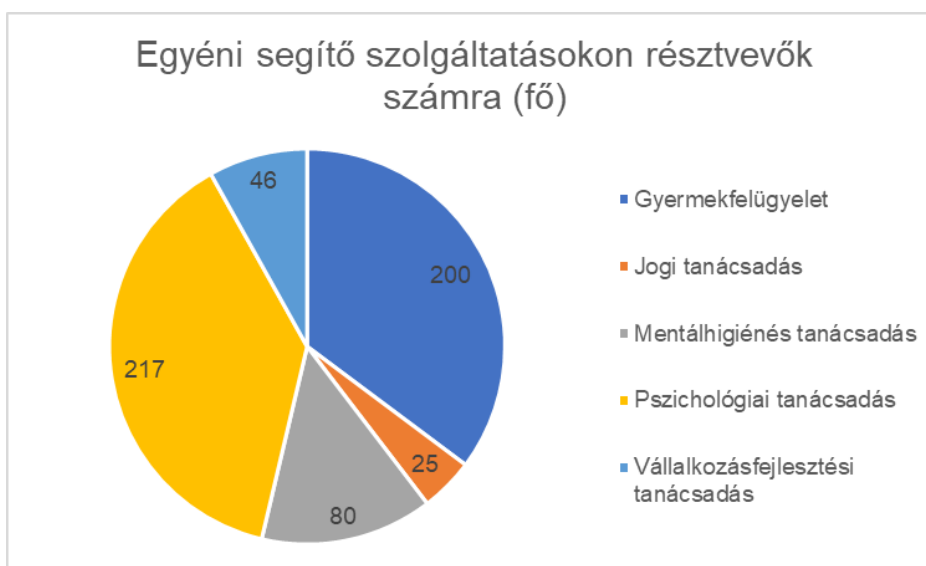
Komoly előrelépés történt a nők és az atipikus foglalkoztatás terén. A Nők a családban és munkahelyen projekt keretében szervezett eseményeken 3 év alatt összesen több mint 2500-an vettek részt (48. ábra és 49. ábra). A program szisztematikusan épült fel, nagy hangsúlyt helyezett a résztvevők mentálhigiénés és lelki állapotának fejlesztésére, majd a megfelelő felkészítő és képző programokra, hiszen ez adta az alapot ahhoz, hogy a munkaerőpiacra felkészült munkavállalóként léphessenek ki a program érintettjei.

48. ábra: A Nők a családban és munkahelyen projekt, Kecskemét által szervezett programokon résztvevők száma (fő)



Forrás: Nők a családban és munkahelyen projekt adatai, 2022 alapján saját szerkesztés

49. ábra: A Nők a családban és munkahelyen projekt, Kecskemét által szervezett egyéni segítő szolgáltatásokon résztvevők száma (fő)



Forrás: Nők a családban és munkahelyen projekt adatai, 2022 alapján saját szerkesztés

Az elemzéseim alapján azonban a nők foglalkoztatása terén is van tennivaló. A munkáltatókkal folytatott szakmai egyeztetéseken kiderült, hogy a pandémia időszakában bevezetett otthoni munkavégzés egyaránt próbára tette a vezetőket és a munkavállalókat is. Éppen ezért fontosnak tartom, hogy az atipikus foglalkoztatási formák bevezetésére a munkáltatói oldal mellett a munkavállalókat is fel kell készíteni, hiszen a munkaerőpiac szereplői tradicionálisan a hagyományos munkavégzésre vannak felkészülve, annak a kereteit és szabályait ismerik. Az atipikus foglalkoztatási formák elterjesztéséhez nagy segítséget nyújthat a megfelelő törvényi szabályozás megalkotása is.

A fentieket összegezve elmondható, hogy a képzéseknek, fejlesztési tevékenységeknek köszönhetően több mint 3000 embert sikerült elérni a programokkal, tehát a kooperatív együttműködési modell teljesítményét munkavállalói szempontból is megfelelőnek értékelem.

6.4. A kooperatív együttműködési modell értékelése térségi összehasonlításban (versenyképesség a csapágyvárosok között): a Települési Életképességi Index elméleti háttere, indikátorainak indokoltsága, számítása és részletes eredményei

6.4.1. A fejlődés nagyléptékű íve

A városok versenyképességének és válságállóságának/válságtűrő képességének markáns tényezője, hogy egy-két szektorra építi fejlődését („single-layer”), vagy több gazdasági ágazat felé nyit, sőt a nemzetközi hálózatokba is szervesen integrálódik („multi-layer”) – (Egedy, 2012)

Kecskemét két évtizeddel ezelőtt még a mezőgazdaságra, illetve az arra épülő feldolgozóiparra támaszkodhatott, és az ezt segítő – mezőgazdasági képzés mellett a különálló – gépipari felsőoktatási képzés lehetőséget teremtett a műszaki típusú oktatás-fejlesztésre. A leendő gépjármű-gyártási beruházások képzett munkaerőigényének számára ez az egyik kiemelten fontos tényező volt. Kecskemét felsőoktatása a Daimler AG-vel közösen indított duális képzés területén mintaváros lett Magyarországon, és egy jól működő trendet indított el.

A már meglévő pozitív versenyelőnyökhöz tartozott többek között az elhelyezkedés, a közlekedési hálózat, a vállalkozóbarát környezet, de a további fejlődést megcélzó városvezetés kidolgozta a fejlesztő város koncepcióját (a fejlesztő állam mintájára – Mazzucato, 2013), vagyis az önkormányzat és intézményei a mérföldkönek számító nagyberuházás után továbbra is proaktívan ösztönözték és segítették a vállalkozásokat, illetve ezzel egyidőben próbálták kielégíteni a lakosság igényeit.

Kecskemét versenyképessége tehát abból fakad, hogy: egyfelől komparatív előnyökkel bírt (elhelyezkedés, infrastruktúra, képzett gépipari munkaerő, stb.); másfelől a Daimler AG első nagy beruházásakor (2008-2012) az önkormányzat vezetése proaktívan támogatta a beszállítói kör beruházásait, továbbá a már meglévő vállalatok igényeit, valamint a hazai beszállítók lehetőségeit megvizsgálva lépéseket tett a munkaerőképzés és kooperáció, a megbízható, stabil környezet kialakításának előremozdítását illetően.

6.4.2. A versenyképesség meghatározásai és a mérés különböző modelljei – előzetes megközelítések

Az alábbiakban a versenyképességi mérés keretében a Települési Életképességi Indexet, és azon belül Kecskemétet, mint tudásintenzív csapágyvárost vizsgálom a következő szempontok szerint:

- Előzetes és általános megközelítési lehetőségek.
- Régió-típusok és csapágyvárosok.
- A mérés konkretizáló elméletei és a mérés indikátorainak kialakítása.

Elméleti szempontból a statisztikai háttér a döntések tudományos megalapozása érdekében, a lehető legobjektívebb mérlegelés lehetőségfeltételeként szükséges.

Disszertációm címére visszautalva – „*A foglalkoztatáspolitikai globális kihívásai és lokális válaszok Kecskemét munkaerőpiacán*” –, a témát leginkább az intézményi gazdaságtan felől közelítem meg, Kecskemét hálózatos fejlesztési koncepciója révén. Ennek kiinduló hipotézisei:

H1: A munkaerőpiaci kereslet-kínálat egyensúlyára egy adott településen több tényező gyakorol hatást, melyek köre elméleti síkon beazonosítható és egy kooperatív együttműködési, vezetési modellel empirikusan leírható és igazolható.

H2: Egy adott település vezetésének az eszköztára önkormányzati szinten, partnerségen alapulva, tudatosan fejleszthető. A kooperatív együttműködés modelljével helyi szinten biztosíthatóak a versenyképes foglalkoztatás feltételei.

H3: A tudomány többféle módszert kínál a modell visszamérésére, melyekből korszerű és adekvát mérési módszerek választhatóak ki az eredmények mérésére és értékelésére.

Ezek közül most a harmadikkal foglalkozom, alternatívákat keresek. A kezdeti kiindulópontokból jön létre – szelektálással, konkretizálással és összegzéssel a Települési Életképességi Index.

A gazdasági szereplők versenyképességi tényezői átfordíthatóak a versenyben lévő városok versenyképességi tényezőire, és azt is megvizsgálhatjuk, hogy mennyire felelnek meg ezeknek. A Findrik M. és Szilárd I. (2000) által említett 8 tényező:

- 1.) az ország világgazdaságba való beépülése, a gazdaság internacionalizálódása,
- 2.) az állam gazdasági szerepvállalása,
- 3.) a pénzügyi szektor fejlettsége,
- 4.) a munkaerőpiac jellemzői, a humán tőke minősége,
- 5.) az infrastrukturális szektor fejlettsége és értékelése,
- 6.) a K + F kiadások, illetve a technika és technológia,
- 7.) a vállalatvezetés minősége,
- 8.) a szervezeti rendszer, a jogi és politikai intézmények.

Hol vannak ennek tekintetében Kecskemét erősségei és gyengeségei?

- 1.) A globális hálózatba való beépülés Kecskemét tekintetében már megvalósult a befektető transznacionális, azaz több országban kereskedelmi mérleggel rendelkező, de egy országból származó óriáscégek tekintetében.
- 2.) Az állam támogató módon viszonyul a befektetéskehez, vissza nem térítendő – munkaerő-felvételt előírányzó – beruházási támogatások tekintetében, és alacsony, regionálisan meghatározható önkormányzati iparüzési adóval.
- 3.) A fejlett, nyugat-európai bankszektornak megfelelő feltételek is rendelkezésre állnak.
- 4.) A humán tőke, mint munkaerő-igény a kezdetektől fogva fókuszált a befektetői igényekre, a jelenleg megnövekedett beruházási kapacitások pedig új képzett munkaerő-felvételt realizálnak, aminek kielégítése kihívások elé állítja a várost, hiszen nagyobb a munkaerő-igény, mint a munkaerő-kínálat.
- 5.) Infrastrukturális szempontból Kecskemét városa önmagában is az ország „szívében” helyezkedik el, kiépült csomópontok városa.
- 6.) A kutatás és fejlesztés főként attól függ, hogy a külföldi befektetők mennyire engednek bepillantást saját technológiáikba, fejlesztési struktúrájukba, ami mára őszinte, megbízható partnerséghez vezetett.
- 7.) A vállalatvezetés minősége egybeforr a képzett munkaerő minőségével, aminek már korábban megágyazott a duális képzés és a ráépülő egyéb – helyben elérhető – képzési formák, például a gazdasági képzés.

8.) A szervezeti rendszer fejlesztése elsősorban az önkormányzat hathatós segítségével épült ki, a jogi és politikai közeg pedig stabilan támogatónak mondható.

Kecskemét városa az „input”, vagyis a kínálat, erőbefektetés oldaláról (pl. termelékenység, beruházási ráta, kutatás-fejlesztési kiadások szintje, oktatás színvonala), próbálja segíteni a versenyképességet, de a hosszútávú megtérülés érdekében figyelembe veszi az output, avagy a kereslet oldalát (pl. kereskedelmi mérleg alakulása, részesedés a csúcstechnológiai iparágak világpiaceből) (Bakács, 2003).

A disszertációban tárgyalt versenyképesség átfogó célja a városi életszínvonal és életminőség emelése. A városi versenyképességet összegző – egyszerűsített – piramismodell (Parkinson et al., 2006) felépítése – alulról felfelé:

- 1.) üzleti és kormányzati környezet, képzési bázis, műszaki-, társadalmi-, kulturális hálózatok
- 2.) a versenyképes városi gazdaság kulcstényezői: innováció és kreativitás, humán tőke
- 3.) a város gazdasági teljesítményének mérhető mutatói: munkatermelékenység, foglalkoztatottság, bérek és profitok, illetve az egy főre jutó GDP
- 4.) a versenyképesség átfogó célja a városi életszínvonal emelése.

Lengyel Imre (2012) továbbgondolt piramismodelljében a 8 sikerességi és 5 versenyképességi tényező:

- A 8 sikerességi tényező: gazdasági és társadalmi szerkezet, innovációs kultúra, döntési központok, regionális elérhetőség, a környezet minősége, a munkaerő felkészültsége és a társadalmi kohézió.
- Az 5 versenyképességi tényező: kutatási és technológiai fejlettség, humán tőke, működő tőke és külföldről érkező befektetések, traded szektorok és klaszterek, valamint a társadalmi tőke és intézmények.

Schuchmann (2022) tanulmánya országos összehasonlítást alkalmaz a fővároson kívüli nagyvárosokra, és kevert évszámú (2011-2020) adatokon alapszik, ami általános képet ad arról, hogy hol tart Kecskemét nagyléptékű összehasonlításban.

Az összesített gazdasági rangsor (Schuchmann, 2022, p. 7) a következő öt gazdasági mutatót vette alapul:

- 1.) 100 lakosra jutó SZJA adófizetők aránya (%),

- 2.) Helyi önkormányzat iparüzési adóbevétele (Ft),
- 3.) Foglalkoztatottak aránya a munkaképes korú lakosságon belül, %, 2011,
- 4.) 1000 lakosra jutó regisztrált vállalkozások száma (db), 2020,
- 5.) Foglalkoztatottak nélküli háztartások aránya, %, 2011.

„Az index értéke minél alacsonyabb volt, annál jobb helyzetet jelentett. A gazdasági versenyképességi összesített index értékek alapján Kecskemét, Székesfehérvár és Győr után a harmadik legjobban teljesítő város lett. Ez azért is kedvező Kecskemét számára, mert olyan regionális központokat előzött meg, mint a kétszázezer fő lakosú Debrecen, vagy Szeged.” (Schuchmann, 2022, p. 7)

Schuchmann azonban említ egy társadalmi versenyképességi rangsort is, ahol viszont a sorrend a következő: Székesfehérvár, Szeged, Győr, Nyíregyháza, Pécs, Kecskemét, Debrecen, Miskolc.

„A vizsgálatba vont társadalmi fejlettségi mutatók a következők voltak:

- 1.) diplomások aránya, 2011 (%)
- 2.) rendszeres munkajövedelemmel nem rendelkezők aránya, 2011 (%)
- 3.) hátrányos helyzetű általános iskolai tanulók aránya, 2020 (%)
- 4.) alacsony komfortfokozatú lakások aránya, 2011 (%)
- 5.) önkormányzati tulajdonban lévő zöld területek egy lakosra jutó nagysága (m²).

Itt is a legalacsonyabb értéket kapó város érte el a legjobb helyet a rangsorban.” (Schuchmann, 2022, p. 8)

Kecskemétnek tehát gazdasági szempontból a Schuchmann (2022) által vizsgált városok tekintetében viszonylagos gazdasági előnyei mutatkoznak, viszont szükségesnek mondható a társadalmi szintű fejlesztés, amit Kecskemét városvezetése a következő években prioritásként kezel, és többek között a szociális és kulturális fejlesztések révén próbál megvalósítani.

Egy másik lehetőség a települések közötti versenyképesség összehasonlítására, hogy figyelembe vesszük a magas jövedelműek arányának növekedését – ezt részletesen bemutattam a 4.5. alfejezetben. Itt a TEIR-t vettem alapul, mely alapján 2010 és 2019 közötti adatokra támaszkodhattunk.

A továbbiakban felvezetem a konkretizáló régió-típusokat, a csapágyvárosok koncepcióját, majd pedig a speciálisabb indikátorokat.

6.4.3. Régió-típusok és Kecskemét

A regionális versenyképesség szempontjából a régiók között Camagni (2002) megkülönböztet háromféle termelői ágazatot, melyeket Martin (2003) részletezett:

- 1.) termelő ágazatok régiói – a munkamegosztásból származó komparatív előnyök
- 2.) növekvő mérethozadékú régiók – endogén források, a specializáción alapuló vállalati együttműködés, valamint a térbeli koncentráció
- 3.) tudásközpont régiók – a kreativitás, a tudás és az innováció a versenyképesség motorjai.

Egy másik, időskálaszerű fejlődést vázolt fel Porter (1990): szerinte a gazdasági fejlődés során más-más versenyképességi tényezők kerülnek előtérbe. Időrendi sorrendben: a) a termelési tényezők; b) a beruházások; c) az innováció; d) a felhalmozott gazdagság, vagyon.

Jelenleg Kecskemét, mint megyei jogú város már túl van a termelési tényezők kialakításán és több transznacionális nagyberuházáson, sőt az innováció vált elsődleges fontosságúvá. Kecskemét átmenetben van az innovatív, magasabb tudástőkét igénylő csapágyváros felé – hiszen Budapest tekinthető az országos gazdasági- és tudásközpontnak (relatív erős versenyképességű urbánus régió – Lukovics és Kovács, 2008), és a hozzá való közelség „húzhatja magával” Kecskemétet is, Kecskemét pedig a saját – korábban rurális (Lukovics és Kovács, 2008) – régióját. Ez az Egedy (2012) által említett játékelmélet szerint egy kölcsönösen előnyös szituáció, globálisan és lokálisan egyaránt.

6.4.4. A csapágyváros koncepciója és Kecskemét megítélése

Kecskemét nem szerepelt kitüntetett helyen a korábbi nagyobb (1971, 1998, 2005) Országos Településhálózat-fejlesztési Koncepciókban (OTK), és csak a 2014. évi Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióban (OFTK) jelent meg a csapágyvárosok modellje, mely a többközpontú fejlődés célját és az agglomerációs előnyök erősítését kombinálta a Budapest körüli tágabb tér városrégióvá

(metropolisztérsgé) szervezésének víziójával. A határhoz közeli nagyobb városok – Debrecen, Miskolc, Szeged, Pécs, Győr – esetében pedig a határon túli városi központokkal való funkcionális integrálódást is bevonták a növekedési lehetőségekbe (Varga, Teveli-Horváth, Salamin, 2020).

Kecskemétnek a földrajzi helyzete és adottságai miatt van egy eleve meghatározott pozíciója, és ehhez képest a fejlesztés sikeressége – többek között – az önkormányzat tevékenységének „know-how”-ján és cselekvési intenzitásán múlik, például a hálózatépítő kooperációs modellek alkalmazása, valamint a tudományosan megalapozott statisztikák kutatásai és használata révén.

Varga, Teveli-Horváth és Horzsa (2021) szerint Kecskemét régiója már tudásintenzív vármegyeközpontnak és csapágyváros jellegű településnek tekinthető.

6.4.5. Kecskemét, mint tudásintenzív csapágyváros – a mérés konkretizálásának viszonyítási pontja, elméleti alapja

Mindeközben a városvezetés célja a társadalmi jólét elősegítése, a lakossági elégedettség fejlesztése a gazdasági szegmensen túl, szociális és kulturális szinten is, hiszen a fejleszthető belső imázs teszi igazán vonzóvá a külső imázst (Ashworth és Voogd, 1990). Ennek érdekében vizsgáltuk a Települési Életképességi Indexet (Salamin, Varga, Szemereyné Pataki, 2021, kézirat).

Az esettanulmányban bemutatott modell sikerességének külső (térségi) értékeléséhez egy települési életképességi index kidolgozására került sor.

Elméleti alapként *A fiatal, képzett lakosságot vonzó potenciál a Budapest körüli csapágyvárosokban* című tanulmány szolgált (Varga, Teveli-Horváth, Salamin, 2020). A szerzők 2017-es adatok alapján dolgoztak, és már akkor Kecskemét végzett az első helyen a kreativitás-vonzó indexben, Székesfehérvárhoz képest ugyanis az attraktivitás-alindexe jóval kedvezőbb eredményeket mutatott, bár a felszereltség-alindexben lemaradt. A többi vizsgált város a kiértékelés sorrendje szerint: Dunaújváros, Szolnok, Gyöngyös, Tatabánya, Salgótarján voltak.

Varga, Teveli-Horváth, Salamin (2020) közöltek egy olyan diagramot is, mely 2010 és 2017 között vizsgálja komparatív módon más csapágyvárosokkal való versenyében Kecskemét kreatívtudás-vonzero változásindikátorát a 2010. évi statisztikai mérések százalékában, amin jól látszik, hogy ez 2016-2017-ben megugrott. Az attraktivitás alindex eredményei szerint pedig megállapítható volt, hogy: „az attraktivitás alindex Kecskemét esetében volt a legkedvezőbb.” (Varga, Teveli-Horváth, Salamin, 2020, p. 195). Térjünk most rá a mérési elméletek részletezésére.

6.4.6. Konkretizáló háttér: a Települési Életképességi Index elméleti alapjai és indikátorainak hivatkozási pontjai, illetve újdonságai

Varga, Teveli-Horváth és Salamin (2020) munkája összehasonlított korábbi nemzetközi és hazai tanulmányokat, melyek egyfelől a települések vonzerejét ragadták meg a célcsoport számára:

- *Millennial Cities Ranking, 2017*: üzleti ökoszisztéma, alapszolgáltatások havi ára, élelmiszerek ára, szabadidő;
- *List of places to live if you're under 26, 2018*: buszjáratok száma, albérletárak, infrastruktúra, sportolási és szórakozási lehetőségek, zöldfelületek, foglalkoztatottak aránya;
- *Gen-Y City URBACT projektben kidolgozott szakmai javaslat, 2016*: placemaking (például: lakhatás, mobilitás), megtartás (például: vonzó, minőségi munkahelyek), fejlesztés (például: inspiráló digitális közeg, tanárképzés és továbbképzés), vonzás (például: marketing, kommunikáció);

másfelől a célcsoport számára fontos attribútumok (kreativitás, fenntarthatóság, okosság) szerint lettek rangsorolva:

- *Florida, 2002, The Global Creativity Index*: tehetség (például: tudományos kutatók aránya), technológia (például: K+F-befektetések mennyisége), tolerancia;

- *Európai Unió, 2017, Cultural and Creative Cities Monitor*: látnivalók, múzeumok, mozik, színházak, terek és használók száma, a kreatív gazdasághoz kapcsolódó munkahelyek száma, közlekedési lehetőségek;

- *Sustainable Cities Index, 2018*: helyi egyetem, zöldfelületek aránya, profit

- *Lechner Tudásközpont Településértékelés és Monitoring módszertani javaslata, 2015,*

- *hazai kutatás*: okos mobilitás (például: közösségi közlekedés), okos környezet, okos lakosság (például: internet-előfizetések, városi Facebook csoport, civil és lakossági aktivitás), okos életkörülmények, életminőség (például: lakhatási feltételek, jövedelem-színvonal, foglalkoztatottság), okos kormányzás, okos gazdaság (például: K+F).

A később megjelent Varga, Teveli-Horváth és Horzsa (2021, p. 142) által közösen írt tanulmány szerint: „[...] a versenyképességi irányultságú várostípológiák számos esetben csupán gazdasági, kemény mutatókat tartalmaznak, figyelmen kívül hagyva a versenyképesség 21. századi, egyre inkább ember- és kultúraközpontú megközelítését. Ennek szem előtt tartásával, a vizsgálatba beemelt egyes változók a hivatalos társadalmi-gazdasági statisztikai adatok mellett olyan BigData jellegű puha elemeket is tartalmaznak, melyek a tipológia újszerűségét adják [...]”. Ez utóbbi gondolatot fontos itt kiemelni, hiszen ez adja a Varga által vezetett statisztikai kutatások lényegét, mely majd a Települési Életképességi Indexnél is alkalmazásra kerül.

A korábban megjelent Varga, Teveli-Horváth és Salamin (2020) által írott tanulmány címe – mint azt korábban említettem – *A fiatal, képzett lakosságot vonzó potenciál a Budapest körüli csapágyvárosokban*, mely tehát alapvetően a fiatal szakemberekre gyakorolt munkaerő-vonzóképeségre kérdez rá.

A szerzők konkrétan 6 nagydimenzióban (1. alpinfrastruktúra, 2. szolgáltatásgazdagság, 3. munkahelyek és gazdaság, 4. digitalizáció, 5. oktatás, 6. vonzás) és 16 részletező kisdimenzióban vizsgáldták. A fiatalokat érintő fókusz jól kiolvasható olyan dimenzió-leírásokból, mint például a „szolgáltatásgazdagság” nagydimenzió „rekreáció” kisdimenziója: „A fiatal szakemberek azokat a városokat részesítik előnyben, amelyek gazdag rekreációs kínálattal, közösségi helyek széles választékával rendelkeznek (például: kávézók, éttermek, közterek, sportlétesítmények, kulturális intézmények), mely

segít megteremteni számukra a munka- és magánélet egyensúlyát.” (Varga, Teveli-Horváth és Salamin, 2020, p. 187)

Egy másik jó példa a „munkahelyek és gazdaság” nagydimenzióban az „ösztönző vállalkozói környezet” kisdimenzió leírása: „Fontos, hogy egy városban mennyire kedvező a környezet a vállalkozások indításához, igényelhető-e ilyen jellegű támogatás, segítség – például adókedvezmények, inkubátorházak – amelyek kedvező körülményeket biztosítanak vállalkozások indításához és növekedéséhez.” Ugyanezen nagydimenzióban a „szakmai és társadalmi közösségek” kisdimenzióban olvashatjuk: „A fiatal, szakképzett munkaerő hosszú távú megtartását segítheti elő, ha a városban létrejönnek olyan szakmai és civil közösségek, melyek támogatják ezen szakemberek gyors beilleszkedését, helyi hálózatuk megteremtését.” (Varga, Teveli-Horváth és Salamin, 2020, p. 188)

Természetesen az olyan kérdések sem maradhatnak el, melyek a lakhatásra, közlekedésre, digitalizációra, képzésekre, sőt zöldfelületekre, stb. vonatkoznak, mint írják: „ahol jól érzik magukat” a fiatal szakemberek (Varga, Teveli-Horváth és Salamin, 2020, p. 187).

A később megjelent Varga, Teveli-Horváth és Horzsa által publikált tanulmány szerint (2021, pp. 141-142): „A szakirodalom által leírt indikátorokat, valamint javaslatokat (Nemes-Nagy J. 2007; Gyuris F. 2014) felhasználva meghatároztuk azokat a változókat, amelyekkel az egyes szempontokat megfelelő módon ragadhatjuk meg – különös tekintettel a magasan képzett munkaerő vonzására. [...] Modellünk Magyarország-specifikusságának biztosítása érdekében a módszertan validálása négy fókuszcsoportos vizsgálatra épül. [...] A vizsgálat második lépéseként főkomponens elemzéssel csoportosítottuk a változókat annak érdekében, hogy a mérhetővé tett szempontokat a városok helyzetének egy-egy átfogóbb aspektusára általánosítva kapjuk meg. Ehhez a harmadik lépés, nevezetesen a településtipológia meghatározásához volt szükség, amelyet klaszterelemzéssel végeztünk. (A műveletek elvégzéséhez az IBM SPSS Statistics 19.0 verziójának algoritmusait használtuk.)”

Az általuk meghatározott 4 dimenziót (ld. Varga, Teveli-Horváth és Horzsa, 2021, 2. táblázat, pp. 142-143): „1) az alpinfrastruktúra (közlekedési és lakásinfrastruktúra), 2) a szolgáltatásgazdagság (kereskedelem, vendéglátás, szabadidő), 3) a munkaerőpiac (for- és nonprofit szervezetek, álláslehetőségek, továbbá jövedelem), illetve 4) az információs társadalom (oktatás, kutatás, kommunikáció) jelentették.”

Itt tehát viszonylag szabadon változtatták az indikátorokat. Az általunk (Salamin, Varga, Szemereyné Pataki, 2021, kézirat) kijelölt kiválasztási szempontok a Települési Életképességi Index indikátorainak meghatározásakor szintén hasonló alapokon történtek, a változtatások pedig leginkább a szerzőtársak tudományos mérési tapasztalatai szerint lettek meghatározva, illetve a korábbi – kecskeméti – városvezetői tapasztalatok és kérdések függvényében, mely utóbbi talán hasonlónak mondható egy fókuszcsoporthoz megkérdezéshez – még inkább brainstorminghoz –, mivel több irányból, több közösségi aktortól származó észrevételeket összegeztünk.

Figyelembe kell azonban vennünk, hogy Varga, Teveli-Horváth és Horzsa (2021) cím szerint mást kutattak: *Magyar közép-és nagyvárosok versenyképességi tipológiája és humán tőkét vonzó potenciálja*. Ez a cím és kutatási irány bár más, mégis nagyon közel áll a miénkhez (hiszen Varga a korábban említett tanulmányokban is vezető társszerző volt), és meglátszik ez olyan puha indikátorok közös használata kapcsán is, mint például a Google-ön 4,5 felett értékelt kávézók száma, vagy a Google-ön 4,5 felett értékelt éttermek száma; bár nálunk már pontosítva, 1000 főre vetítve, és nem összességében. Olyan további indikátorok is közösek, melyek például rákérdeznek a vállalkozásokra és azok profiljára (vendéglátás, művészet, szórakoztatás, stb.), az újépítésű lakásokra, a bérleti árakra, a reptér távolságára, kerékpárútra, bevásárlóközpontokra, hipermarketekre, a kulturális lehetőségekre, az egyetemistákra és képzésekre, internet-előfizetők arányára, jövedelemszintre, stb.

Ami a mi közös kutatásunkban újdonságot jelent, az az élhetőségre fókuszáló, családbarát és fenntarthatósági tényezők, mint például a zöldfelületek aránya, az óvodák, kórházak, regisztrált bűncselekmények 1000 főre, légszennyezettség, ivóvízminőség. Az ilyen típusú kérdéseket részletesebben tárgyaljuk az „életminőség” nagydimenzióban, és újdonságként a „települési környezet” nagydimenzióban, melynek indikátorai a korábbi Varga, Teveli-Horváth és Horzsa (2021) tanulmányban nem szerepeltek.

6.4.7. A Települési Életképességi Index rövid összesítő eredménye

Az előzőek felhasználásával, átformálásával és aktualizálásával került kidolgozásra a Települési Életképességi Index, ami alapján értékelhető egy város gazdasági szempontból értelmezett élhetősége. Ez 4 nagydimenzióban, 11 aldimenzióban 47-féle indikátort

vizsgál, mely által meghatározható egy város befektetésvonzó, vállalkozásösztönző képessége (Salamin, Varga, Szemereyné Pataki, 2021, kézirat). A Települési Életképességi Index értékei és a csapágyvárosok kalkulált városrangsora az egyes dimenziókban elért eredmények kiszámítását követően az alábbiak szerint alakul:

Város	Helyezés	Index-érték
Kecskemét	1.	71,11
Gyöngyös	2.	67,44
Dunaújváros	3.	67,06
Szolnok	4.	65,56
Székesfehérvár	5.	65,25
Esztergom	6.	65,09
Hatvan	7.	61,62
Tatabánya	8.	60,18
Salgótarján	9.	56,43

Mára Kecskemét vezető pozíciója elsősorban az egyedülálló gazdasági környezetnek és a kiváló alapvető infrastrukturális felszereltségnek köszönhető.

6.4.8. A konkrét Települési Életképességi Index részletezése (nagydimenziók, aldimenziók, indikátorok)

Települési Életképességi Index - „1. nagydimenzió”

Nagydimenzió	Aldimenzió	Indikátor	Adatforrás
Gazdasági környezet	Gazdasági teljesítmény, vonzó, minőségi munkahelyek	Bruttó hozzáadott érték (TAO bevallásból számított; magyar számviteli szabályok szerint adózók) az SZJA adófizetők arányában (2015)	NAV
		SZJA adóalapot képező belföldi jövedelem (1000 Ft) az SZJA adófizetők arányában (2019)	NAV
		Foglalkoztatottak átlagos állományi létszámának %-os változása 2018-2019 között	NAV
		Regisztrált vállalkozások száma a szállítás, raktározás nemzetgazdasági ágban a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Regisztrált vállalkozások száma az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ágban a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Alkalmazottak az aktívkorú lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	MÁK
	Ösztönző vállalkozói környezet, kreatívipar	Kifizetett GINOP-2 Kutatás, technológiai fejlesztés és innováció Széchenyi 2020 támogatás (1000 Ft) a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	TelR - Támogatási adatok
		Gazdasági társaságok által elnyert, átlagosan egy projektre jutó EU támogatás (1000 Ft)	TelR - Támogatási adatok
		Ipari vagy kereskedelmi területek a település közigazgatási területe arányában	TelR - Corine
		Regisztrált vállalkozások száma a művészet, szórakoztatás, szabadidő nemzetgazdasági ágban, a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH

Települési Életképességi Index - „2. nagydimenzió”

Alapinfrastruktúra	Lakhatás	Ingtatlanok átlagos m ² -ára (RECIPROK)	Ingtalannet.hu
		Önkormányzati tulajdonú lakások aránya a teljes lakásállományból	KSH
		Átlagos ingatlan bérleti m ² ár (RECIPROK)	Ingtalannet.hu
	Mobilitás	Új építésű (2015-2019) lakások aránya a lakásállományból, 1000 lakásra vetítve	KSH
		Autóbusz útvonalak a helyi közlekedésben a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Budapesti vagy bécsi nk-i repülőtér elérhetősége autóval 8 munkaóra vetítve (RECIPROK)	Google Maps
		Önkormányzati kerékpárút, közös gyalog- és kerékpárút hossza az önkormányzati és állami kiépített út és köztér arányában	KSH
	Önellátás	Személygépkocsik száma az üzemeltető lakhelye szerint a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Működő bányák száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	TelR - MBFSZ
		Regisztrált vállalkozások száma a nyersanyagellátáshoz kapcsolódó nemzetgazdasági ágakban a lakosság arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Regisztrált vállalkozások száma a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat nemzetgazdasági ágakban a lakónépesség arányában 1000 főre vetítve	KSH
		A megújuló erőforrásokra építő erőművek beépített teljesítőképessége az összes erőmű beépített teljesítménye arányában	TelR - MEKH

Települési Életképességi Index - „3. nagydimenzió”

Életminőség	Rekreáció	Kulturális rendezvények résztvevőszáma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Google-ön 4,5 felett értékelt kávézók száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	Google Maps
		Google-ön 4,5 felett értékelt éttermek száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	Google Maps
		Regisztrált vállalkozások száma a szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdasági ágban a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
	Minőségi (köz)szolgáltatások, biztonság	Városi zöldfelületek a települési belterület arányában (hektár)	TelR - Corine
		Összes működő kórházi ágyak száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Bevásárlóközpontok és hipermarketek száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Kiskereskedelmi üzletek száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Működő óvodai férőhelyek száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Internet-előfizetések száma a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
	Demográfiai folyamatok	Regisztrált bűncselekmények (az elkövetés helye szerint) a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve (RECIPROK)	KSH
		Aktívkorúak a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Vándorlási egyenleg a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve (transzformált)	KSH
	Oktatás	Népsűrűség (fő/km ²)	KSH
		Felsőoktatásban részt vevő hallgatók száma (képzési hely szerint) a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Eredményes érettségi vizsgát tett tanulók száma a nappali oktatásban a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	KSH
		Külföldi állampolgárságú hallgatók a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve	TelR - Oktatási Hivatal
Regisztrált vállalkozások száma az oktatás nemzetgazdasági ágban a lakónépesség arányában, 1000 főre vetítve		KSH	
Egy egyetemi hallgatóra jutó oktatók száma	KSH		

Települési Életképességi Index - „4. nagydimenzió”

Települési környezet	Térszerkezet	Belterület aránya a teljes közigazgatási területhez viszonyítva	Takarnet.hu
		Barnamezős területek nagysága a település közigazgatási területének arányában	KTK - CES
	Természeti adottságok	Légszennyezettségi index (komponensek átlaga) a legmagasabb elérhető osztályzat %-ában (1 legjobb - 100%, 5 legrosszabb - 20%)	Levegominoseg.hu
		Ivóvízminőség	TelR - NNK
		Napsütéses napok aránya egy évben	Met.hu/OMSZ
		Csapadékos napok aránya egy évben (RECIPROK)	Met.hu/OMSZ

6.4.9. A Települési Életképességi Index kiszámításának módja

A Települési Életképességi Index kiszámításának módja a következőképp írható le:

$$z_i = \frac{x_i}{x_{max}} \cdot 100 - \text{ ahol } x_i \text{ az adott városhoz, az adott indikátorhoz tartozó érték, } x_{max} \text{ az}$$

adott indikátor tekintetében elért legmagasabb érték a vizsgált városok között. Az egyes aldimenziók értékei a hozzájuk tartozó változók Z_i értékeinek mediánját véve kerültek kiszámításra, az ezeket tömörítő nagydimenziók értékei az egyes aldimenziókban elért eredmények súlyozott átlagaként.

Az aldimenziók súlyai a nagydimenziókban a bennük alkalmazott indikátorok száma alapján kerültek meghatározásra.

Index	Nagydimenzió	Aldimenzió	Súly
Települési Életképességi Index	Gazdasági környezet	Gazdasági teljesítmény, vonzó, minőségi munkahelyek	0,6
		Ösztönző vállalkozói környezet, kreatívipar	0,4
	Alapinfrastruktúra	Lakhatás	0,33
		Mobilitás	0,33
		Önellátás	0,33
		Rekreáció	0,26
	Életminőség	Minőségi (köz)szolgáltatások, biztonság	0,32
		Demográfiai folyamatok	0,16
		Oktatás	0,26
		Térszerkezet	0,33
	Települési környezet	Természeti adottságok	0,66

A Települési Életképességi Index a nagydimenziók értékeinek súlyozott átlagaként került kiszámításra. A nagydimenziók súlyai az Indexben a bennük alkalmazott aldimenziók száma alapján kerültek meghatározásra.

Index	Nagydimenzió	Súly
Települési Életképességi Index	Gazdasági környezet	0,18
	Alapinfrastruktúra	0,27
	Életminőség	0,36
	Települési környezet	0,18

Mindezek mellett fontos kiemelni, hogy a Települési Életképességi Index statisztikailag szignifikáns, pozitív irányú erős korrelációt ($r_s(7)=0,7333$, $p=0,031$) mutat az ingázási egyenleggel, amely alátámasztja, hogy az index képes mérni a települések prosperitását illetve a városok potenciálját erre.

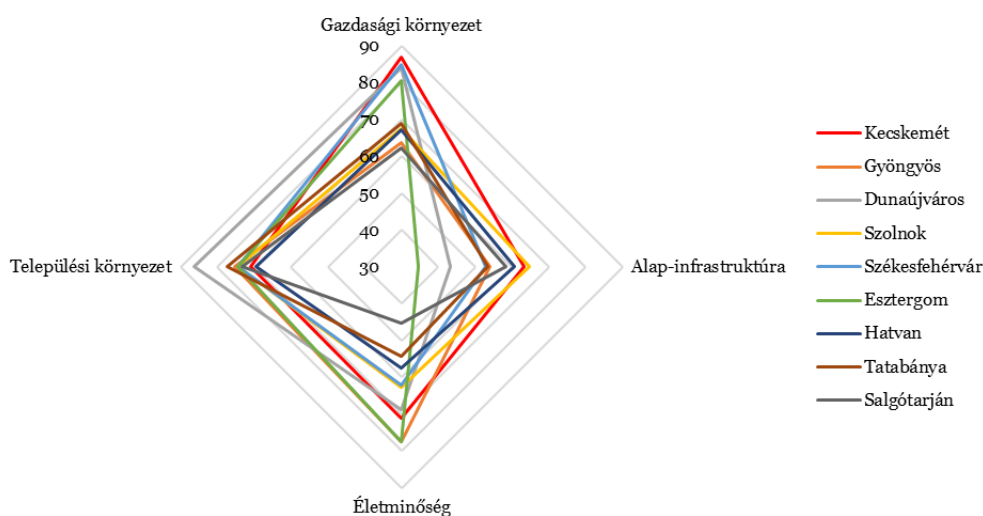
Az Ösztönző vállalkozói környezet és ingázási egyenleg statisztikailag szignifikáns, pozitív irányú közepesen erős korrelációja ($r_s(7)=0,7167$, $p=0,037$) szintén megerősíti a fentebbi állítást. Az aldimenzióban elért magas eredmény együtt jár a magasabb beingázó-számmal.

Az Oktatás területe szintén hasonló tendenciát mutat ($r_s(7)=0,6333$, $p=0,076$): azok a települések, amelyek kedvezőbb oktatási bázissal rendelkeznek, több beingázót vonzanak, alacsonyabb elingázó-szám mellett.

Adott város területének nagysága és a Térszerkezet dimenzió között negatív irányú, közepesen erős, tendenciaszerű kapcsolat figyelhető meg ($r_s(7)=-0,6667$, $p=0,059$), mely szerint a mintába került kisebb települések előnyösebb térszerkezeti pozícióban vannak. A város területének nagysága azok Természeti adottságai terén elért eredményeivel is tendenciaszerű, de pozitív irányú kapcsolatot mutat ($r_s(7)=0,6500$, $p=0,067$), vagyis a minta nagyobb települései átlagosan kedvezőbb természeti adottságokkal rendelkeztek.

6.4.10. A Települési Életképességi Index eredményeinek részletezése

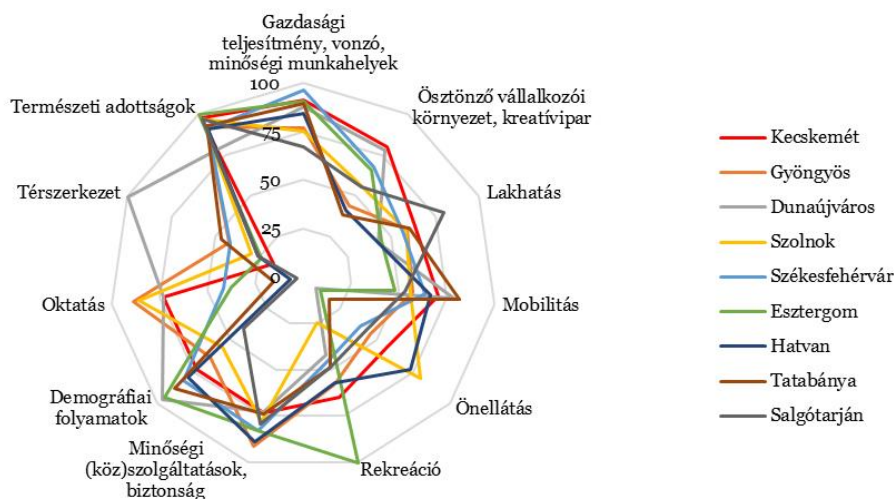
50. ábra: A városok Települési Életképességi Index nagydimenzióiban elért teljesítménye



Forrás: Salamin-Varga-Szemereyné Pataki (2021, kézirat)

Az 50. ábra szemléletesen mutatja be az egyes városok erősségeit a különböző nagydimenziókban. Az aldimenziókra lebontott értékeket vizsgálva látható, hogy Kecskemét leginkább ösztönző vállalalkozói környezetével emelkedik ki társai közül (51. ábra).

51. ábra: A városok Települési Életképességi Index aldimenzióiban elért teljesítménye



Forrás: Salamin-Varga-Szemereyné Pataki (2021, kézirat)

A városban fellelhető vonzó, minőségi munkahelyek és Kecskemét gazdasági teljesítménye szintén kimagasló, kizárólag – a nemzetközileg szintén jól beágyazott – Székesfehérvár ért el minimális szinten magasabb eredményt e dimenzió tekintetében.

Kecskemét sajátossága továbbá, hogy bár a csapágyvárosok közt az ingatlanvásárlási és bérleti lehetőségek itt a legmagasabbak, azonban ugyanez igaz a lakásállomány megújulásának arányára is – vonzó letelepedési alternatívát kínálva ezzel a magasabb jövedelmű, magasabb hozzáadott értéket előállító képzett munkavállalói réteg számára.

Fontos megemlíteni, hogy az egyes indikátorértékek kalkulációja minden esetben fajlagos értékek bevonásával történt, amely azt is eredményezte, hogy a területarányosan számított mutatók esetében Kecskemét térszerkezeti sajátosságaiból fakadóan a város kevésbé mutatott kimagasló eredményeket, mint a területileg kompaktabb társai (pl.

Dunaújváros). A Térszerkezet dimenzió alacsony aldimenzió-értékét a mutató számításának ezen sajátossága okozza. Hasonló torzítás figyelhető meg a mobilitás aldimenzió esetében is – ahol a településméret által indokolt önkormányzati és állami úthálózat nagysága jelentősen meghaladja a gyalogos és kerékpáros modalitások kapacitásait.

Kecskemét a rekreáció tekintetében is remek eredményeket ért el kimagasló kulturális rendezvénykínálatával, népszerű gasztronómiai spektrumával – a vezető szerepről e tekintetben is térszerkezeti sajátosságaiból fakadóan maradt le.

Az oktatás nézőpontjából az egyetem nemzetközi vonzereje és a tehetséggondozáshoz szükséges egy hallgatóra jutó oktatószám a város fejlesztendő területe.

6.5. A Kecskemét 4.0 program további fejlődési lehetőségei, a gazdasági, a társadalmi és a természeti környezet összekapcsolódása

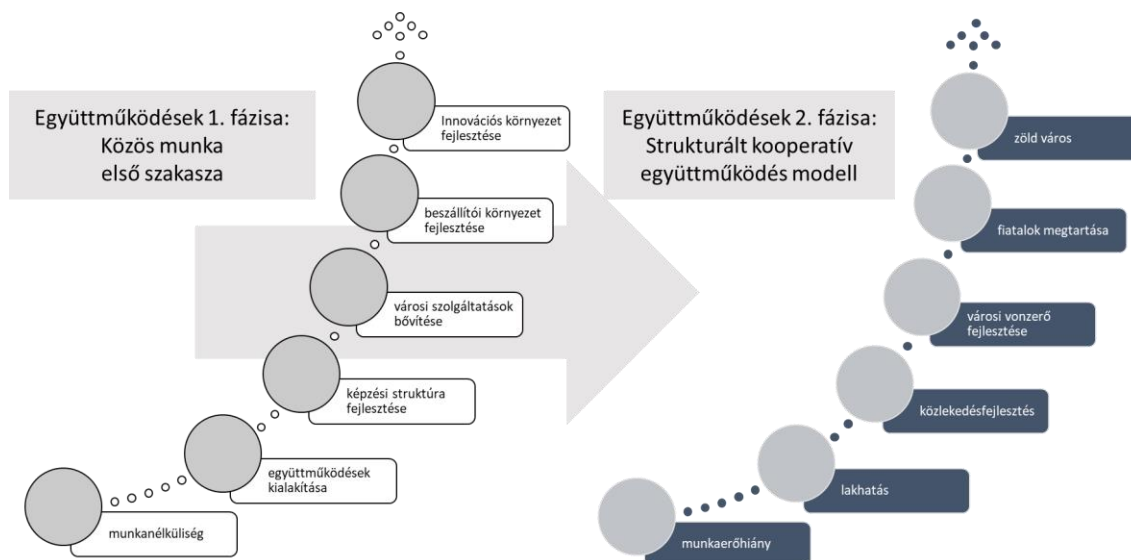
Kecskemét elmúlt 15 éve foglalkoztatáspolitikai szempontból számos kihívást jelentett a városvezetés számára. A kihívásokra a városvezetés új vezetői eszközzel felelt, életre keltve a kooperatív együttműködés modelljét. Az együttműködési rendszer első fázisa a 2000-es évek közepétől a 2010-es évek közepéig tartott, és a „Scharmer-i logikát” (1.0-4.0) követve az első fázis alapvetően három részre osztható:

- az együttműködés első formáinak megjelenése (2006): Kecskemét 1.0
- gazdaságfejlesztési projektek koordinálása érdekében ernyőszerkezet kialakítása (2009): Kecskemét 2.0
- Foglalkoztatási Paktum előkészületei és kialakítása (2016): Kecskemét 3.0

A második fázis kezdetét a kooperatív együttműködési modell kialakítása jelentette 2017-ben, a Kecskemét 4.0 program megalapítása (52. ábra).

Noha értekezésem időhorizontja 2020-ig terjed, azonban szeretném megjegyezni, hogy a kooperatív együttműködés modellje a Quintuple Helix modellben vizsgált dimenziókra hangsúlyt helyezve tovább fejlődött.

52. ábra: Kecskemét város kihívásai és az együttműködés fázisai a 2006-2020 közötti időszakban



Forrás: saját forrás

Természetesen a kihívások folyamatosan és egymással párhuzamosan továbbra is jelentkeznek, melyek megoldására az együttműködés stratégiája kínál működőképes alternatívát.

2020 végén a munkacsoportvezetőkkel tartott szakmai párbeszéd a következő fókuszpontokat körvonalazta a következő időszakot illetően:

- pályaorientáció, Fit for work
- fiatalok közösségépítése
- zöld város szemlélet erősítése
- lakhatás kezelése
- kulturális és egészségügyi szolgáltatások bővítése

A vállalkozásvezetőkkel és iparszakmai szervezetekkel tartott 2020-as évértékelő és a jövő kilátásait áttekintő 2021 januárjában tartott kerekasztal beszélgetésen nyilvánvalóvá vált, hogy a piac bizakodóan tekint a jövőbe, a veszélyhelyzet elmúltával gyors felfutást várnak. A termelés felívelésével azonban újra jelentkeznek a munkaerő-hiánnyal kapcsolatos problémák, hiszen a megfelelő szakképzett munkaerő a vállalkozások szerint továbbra is az igényeknél kisebb mértékben áll rendelkezésre. A munkaerőhiány egy részének kezelésére megoldást jelenthet az automatizáció, ez azonban újabb területeken generál munkaerőigényt, illetve a beruházásigényesség miatt a vállalatok kevésbé tőkeerős csoportja csak lépésenként tud a robotizálás irányába elmozdulni. Ebben nagy segítség lenne a pályázati rendszer egyszerűsítése, hiszen a vállalkozásoknál (főként a kkv szektort tekintve) jellemzően kisebb arányban jelenik meg a pályázatok összetett adminisztrációs és nyomonkövetési feladatainak menedzselésére képes speciális kompetencia.

A fiatalok városban tartását, visszavonzását, motiválását kulcskérdésnek tartják a vezetők, ahogy a duális szakképzési rendszer fejlesztését is, melynek finanszírozási szempontból történő változtatását különösen javasolják átgondolásra.

A fenti területek azt is felvázolják, hogy a következő években a kooperatív együttműködési modellben a kezdeti spirálok (kormányzat, oktatás, gazdaság) együttműködése még markánsabban kiegészül a társadalmi, továbbá a természeti környezet összekapcsolására alakult együttműködésekkel, melyre a jelek már évek óta látszanak, azonban ezek most programok formájában is testet öltenek.

A civil társadalom tevékeny együttműködésére számít az Ifjúsági közösségépítés munkacsoport a fiatalok városban tartása érdekében, mely törekvés elsőként a „Tudatos városlakó” programban ölt formát. Ebbe a programba formabontó módon kapcsolódnak a gazdasági szereplők, valamint a fiatalok jelenlegi „munkahelyét” adó oktatási intézmények. Természetesen, ha már városépítésről van szó, az önkormányzati rendszer sem maradhat ki a kezdeményezésből, és mivel a fiatalok számára egyre fontosabb a zöld gondolkodás, a természeti környezet megóvása is fontos szerepet kap a programban.

A „Környezettudatos városi infrastruktúra és szolgáltatások fejlesztése” munkacsoport már a nevében is jelzi az ötödik spirál bekapcsolását. A munkacsoport önkormányzati tagjainak koordinálása alatt a „Klímastratégia elkészítése és szemléletformálása” projektben kapcsolja össze a munkacsoport ipari és oktatási szereplőit, továbbá a civil szervezetek képviselőit.

A „Munkaerő-biztosítás és képzés” munkacsoport a duális szakképzéshez és pályaorientációhoz kapcsolódó projektjében a gazdasági, oktatási és kormányzati oldal között teremti meg az összhangot, mindemellett szorosan együttműködik az Ifjúsági közösségépítés munkacsoporttal, a csoport civil tagjainak a támogatását, a fiatalok kreatív módon történő megszólítását illetően.

Fontos kiemelni tehát, hogy a kecskeméti modell a külföldi tőkebefektetés által indukált, Triple Helix modellből indult ki, ez fejlődött idővel tovább a Quadruple és Quintuple Helix modelljében vizsgált dimenziókkal (a civilekkel való kooperációval és a fenntarthatóság fontosságának figyelembevételével), hiszen a „kemény” (GDP, stb.) tényezők mellett a „puha” – szociális, civil és zöld – perspektívákat is felölelte.

Az U-vezetéselmélet az 5-ös (quintuple) helix habituális, viselkedésorientált gyakorlati alkalmazása: kooperáció az ego helyett. Az U-vezetéselmélet által nyílt lehetőség integrálni a társadalom megszólítható, kreatív és kooperatív vállalatait, polgárait, különböző típusú aktorait, akikből egy közösség formálódhatott.

7. A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE, KÖVETKEZTETÉSEK

Összefoglalva az előző fejezetekben leírtakat, kutatásomban a hipotézisek vizsgálata után az alábbi megállapításokat vontam le.

H1: A munkaerőpiaci kereslet-kínálat egyensúlyára egy adott településen több tényező gyakorol hatást, melyek köre elméleti síkon beazonosítható és egy kooperatív együttműködési, vezetési modellel empirikusan leírható és igazolható.

Kutatásom újdonságtartalma egy, az önkormányzati rendszerben jól hasznosítható, a vállalkozási környezet fejlődését támogató és lakossági elvárásoknak is megfelelni képes komplex modell kidolgozása, illetve működőképességének igazolása.

Kutatásom alapján a hipotézist elfogadhatónak tekintem, a munkaerőpiaci kereslet-kínálat egyensúlyára több tényező együttesen gyakorol hatást, ezen tényezők köre beazonosítható és fejleszthető.

Kecskemét 10. táblázatban bemutatott példáján látható, hogy a piaci igényeket kielégítve az együttműködés által létrehozott támogató szolgáltatások széles spektrumban tudnak reagálni az állandóan változó igényekre.

10. táblázat: Kecskemét városa által összeállított támogató szolgáltatások

Igény	Feladat / Kihívás	Támogató szolgáltatás	Hatás (rövid távú/hosszú távú)
együttműködésre nyitott közeg	együttműködés elősegítése	- Kecskemét 4.0 program - Munkaerőpiaci felmérés	- hosszú távú - rövid távú
jól kiépített közlekedési infrastruktúra	közlekedésfejlesztés	- úthálózattal kapcsolatos infrastrukturális beruházások	- rövid, illetve hosszú távú
megfelelő energiahálózat	energiahálózat fejlesztése	- energetikai fejlesztések - korszerű energiaellátás biztosítása	- rövid, illetve hosszú távú - hosszú távú

elegendő képzett munkaerő	oktatás fejlesztése	- felsőfokú és közép fokú duális képzési rendszer kialakítása	- rövid, illetve hosszú távú
	munkaerőpiaci tartalékok feltárása és mozgósítása	- Nők a családban és munkahelyen c. program - Foglalkoztatási Paktum	- rövid távú - rövid távú
	fiatalok megtartása, visszavonzása	- Ifjúsági közösségépítés munkacsoport programjai	- hosszú távú
	városi vonzerő fejlesztése	- városmarketing stratégia kialakítása és megvalósítása	- rövid, illetve hosszú távú
	lakhatási kérdések megoldása	- letelepedési támogatás - bérlakás program - lakhatási lehetőségek fejlesztése - új lakó-környezetek kialakítása	- rövid távú - rövid távú - hosszú távú - hosszú távú
helyi ökoszisztéma fejlesztése	innovativitás, kreativitás kibontakoztatása	- 5letből jövő vállalkozói vetélkedő - iparterületek fejlesztése - beszállítófejlesztés	- hosszú távú - hosszú távú - hosszú távú
támogató piaci környezet	kedvező gazdasági környezet létrehozása	- helyi iparüzési adó csökkentése - kecskeméti tőkealap létrehozása és működtetése	- rövid távú - hosszú távú

Forrás: saját forrás

Ezek alapján az alábbi tézist fogalmazom meg:

T1: A munkaerőpiaci kereslet-kínálat egyensúlyára egy adott településen több tényező gyakorol hatást, melyek köre tudományosan beazonosítható és leírható egy kooperatív együttműködési, vezetési modellel. A piaci igényeket kielégítve az együttműködés által létrehozott támogató szolgáltatások széles spektrumban tudnak reagálni az állandóan változó igényekre.

H2: Egy adott település vezetésének az eszköztára önkormányzati szinten, partnerségen alapulva, tudatosan fejleszthető. A kooperatív együttműködés modelljével helyi szinten biztosíthatóak a versenyképes foglalkoztatás feltételei.

A kecskeméti együttműködésen alapuló fejlesztési modell egyik katalizátora a városvezetői attitűd kooperatív irányba történő elmozdulása. Mind a munkáltatói, mind a munkavállalói szempontból elvégzett értékelés visszaigazolja, hogy egy hatékonyan működő települési szintű együttműködés azon túl, hogy gyorsan képes támogatni a foglalkoztatókat és a munkavállalókat az újonnan megjelenő munkaerőpiaci igényekre való reagálásban, illetve rugalmasan tudja alakítani a helyi szak- és felnőttképzési rendszert, egyúttal a lakossági elvárásoknak is képes megfelelni.

Az esettanulmányban bemutatott modell visszaigazolja, hogy a kooperatív együttműködés négy egymásra épülő és kölcsönhatásban lévő eleme (1. oktatás és képzés, 2. források, 3. adó és szabályozás, illetve 4. támogató társadalmi környezet) a gazdasági fejlődés és növekedés kulcspontját képezik.

A kutatás alapján a hipotézist elfogadhatónak tekintem, és az alábbi tézist fogalmazom meg:

T2: Egy adott település vezetésének az eszköztára önkormányzati szinten, partnerségen alapulva, tudatosan fejleszthető, és a munkaerőpiaci kereslet-kínálat egyensúlyára létrehozott kooperatív együttműködési modell alkalmas arra, hogy általa helyi szinten biztosíthatóak legyenek a versenyképes foglalkoztatás feltételei.

H3: A tudomány többféle módszert kínál a modell visszamérésére, melyekből korszerű és adekvát mérési módszerek választhatóak ki az eredmények mérésére és értékelésére.

A Triple Helix alapmodelljével vizsgált kooperatív együttműködési modell, a települési életképességi index, továbbá a modell méréséhez használt kvantitatív és kvalitatív módszerek lehetőséget adnak a modell sikerességének visszamérésére. Ezen értékelőrendszer olyan általánosítható elemekkel rendelkezik, amely széleskörű használhatóságot tesz lehetővé.

Ez alapján a hipotézist elfogadhatónak tartom, és az alábbi tézist fogalmazom meg.

T3: A Triple Helix és továbbfejlesztett modelljei által vizsgált kooperatív együttműködés, valamint a teljesítmény értékelésére létrehozott kvantitatív és kvalitatív értékelő rendszer, és a települési életképességi index olyan általánosítható elemekkel rendelkezik, amely széleskörű felhasználhatóságot tesz lehetővé.

8. ÖSSZEFOGLALÁS, TOVÁBBI KUTATÁSI JAVASLATOK

A 21. századi kihívások, a globalizáció és a rohamos technológiai fejlődés folyamatosan új igényeket jelentenek a foglalkoztatáspolitikára, és ezzel együtt a települések életében is meghatározó jelentőséggel bírnak. A tehetséges, magasan képzett és kreatív munkaerő jelenléte a korábbinál jobban meghatározza a térségek sikerességét és életképességét, de ezzel egyidejűleg ebben fontos szerepet játszik a munkavállalási korú népesség magas arányú foglalkoztatása, a szenior tudásgazdálkodás és a társadalmi innováció is. A globális munkaerőpiaci kihívásokra adható lokális válaszok komoly hatással vannak a helyi gazdaság fejlesztésére, a helyi társadalom jólétére és mindennapi életére egyaránt. A 21. század elején kiemelten fontos kérdés, hogy a városvezetés a különböző szakterületek bevonásával hogyan és milyen válaszokat ad a kihívásokra.

Doktori dolgozatom átfogó célja volt, hogy feltárja és más települések számára is hasznosítható formában összefoglalja azokat a mintaként szolgáló gyakorlati módszereket, amelyekkel a települések elmozdulhatnak abba az irányba, hogy a dinamikus ipartelepítés (4.0) – a rohamos automatizáció – kihívásainak megfeleljenek és ezzel egyidejűleg azok fenntarthatóságot célzó irányításával a helyi lakosság boldogulását is biztosítsák. Kutatásom során a foglalkoztatáspolitikára globális kihívásainak és a helyi foglalkoztatáspolitikára történő hatásainak vizsgálatát helyeztem a kiindulási középpontba, majd ezen a vezérelven keresztül elemeztem a helyi gazdaságfejlesztési tevékenység fejlődését, illetve az együttműködésen alapuló fejlesztési kultúra kialakulását és modellté válását. A dolgozat bemutatja a humántőke szerepének változását a gazdasági fejlődésben, valamint rámutat azokra a kooperációs lehetőségekre és módszerekre, melyek a magasabb szintű foglalkoztatás felé történő elmozdulás forrásai – települési szinten is. A dolgozat igazolja, hogy az együttműködésen alapuló vezetési kultúra (beleértve Scharmer U-vezetéseleméletének megvalósítását, a kvantumvezetés modelljének alaptéziseit, illetve Palsule-Chavez vezetéseleméleti megközelítését) a belső erőforrásokat erősítve a térségek működésének és fejlődésének egyik legfontosabb belső motorja.

A kutatás eredményei igazolják, hogy települési szinten az együttműködési modell keretében hosszú távon lehetséges a gazdasági növekedés, illetve az automatizáció, és az abból adódó mennyiségi és minőségi munkaerőbiztosítási követelmények hatásait együttesen kezelni. Mindez a gazdaság (ezen belül is a vállalkozások), a közigazgatási

intézményrendszer és a képző intézmények hármass partnerségén túl, a civil szféra és a lakosság hatékony bevonására is képes. Az együttműködésen alapuló fejlesztési modell továbbá rámutat arra is, hogy a városvezetés szerepköre lényegesen megváltozik, előtérbe helyezve azok fejlesztés-koordinációs tevékenységét. Az oktatás, illetve technológiafejlesztés és a közigazgatási rendszer, valamint a vállalatok hármass együttműködésén (Triple Helix modell) túl a helyi közösségek tagjait közvetlenül, illetve a civil szervezetek támogatásával szintén be kell vonni a városfejlesztési célok tervezésébe és megvalósításába.

A dolgozat szerkezetileg három, fő tartalmi részre tagolható:

- Elsőként az elméleti és szakirodalmi háttér tekintetében az együttműködési modellek és a versenyképesség témakörét vizsgáltam. Kiemeltem a regionális fejlődést befolyásoló globális kihívások témakörét. Továbbá figyelmet kapott a gazdasági növekedés endogén és exogén tényezőinek regionális fejlődésben való meghatározó szerepe, a transznacionális vállalatok foglalkoztatásra gyakorolt hatásai, a partnerség, illetve a térségi szintű fejlesztéspolitika vezetési és irányítási módszertana.
- Az elméleti felfezetés alapján, esettanulmány módszertannal vizsgáltam a Kecskemét 4.0 (tudatos) kooperatív együttműködési modellt. A kooperatív fejlesztési modellről szóló fejezetben a gazdaságfejlesztési programokat támogató ernyőszervezet létrehozásától, a hálózatosodás teljeskörű megvalósításáig elemeztem a modell létrejöttéhez vezető lépéseket. Ebben a részben külön kitértem a kecskeméti közép- és felsőfokú duális képzéssel kapcsolatos fejlesztésekre, illetve a szakember-utánpótlási programokat nemzetközi összehasonlításban is vizsgáltam. A fejezet magját az együttműködésen alapuló fejlesztési modell célrendszere, felépítése, fókuszterületei és működési rendje alkotja.
- Végül a munkáltatók és a munkavállalók szemszögéből is megvizsgáltam a modell működését, továbbá egy versenyképességi mérés keretében mutattam be az életképességi indexet; részletesebben tárgyalva Kecskemétet, mint tudásintenzív csapágyvárost.

Kutatásom újdonságtartalmaként bemutattam a kooperatív együttműködési modellt, mely az önkormányzati rendszerben jól hasznosítható, a vállalkozási környezet fejlődését

támogató és lakossági elvárásoknak is megfelelni képes, együttműködésre épülő komplex program. A kecskeméti együttműködésen alapuló fejlesztési modell megvalósulásának munkáltatói, illetve munkavállalói szempontból történő elemzése visszaigazolta, hogy egy hatékonyan működő települési szintű együttműködés azon túl, hogy gyorsan képes segíteni a foglalkoztatóknak és a munkavállalóknak az újonnan megjelenő munkaerőpiaci igényekre való reagálásban, illetve rugalmasan tud hatást gyakorolni a helyi szak- és felnőttképzési rendszerre, egyúttal a lakossági elvárásoknak is képes megfelelni. (Utóbbi tényező háttere, hogy hasonlóan számos hazai településhez, a Kecskeméten foglalkoztatottak többsége helyi lakos.)

Az újdonságnak számító, 21. századi kihívásoknak megfelelő versenyképességi mérés emellett további kutatási irányokat is előre vetíthet, kiemelve az együttműködésen alapuló fejlesztések hatékonyságának vizsgálatát települési vagy akár nagytárségi szinten.

A városvezetés Kecskemét 4.0 kooperatív együttműködési modellje 2020 után a Quintuple Helix nyomán a gazdasági ökoszisztéma fejlesztés irányába mozdulhat el, melynek alapköve a természeti környezet, a társadalom és a gazdaság települési szintű harmóniája. E fejlődés elemzése, a Kecskemét 5.0 kooperatív együttműködési modell működőképességének visszaigazolása egy következő dolgozat témáját rajzolja ki.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Ashworth, G. J. - Voogd, H. (1990): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning* – Belhaven Press, London, New York. ISBN-10 : 047194470X, ISBN-13 : 978-0471944706
<https://doi.org/10.1177/030913259201600413>
2. Báger, G. (szerk.) (2008): *Tudásalapú társadalom és gazdaság. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet.*
3. Baji, P. (2017): Okos városok és alrendszereik – Kihívások a jövő városkutatói számára? *Tér és Társadalom*, 31(1), pp. 89-105.
<https://doi.org/10.17649/TET.31.1.2807>
4. Bajmócy, Z. (2005): „Vállalkozó Egyetem” vállalkozásfejlesztési szemszögből. In: Buzási N. (szerk.) *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés.* JATEPress, Szeged
5. Bajmócy, Z. (2011): *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe.* JATE Press, Szeged.
<http://doi.org/10.17649/TET.25.4.2015>
6. Bajmócy, Z., Gébert J., Elekes Z., Páli-Dombi J. (2016): Beszélünk a részvételről... Megyei jogú városok fejlesztési dokumentumainak elemzése az érintettek részvételének aspektusából. *Tér és Társadalom*, 2., 45–63.
<https://doi.org/10.17649/TET.30.2.2753>
7. Bajmócy Z., Gébert J., Málóvics Gy. (szerk.) (2017): *Helyi gazdaságfejlesztés a képesszemplélet alapján.* JATEPress, Szeged
<https://doi.org/10.17649/TET.31.3.2908>
8. Bakács, A. (2003): *Versenyképesség koncepciók.* HAVÉR kutatási jelentés. MTA Világgazdasági Kutatóintézet. p. 24
9. Barnes, P. (2006): *Capitalism 3.0: A Guide to Reclaiming the Commons.* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
10. Barney, J., Wicks, J., Scharmer, C. O., Pavlovich, K. (2015): Exploring transcendental leadership: a conversation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 12. 1-15. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1022794>
11. Beck et al. (2001): *Manifesto for Agile Software Development*
<https://agilemanifesto.org/>; letöltve: 2023.02.06.

12. Becker, G.S. (1964): Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, Chicago.
<https://doi.org/10.1177/000271626536000153>
13. Bedőcs, B. et al. (2011): A JESSICA bevezetése Magyarországon – Értékelő tanulmány. Forrás: https://www.eib.org/attachments/documents/jessica_hungary_hu.pdf; letöltve: 2019.11.27.
14. Bíró Nagy, A. – Kadlót, T. – Varga, Á. (2012): Munkahelyteremtés Magyarországon. A Policy Solutions elemzése és javaslatai a Friedrich Ebert Alapítvány számára.
15. Blanchard, O., Philippon, T. (2004): The Quality of Labor Relations and Unemployment. Massachusetts Institute of Technology Department of Economics Working Paper Series. Working Paper 04-25. June 15, 2004.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.559203>
16. Bodor, Á. – Grünhut, Z. (2014): Dilemmák a területi tőke modelljének alkalmazhatóságáról, A társadalmi tőke problémája Camagni elméletében. Tér és Társadalom, 3. pp. 3-18. <https://doi.org/10.17649/TET.28.3.2602>
17. Borbély, T. B. (2008): Munkanélküliség kezelése, foglalkoztatáspolitikai. Szeged, SZTE
18. Cai, Y. – Etzkowitz, H. (2020): Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. TRIPLE HELIX, 1(aop), 1-38.
19. Camagni, R. (2002): On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? – Urban Studies 39. 13. pp. 2395-2411.
<https://doi.org/10.1080/0042098022000027022>
20. Carayannis, E.G. – Campbell, D.F.J. (2009): “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. International Journal of Technology Management 2009,46(3/4):201–234.
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
21. Carayannis, E.G. – Campbell, D.F.J. (2010): Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. International Journal of Social Ecology and Sustainable Development 2010,1(1):41–69. DOI:10.4018/jsesd.2010010105

22. Carayannis, E. G. – Barth, T. D. – Campbell, D. F. J. (2012a): The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2. pp. 1–12. DOI:10.1186/2192-5372-1-2
23. Carayannis, E. G. – Campbell, D. F. J. (2012b): Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. *Twenty-first-Century Democracy, Innovation and Entrepreneurship for Development. SpringerBriefs in Business*, 7, p. 1–63 DOI:10.1504/IJTM.2009.023374
24. Chen, V. Z., Deng, H., Higgs, L. (2009): Redefining Transnational Corporations. *Transnational Corporations Review*.
<https://doi.org/10.1080/19186444.2009.11658195>
25. Collier, D. (2011): Understanding Process Tracing. *Political Science and Politics* 44, No. 4 (2011): pp. 823-830. <https://doi.org/10.1017/s1049096511001429>
26. Czakó, K. – Poreisz, V. (2014): Győr fejlettségének, gazdasági és közösségi életének jellemzői. Kutatási jelentés.
27. Czakó, K. – Dőry, T. (2016): A területi tőke koncepciója és a városi vállalkozáskutatás. *Tér és Társadalom*. 1. pp. 18-36.
<https://doi.org/10.17649/TET.30.1.2699>
28. Czakó, K. (2016): Egyetemi-vállalati kapcsolatok különös tekintettel a hallgatók szerepére. In: Reisinger A., Kacsikés P. (Szerk.) "Ifjúság - jövőképek": Kautz Gyula Emlékkonferencia 2016. június 15. elektronikus formában megjelenő kötete. p. 12
29. Czene, Zs. – Horkay, N. – Ricz, J. (2010): Röviden a helyi gazdaságfejlesztésről. In: Czene Zs. - Ricz J. (Szerk.) *Helyi gazdaságfejlesztés - Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok*. Budapest. pp. 3-29.
30. Csabai, M. (2018): Az esettanulmány tudománytörténeti változásai és dilemmái. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2018, 73. 1/3. 29–41, DOI: 10.1556/0016.2018.73.1.3
31. Csatári, B. (1987): Egy dinamikusan fejlődő középváros – Kecskemét – települési terének, vonzáskörzetének néhány jellegzetessége. MTA Szociológiai Kutató Intézete. Budapest
32. Cséfalvay, Z. (2017): *A nagy korszakváltás*. Kairosz Kiadó, Budapest
33. Csehné, P. I. (2011): *Foglalkoztatáspolitikai*. Szent István Egyetem Gödöllő, 2011

34. Csizmadia, N. (2016): Geopillanat - A 21. század megismerésének térképe, L'Harmattan Kiadó, 2016
35. Csoba, J. - Sipos, F. (szerk.) (2021): Co-creation a közszolgáltatások modernizációjában Lokális szolgáltatásfejlesztési kísérletek a közös alkotás módszerével. Debreceni Egyetemi Kiadó.
<https://doi.org/10.17649/TET.36.1.3409>
36. Davide Parrilli M., Nadvi K, Wai-Chung Yeung H. (2013): Local and Regional Development in Global Value Chains, Production Networks and Innovation Networks: A Comparative Review and the Challenges for Future Research, European Planning Studies Volume 21 (7).
<https://doi.org/10.1080/09654313.2013.733849>
37. Demeter, K. (2020): A negyedik ipari forradalom gazdasági és menedzsmethodásai, Vezetéstudomány, 2020. (6. évf.) 6. szám, pp. 2-4.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.01>
38. Dicken, P. (2003): Global shift, Reshaping the global economic map in the 21st century. 4. kiadás, Sage, London
39. Dobos, K. et al. (2015): Smart City Tudásplatform - Metodikai javaslat. Lechner Ödön Tudásközpont, 2015, p. 45
40. Dombi, J., Málovics, Gy. (2015): A növekedésen túl – egy új irányzat hozzájárulása a fenntarthatósági vitához, Közgazdasági Szemle, LXII. évf., 2015. február (pp. 200–221.)
41. Dunning, H. J. – Lundan, M. S. (2008): Multinational enterprises and the global economy. Second Edition, Edward Elgar Publishing, Inc. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400426
42. Dzisah, J. – Etkowitz, H. (2008): Triple Helix Circulation: the Heart of Innovation and Development. International Journal of Technology Management and Sustainable Development, 7: 2. pp. 101–115.
https://doi.org/10.1386/ijtm.7.2.101_1
43. Egedy, T. (2012): A gazdasági válság hatása a nagyvárosok versenyképességére Magyarországon. In: Földrajzi Közlemények. 2012. 136 (4): 420–438.
44. Egedy, T. (2017): Városfejlesztési paradigmák az új évezredben – a kreatív város és az okos város, Földrajzi Közlemények 2017. 141. 3. pp. 254–262.
45. El Fassi M., Bocquet V., Majery N., Lair M. L., Couffignal S., Mairiaux P. (2013): Work ability assessment in a worker population: comparison and determinants of

- Work Ability Index and Work Ability score. BMC Public Health. 2013 Apr 8;13:305. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-305>
46. Enyedi, Gy. (1997): A sikeres város in: Tér és Társadalom, 11. 1997. 4. pp. 1–7. <https://doi.org/10.17649/TET.11.4.446>
 47. Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (1996): The Triple Helix of University–Industry–Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. EASST Review. 1. pp. 11–19.
 48. Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000): The dynamics of innovation: from Nation Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy. 2. pp. 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
 49. Etzkowitz, H. (2002): The triple helix of university-industry-government: implications for policy and evaluation. Swedish Institute for Studies in Education and Research, 2002. p. 19 <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>
 50. Etzkowitz, H. – Zhou, C. (2006): Triple Helix twins: innovation and sustainability. Science and Public Policy, 33(1), 77-83. <https://doi.org/10.3152/147154306781779154>
 51. Eurofound (2018): Employment and working conditions of selected types of platform work, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Forrás: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/employment-and-working-conditions-of-selected-types-of-platform-work>; letöltve: 2021.05.10.
 52. Eurofound (2020): Back to the future: Policy pointers from platform work scenarios, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Forrás: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20012en.pdf; letöltve: 2021.05.10.
 53. Farkas, S. (2021): Marketing orientált városfejlesztés és partnerség a technológia korában. Gradus Vol 8, No 4 (2021) 92-102. <https://doi.org/10.47833/2021.4.TGT.011>
 54. Farkas, S. - Salamin, G. (2021): II. Városi szint: a fenntarthatóság, környezeti minőség mérése a többváltozós nemzetközi városrangsorokban in: Salamin, G.-Széchy, A. (szerk.): A fenntarthatósági politikák megalapozásának mérési eszközei. Budapest, Magyarország, Budapesti Corvinus Egyetem (2021) pp. 98-116.

55. Findrik, M. – Szilárd, I. (2000): Nemzetközi versenyképesség – képességek versenye. Kossuth Kiadó, Budapest
56. Frey, C. B. – Osborne, M. A. (2013): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation. University of Oxford. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
57. Füstös et al. (2009): Magyar munkakultúra globális környezetben, avagy „Ki lehet-e találni” a magyar munkaerő kultúráját? Savaria University Press, Szombathely.
58. Gál, Z., Kovács, S. Zs. (2018): Corporate Governance and Local Embeddedness of the Hungarian Cooperative Banking Sector. *Bezpieczny Bank* 71:(2) pp. 30-54. (2018) DOI:10.26354/bb.2.2.71.2018
59. Gál, Z. (2019): Az FDI szerepe a gazdasági növekedés és a beruházások területi differenciálódásában Magyarországon in: *Közgazdasági Szemle*, LXVI. évf., 2019. június (pp. 653–686.) <https://doi.org/10.18414/KSZ.2019.6.653>
60. Glaeser, E. (2011): *Triumph of the City*, Penguin (Edward Glaeser, 2020: *A város diadala*, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest) DOI:10.2307/41474071
61. Gold, A.H., Malhotra A., Segars A.H. (2001): Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 2001 Summer; 18, 1, pp. 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
62. György, L., Veress, J. (2016): 2010 utáni magyar gazdaságpolitikai modell. *Pénzügyi Szemle* 2016/3.
63. Gyuris, F. (2014): Az egyenlőtlen földrajzi fejlődés koncepciója. – *Földrajzi Közlemények*, 138. 4. pp. 293–305.
64. Havas A. (2014): Mit mér(j)ünk? Az innováció értelmezései – szakpolitikai következmények, *Közgazdasági Szemle*, LXI. évf., 2014. szeptember (pp. 1022–1059.)
65. Hayward, S. (2018): *The Agile Leader*, Kogan Page. (Hayward, S. (2019): *Az agilis vezető*, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest)
66. Hegyi, F. B. (2007a): Marketingorientált városfejlesztés, *Tér és társadalom* 21. évf. 2007/3. pp. 129-141.
67. Hegyi, F. B. (2007b): A magánszféra a településfejlesztésben in Rechnitzer János (szerk.), 2007: *Település és fejlesztés* 7. fejezet

68. Hegyi, F. B. (2008): Marketingorientált városfejlesztés elméleti modell, Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola, Győr. Forrás: https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapemei/fokozatszerzesi_anyagok/hegyi_f_atime_disszertacio.pdf; letöltve: 2021.04.22.
69. Idczak, P., - Musiałkowska, I. (2019): The Capacity of JESSICA Projects to Repay Loans Based on Own Revenues. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(2), 141-157. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070208>
70. Jánossy, F. (1966): A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
71. Jaworski, J. – Scharmer, C. O. (2000): Leading in the Digital Economy: Sensing and Seizing Emerging Opportunities. Executive Summary. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
72. Juhász S. – Lengyel B. (2016): Kik formálják a klasztereket? Egy helyi tudáshálózat elemzése in *Területi Statisztika*, 2016, 56(1): 45–65; DOI: 10.15196/TS560104
73. Juhász S. (2020): Külföldi tulajdonú vállalatok, agglomerációs előnyök és tudásáramlás, Doktori értekezés, Szeged 2020. Forrás: <https://doktori.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/10636/1/Dissertation-sandorjuhasz-v1.pdf>; letöltve: 2023.02.06. <https://doi.org/10.14232/phd.10636>
74. Kacziba P. (2018): A nemzetközi kapcsolatok hálózattudományi megközelítései. *Politikatudományi Szemle* XXVII/4. pp. 133–156. DOI: 10.30718/POLTUD.HU.2018.4.133–156
75. Kaeufer, K., Scharmer, C. O., Versteegen, U. (2003): Breathing Life into a Dying System: Recreating Healthcare from Within. In: *The SoL Journal*. Vol. 5. no. 3.
76. Knight, P., Yorke, M. (2003): Employability and Good Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, Vol. 8, No. 1. <https://doi.org/10.1080/1356251032000052294>
77. Kopányi, M.–Vigvári, A. (2003): Az önkormányzati szektor forrásbevonó képességének növelésével kapcsolatos gazdaságpolitikai kérdések. *Pénzügyi Szemle*. 48. évf., 11. sz., pp. 1071-1088.
78. Korten, C. D. (1996): Tőkés társaságok világalma. Magyar Kapu Alapítvány EKF Hálózat, Budapest.

79. Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (2016): *Learning Leadership*, Wiley; 1st edition (Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (2020): *Vezetői készségek elsajátítása*, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest)
80. Kovács, O. (2017): Az ipar 4.0 komplexitása – I., *Közgazdasági Szemle*, LXIV. évf., 2017. július–augusztus (pp. 823–851.) DOI:10.18414/KSZ.2017.7-8.823
81. Kovács, O. (2020a): Gazellák az iparpolitika tükrében I. in: *Közgazdasági Szemle*, LXVII. évf., 2020. január (pp. 54–87.) <https://doi.org/10.18414/Ksz.2020.1.54>
82. Kovács, O. (2020b): Gazellák az iparpolitika tükrében II. in: *Közgazdasági Szemle*, LXVII. évf., 2020. február (pp. 181–205.) DOI: 10.18414/KSZ.2020.2.181
83. Kőszegfalvi, Gy. – Loydl, T. (1999): *Településfejlesztés*, ELTE Szociológiai Intézet, Budapest
84. Kreuz, C. – Nadler, M (2010): *JESSICA - UDF Typologies and Governance Structures in the context of JESSICA implementation*. Forrás: https://www.eib.org/attachments/documents/jessica_horizontal_evaluation_study_udf_en.pdf ; letöltve: 2019.11.05.
85. KSH (2010): *Magyarország a változások tükrében 1989–2009*
86. KSH (2019): *Magyarország közigazgatási helynévkönyve*
87. Kühl, S. (2020): The Blind Spots in Theory U: The Reconstruction of a (Change) Management Fashion, *Journal of Change Management*, 20:4, 314-321 <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1744883>
88. Kyazze, L. M. et al. (2017): Cooperative governance and social performance of cooperative societies. *Cogent Business & Management*, 4:1 <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284391>
89. Lengyel, B. (2005): Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből. In: Buzás N. (szerk.) *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged. pp. 293–311.
90. Lengyel, B. (2005): Regionális előnyök és tudásteremtés: Triple Helix mint regionális innovációs modell. In: Buday-Sántha, Attila; Erdősi, Ferenc; Horváth, Gyula (szerk.) *Évkönyv 2004-2005: Környezetvédelem, regionális versenyképesség, fenntartható fejlődés c. konferencia előadásai*. Pécs, Magyarország: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, (2005) pp. 317-328.

91. Lengyel, I. (2012): A kelet-közép-európai országok régióinak versenyképessége. – In: Rechnitzer, J. – Smahó, M. (szerk): Járműipar és regionális versenyképesség: Nyugat- és Közép-Dunántúl a kelet-közép-európai térségben. Universitas Kiadó, Győr. pp. 191–229.
92. Lengyel, I.- Varga A. (2018): A magyar gazdasági növekedés térbeli korlátai – helyzetkép és alapvető dilemmák in: Közgazdasági Szemle, LXV. évf., 2018. május (pp. 499–524.) DOI:10.18414/KSZ.2018.5.499
93. Leydesdorff, L. – Etzkowitz, H. (1998): The triple helix as a model for innovation studies. Science and Public Policy 25.3 (1998): 195-203. <https://doi.org/10.1093/spp/25.3.195>
94. Leydesdorff, L. (2010): The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?. Journal of The Knowledge Economy. DOI:10.1007/s13132-011-0049-4
95. Linz, C. - Müller-Stewens, G. - Zimmermann, A. (2017): Radical Business Model Innovation – Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World, Kogan Page, 2017. (Az üzleti modellek Radikális Átalakítása – Hogyan szerezzünk versenyelőnyt egy forradalmian új világban, Pallas Athéné Könyvkiadó 2018)
96. Lukovics, M. – Kovács, P. (2008): Eljárás a területi versenyképesség mérésére. Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2008/03/ts2008_03_02.pdf; letöltve: 2023.02.01.
97. Magas, I. (2019): Tíz évvel a világgazdasági válság után in: Pénzügyi Szemle, 2019. (64. évf.) 1. sz. pp. 94–110.
98. Magasházi, A. (2017): Transznacionális vállalatok és hálózataik. Szingapúri tanulmányok úton az innováció-vezérelt gazdaság felé. Doktori értekezés. DOI 10.14267/phd.2017034
99. Makó, Cs. – Illéssy, M. – Pap J. (2020): Munkavégzés a platformalapú gazdaságban - A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? in: Közgazdasági Szemle, LXVII. évf., 2020. november (pp. 1112–1129.) DOI:10.18414/KSZ.2020.11.1112
100. Martin, R. L. (2003): A study on the factors of regional competitiveness – A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy. Cambridge Econometrics Ecorys-Nei University of Cambridge, Cambridge – Rotterdam. p. 184

101. Matolcsy, Gy. (2019): Magyar Modell 2.0. Matolcsy György Jegybankelnök előadása a Budapesti Corvinus Egyetemen, 2019. szeptember 18.
102. Mazzucato, M. (2013): The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Anthem Press, London
103. Mazzucato, M. – Ryan-Collins, J. (2022): Putting value creation back into “public value”: from market-fixing to market-shaping, *Journal of Economic Policy Reform*, 25(4):1-16. DOI: 10.1080/17487870.2022.2053537
104. McKinsey Global Institute (2017a): A future that works: automation, employment and productivity.
105. McKinsey Global Institute (2017b): Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation.
106. McKinsey Global Institute (2018): Átalakuló munkahelyek: az automatizálás hatása Magyarországon
107. McKinsey Global Institute (2019): The future of woman at work: Transitions in the age of automation.
108. McKinsey Global Institute (2020): Rethinking European Automotive Competitiveness – The R&D CEE opportunity
109. McPherson, M. (2019): Cities and Green Growth: a mission-oriented approach, Norwegian Business School, Oslo – 2019.05.23. Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=IMVIjn83iC8&list=WL&index=5&t=572s>; letöltve: 2021.03.30.
110. Mezei, C. (2017): Fejlesztési kényszerpályák. Dialóg Campus Kiadó, Pécs.
111. Mills, A. J. – Durepos, G. – Wiebe, E. [Eds.] (2010): Encyclopedia of Case Study Research, Volumes I and II. Thousand Oaks, CA: Sage <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
112. Molenaar, C. (2020): The End of Competition - The Impact of the Network Economy, World Scientific Publishing
113. Nadler, M. - Nadler, C. (2019): Financial engineering instruments for sustainable urban development – introducing an impact analysis for innovative urban policies. *International Journal of Real Estate and Land Planning*, vol. 2. (2019) <https://doi.org/10.26262/reland.v2i0.6754>
114. Nagy, A. M., Tasner, D., Kovács, Z. (2021): Ipar 4.0 a gazdaságtudományokban - A nemzetközi és hazai szakirodalom bibliometriai elemzése, *Vezetéstudomány*, 2021. (52. évf.) 4. sz. pp. 63-79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.06>

115. Nemes-Nagy, J. (2007): Kvantitatív társadalmi térelemzési eszközök a mai regionális tudományban. – Tér és Társadalom. 21.1. pp. 1–19.
<https://doi.org/10.17649/TET.21.1.1090>
116. North, C. N. (1955): Location Theory and Regional Economic Growth. Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 63., 243.
<http://dx.doi.org/10.1086/257668>
117. O’Brien, R. (1998): An Overview of the Methodological Approach of Action Research. www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html, 2/10/2019. Forrás: https://base.socioeco.org/docs/overview_of_action_research_methodology.pdf; letöltve: 2022.04.25.
118. Pallai, K. (2010): A társadalmi részvételről települési képviselőknek Forrás: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/toosz-ctp-tarsadalmi-reszvetel-last.pdf>; letöltve: 2021.04.27.
119. Pálné Kovács, I. (2013): Dilemmák a jó kormányzás és decentralizáció összefüggéseiről. Új Magyar Közigazgatás 6: (12) pp. 1-7. (2013)
120. Pálné Kovács, I. (2014): Jó kormányzás és decentralizáció, Magyar Tudományos Akadémia - Székfoglalók a magyar tudományos akadémián a 2013. Május 6-án megválasztott akadémikusok székfoglalói Forrás: <https://core.ac.uk/download/pdf/50569434.pdf>; letöltve: 2021.05.08.
121. Pálné Kovács, I. (2019a): A középszintű kormányzás helyzete és perspektívái Magyarországon. Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft., Budapest, Magyarország
122. Pálné Kovács, I. (2019b): A magyar önkormányzatok korlátai a helyi gazdaságfejlesztésben. Tér és Társadalom 33(2):3-19
<https://doi.org/10.17649/TET.33.2.3088>
123. Palsule, S. – Chavez, M. (2020): Rehumanizing Leadership, LID Publishing (Palsule, S. – Chavez, M. (2020): Emberközelű vezetés, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest)
124. Parkinson, M. – Moores, J. – Champion, T. – Simmie, J. – Turok, I. – Crookstone, M. – Katz, B. – Park, A. (2006): State of the English Cities. A Research Study. Volume 1. Office of the Deputy Prime Minister, London.
125. Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York
<https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
126. Rechnitzer, J. – Smahó, M. (2011): Területi polititka, Akadémiai Kiadó, 2011
DOI: 10.1556/9789630598293

127. Rechnitzer J. (2014): A győri gazdaság pályapontjai a rendszerváltozástól napjainkig. In: Lados M. (szerk., 2014): A gazdaságszerkezet és vonzáskörzet alakulása. Univesitas-Győr Nonprofit Kft., Győr, pp. 104–129.
128. Rechnitzer J., – Kecskés, P. – Reisinger, A. (2016): A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I. – Nagy B. (szerk., 2016): Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újra iparosodása, JATEPress, Szeged, pp. 225–239.
129. Ricz, J. (2007): Urbanizáció a fejlődő országokban: trendek, dimenziók és kihívások. Tér és Társadalom 21 (3): pp. 167-186.
<https://doi.org/10.17649/TET.21.3.1129>
130. Sain, M. – Rab, J. (2018): Részvételi tervezés a településfejlesztésben és településrendezésben. Lechner Tudásközpont Területi, Építészeti és Informatikai Nonprofit Kft.
131. Salamin, G. – Péti, M. (2019): Tervkészítéstől a governance-ig. A térbeli tervezés európai fogalma, jelentései és lehetséges hazai kapcsolódásai. In: Tér és társadalom, 2019. (33. évf.) 3. sz. <https://doi.org/10.17649/TET.33.3.3175>
132. Sarudi, Cs. (2003): Térség- és vidékfejlesztés, Budapest; Kaposvár: Kaposvári Egyetem; Agroinform Kiadó
133. Sava S., Novotny, P. (2016): Researches in Adult and Learning Education. The European Dimension. Firenze, Firenze University Press. DOI: 10.36253/978-88-6453-425-1
134. Scharmer, C. O. (2007): Theory U: leading from the future as it emerges. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
<https://doi.org/10.1177/194675670900100213>
135. Scharmer, C. O. (2008): Uncovering the blind spot of leadership. Leader To Leader. 2008. 52-59. <https://doi.org/10.1002/ltl.269>
136. Scharmer, C. O. (2008): Transforming Capitalism: Mapping the Space of Collective Leadership Action. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
137. Scharmer, C. O. (2009): Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.

138. Scharmer, C. O. (2010): The Blind Spot of Institutional Leadership: How To Create Deep Innovation Through Moving from Egosystem to Ecosystem Awareness; Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
139. Scharmer, C. O., Cunningham, D., Kaufer, K. (2011): U.school: an awareness-based global leadership platform building cross-sector capacity for resilient societies. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
140. Scharmer, C. O. (2011): Change Management Morgen – 13 Thesen. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
141. Scharmer, C. O. (2011): Leading from the Emerging Future – Minds for Change – Future of Global Development. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
142. Scharmer, C. O. and Kaufer, K. (2013): Leading the Relational Inversion: From Ego to Eco. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
143. Scharmer, C. O. (2013): From ego-system to eco-system economies. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
144. Scharmer, C. O. (2014): Otto Scharmer über Society 4.0. Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
145. Scharmer, C. O. (2018): Az U-vezetésemletről röviden – Alapelvek és alkalmazások. Pallas Athéné Könyvkiadó Kft., Budapest
146. Scharmer, C. O. (2020): Social Systems as If People Mattered Response to the Kühl Critique of Theory U. Journal of Change Management. 20. 1-11. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1744884>
147. Scharmer, C. O., Käufer, K. (2020): Lernen und Führung in Zeiten von Umbrüchen; 2020 Forrás: <https://www.ottoscharmer.com/>; letöltve: 2020.11.16.
148. Schuchmann, J. (2022): Kecskemét gazdasági és társadalmi versenyképessége. in: Neumann János Egyetem, MNB Tudásközpont, Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ - 4.kötet: A Gazdaságföldrajzi és Településmarketing Központ 2022. évi kutatásai
149. Schultz, T. W. (1971): Investment in Human Capital; The Role of Education and of Research, New York, The Free Press <https://doi.org/10.2307/1237858>
150. Schumacher, E. F. (1973): A kicsi szép. Katalizátor Könyvkiadó, Budapest, Második, javított kiadás, 2014
151. Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., Flowers, B. S. (2004): Awakening Faith in an Alternative Future. In: The SoL Journal. Vol. 5. no. 7.

152. Stiglitz, J. E., Sen, A., Fitoussi, J-P. (2017): Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress Forrás: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>; letöltve: 2021.06.01.
153. Storper, M. (1997): The Regional World: Territorial Development in a Global Economy, Guilford Press, New York <https://doi.org/10.2307/144543>
154. Swinburn, G. et al. (2006): Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans. Washington, D.C.: World Bank Group. Forrás: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/763491468313739403/pdf/337690REVISED0ENGLISH0led1primer.pdf> ; letöltve: 2023.08.30.
155. Szabó-Morvai, Á. (2018): Közelkép: Nők a munkaerőpiacon. In: Munkaerő-piaci tükör, 2017. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 39-201.
156. Szalavetz, A. (2016): Az ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai – Egy induló kutatás kérdései in: KÜLGAZDASÁG, 60 (7-8). pp. 27-50.
157. Szalavetz, A. (2021): Digitális átalakulás és a feldolgozóipari értékláncok új szereplői in: Külgazdaság, LXV. évf., 2021. január–február (pp. 137–149.) <http://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.1-2.137>
158. Szczygieł, P. (2018): Use of Financial Instruments in Pomorskie Region. JESSICA Urban Development Fund example. ERRIN Innovation and Investment Working Group Meeting, 2018. április 19., Brüsszel. Forrás: https://www.alpeuregio.org/images/Trento/Eventi/2018_04_19_II_WG_ERRIN/180419_PPT_Regional_Example_Pomorskie.pdf; letöltve: 2019.11.26.
159. Szellő, J., Sebők, M. (2018): A magyarországi munkaerőpiac jellemzői, rendszere, eszközei. In: Sebők, M. (szerk. 2018): A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerő-piaci kézikönyv. Saxum Kiadó Budapest.
160. Szentés, T. (2002): Globalizáció és civilizációk - A globalizációs folyamat kedvező és kedvezőtlen hatásai (Bevezető megjegyzések a Globalizáció és a civilizációk című tudományos üléshez) Magyar Tudomány, 2002/6. sz.
161. Szentés, T. (2002): Globalizáció, regionális integrációk és nemzeti fejlődés korunk világgazdaságában. Savaria University Press, Szombathely

162. Szépvölgyi, Á., Szirmai, V. (2007): A településfejlesztés szereplői in: Rechnitzer János. (szerk.): Település és fejlesztés, 2007, 5. fejezet
163. Szerb, L., Komlósi, É., Péger, B. (2020): Új technológiai cégek az Ipar 4.0 küszöbén - A magyar digitális vállalalkozási ökoszisztéma szakértői értékelése, Vezetéstudomány, 2020. (51. évf.), 6.sz. pp. 81–96.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.08>
164. Takács, F. (2017): Az esettanulmány mint módszertan a szociológiában. Szociológiai Szemle 27(1): 126–132.
165. Tamás, V. (2007): Vállalkozóbarát önkormányzat vagy önkormányzat barát vállalkozó? : a helyi önkormányzatok és vállalkozók együttműködésének útjai, A Falu, 2007. 12. évf. 1. sz. pp. 39-45.
166. Tarró, A. (2012): A transznacionális vállalatok világgazdasági jelentősége: a megítélés és a szabályozás lehetőségei. E-CONOM, 1 (2). pp. 14-27. DOI: 10.17836/EC.2012.2.014
167. Tsao, F. C. – Laszlo, C. (2019): Quantum Leadership, Stanford University Press. (Tsao, F. C.–Laszlo, C. (2019): Kvantumvezetés, Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest) <https://doi.org/10.1515/9781503609167>
168. United Nations (2019): World Investment Report. Special Economic Zones. <https://doi.org/10.18356/8a8d05f9-en>
169. United Nations (2020): World Investment Report. International production beyond the pandemic. United Nations Conference on Trade and Development. <https://doi.org/10.18356/920f7642-en>
170. Vardaman, J. M. (2020): Point-Counterpoint: Theory U – A Debate on Community, Journal of Change Management, 20:4, 312-313
<https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1744885>
171. Varga, A. (szerk.) (2021): Regionális innováció, vállalkozás és gazdasági növekedés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara, 2021 Forrás: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23841/varga-attila-regionalis-innovacio-vallalkozas-pte-ktk-pecs-2021.pdf>; letöltve: 2021.04.12.
172. Varga, V., Teveli-Horváth, D., Salamin, G. (2020): A fiatal, képzett lakosságot vonzó potenciál a Budapest körüli csapágyvárosokban. Területi Statisztika. 60. 179-210. DOI:10.15196/TS600204

173. Varga, V. - Teveli-Horváth, D. - Horzsa, G.: (2021): Magyar közép- és nagyvárosok versenyképességi tipológiája és humán tőkét vonzó potenciálja. Földrajzi Közlemények 145:2 <https://doi.org/10.32643/fk.145.2.4>
174. Várnagy, R. (2020): A kis- és középvállalkozások mint a helyi gazdaságfejlesztés vakfoltjai. Politikatudomány Online, 2020/2
175. Vas, Zs. (2012): Tudásalapú gazdaság és társadalom kiteljesedése: A Triple Helix továbbgondolása - a Quadruple és Quintuple Helix. In: Dialógus a regionális tudományról. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; Magyar Regionális Tudományi Társaság, Győr, Magyarország, pp. 198-206.
176. Viebrock, E. – Clasen, J. (2009): Flexicurity – aktuális helyzetjelentés. In: Nyilas, M. (szerk., 2012): Nemzetközi kitekintés a foglalkoztatási- és jóléti politikák alakulásáról. ELTE, Budapest <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1489903>
177. Weber, M. (1987): Gazdaság és Társadalom. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. Budapest.
178. Winden, W. – Carvalho, L. (2015): TRIPLE HELIX (3H): Where are Europe's cities standing? In: New urban economies, URBACT II capitalisation, April 2015
179. Woodside, A. G. (2010): Case Study Research: Theory Methods Practice. Emerald Group Publishing Limited, 2010. ISBN: 978-1-84950-922-0 <https://doi.org/10.1177/1468794112442314>
180. World Economic Forum (2014): Outlook on the Global Agenda 2015. https://www3.weforum.org/docs/GAC14/WEF_GAC14_OutlookGlobalAgenda_Report.pdf; letöltve: 2023.02.06.
181. World Economic Forum (2016): The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>; letöltve: 2020.12.05.
182. World Economic Forum (2018): The future of jobs report, 2018.
183. Yin, R. K. (2014): Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
184. Yin, R. K. (2018): Case study research and applications: design and methods. SAGE Publications, Inc.

Internetes források és további felhasznált dokumentumok

185. Duális Képzési Tanács (2019): A Duális Képzési Tanács alapelvei. Forrás: https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/felsooktatas/dualis_kepzes/DKT_alapelvek_20190924-tol.pdf; letöltve: 2020.10.18.
186. EIB (2010): JESSICA – Holding Fund Handbook. Forrás: https://www.eib.org/attachments/documents/jessica_holding_fund_handbook_en.pdf; letöltve: 2019.12.05.
187. EIB (2016): The EU Urban Agenda. Toolbox. Forrás: https://www.eib.org/attachments/thematic/the_eu_urban_agenda_toolbox_en.pdf; letöltve: 2019.11.26.
188. EIB (2018): JESSICA - Új lehetőség a fenntartható városi beruházásokat és növekedést támogató uniós források felhasználására. Forrás: https://www.eib.org/attachments/thematic/jessica_2008_hu.pdf; letöltve: 2019.11.26.
189. EIB (2019): Ginkgo Fund. Forrás: https://www.eib.org/en/products/equity/funds/ginkgo_fund; letöltve: 2019.11.26.
190. Európai Bizottság (2019): 2019. évi országjelentés – Magyarország. Forrás: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6718-2019-INIT/hu/pdf>; letöltve: 2021.02.05.
191. GVI (2016): Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai. Forrás: http://gvi.hu/kutatas/483/az_automatizacio_munkaero_piaci_hatasai; letöltve: 2020.12.05.
192. Hétfa Kutatóintézet (2013): A területi koordinációs kapacitások vizsgálata - Értékelési jelentés végleges, egyeztetett, jóváhagyott változat. Forrás: https://www.palyazat.gov.hu/a_teruleti_koordinacios_kapacitasok_vizsgalata#; letöltve: 2021.04.10.
193. Hétfa Kutatóintézet (2015): Az EU-források gazdaságfejlesztési és növekedési hatásai. Forrás: https://hetfa.hu/wp-content/uploads/Fejlpolhatasok-HETFA_151130.pdf; letöltve: 2021.05.10.
194. ITM (2019): A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030. Forrás: https://www.kormany.hu/download/6/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf; letöltve: 2019.11.26.

195. Kecskeméti Főiskola (2015): Felsőfokú duális képzés – Vállalati Fehér Könyv.
196. KSH (2020): Népszámlálás foglalkoztatás adatok - összesítés – TeIR. Forrás: https://www.teir.hu/rqdist/main?rq_app=meta&rq_proc=mezok&loc=14017; letöltve: 2021.01.04.
197. Magyar Nemzeti Bank (MNB), 2020: Termelékenységi Jelentés. Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/termelekenysegi-jelentes-2020-hun.pdf>; letöltve: 2021.04.30.
198. Magyarország Kormánya (2020): Magyarország 2020. évi Nemzeti Reform Programja. Forrás: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european-semester-national-reform-programme-hungary_hu.pdf; letöltve: 2020.11.24.
199. Magyarország Kormánya (2013): 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása. Forrás: https://2010-2014.kormany.hu/download/8/4c/01000/Fogl_Strat_14-20.pdf; letöltve: 2020.10.12.
200. MKIK (2019): Az MKIK GVI 2019. áprilisi féléves konjunktúrafelvételének eredményei. Forrás: <https://mkik.hu/hirek/az-mkik-gvi-2019-aprilisi-feleves-konjunkturafelvetelenek-eredmenyei>; letöltve: 2020.11. 20.
201. MTI (2016): Átadták a Mercedes első bérlakásait Forrás: <https://autopro.hu/gyartok/atadtak-a-mercedes-elso-berlakasait/173042/>; letöltve: 2020.10.10.
202. Nemzetgazdasági Minisztérium, NGM (2013): Runway Budapest 2.0.2.0. – A Startup Credo. Forrás: <https://nkfih.gov.hu/magyar/pdf-nyomtatasi-cikkid=21739>; letöltve: 2023.08.30.
203. NFSZ (2020): NFSZ településsoros adatok 2020. január. Forrás: https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/7/6/6/doc_url/T01_2020_01.pdf; letöltve: 2021.01.13.
204. NFSZ (2020): Nyilvántartott álláskeresők száma Kecskeméten 2000 és 2020 között az adott év decemberében. Forrás: <https://nfsz.munka.hu>; letöltve: 2021.01.20.
205. NFSZ (2021): Szervezetünk. Forrás: <https://nfsz.munka.hu/tart/szervezetunk>; letöltve: 2021.01.12.
206. NOL (2008): Aláírták a kecskeméti Mercedes-gyárról szóló szerződést. Forrás: <http://nol.hu/gazdasag/alairtak-a-kecskemeti-mercedes-gyarrol-szolo-szerzodes-306639>; letöltve: 2021.01.10.

207. NOL (2008): Kecskeméten épül az új Mercedes-gyár. Forrás: <http://nol.hu/archivum/archiv-496024-295122>; letöltve: 2021.01.10.
208. OECD (2016): Automation and Independent Work in a Digital Economy – Policy Brief on the Future of Work Forrás: <https://www.oecd.org/els/emp/Policy%20brief%20-%20Automation%20and%20Independent%20Work%20in%20a%20Digital%20Economy.pdf>; letöltve: 2021.03.31.
209. OFTK (2014): A Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról Forrás: <http://www.kozlonyok.hu/nkonline/MKPDF/hiteles/MK14001.pdf>; letöltve: 2021.04.12.
210. TEIR adatai. Forrás: www.teir.hu; letöltve: 2023. 02. 01.
211. TOP-6.8.2-15 Felhívás dokumentumai. Forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/>; letöltve: 2020. december 16.
212. VÁTI (2009): Kézikönyv a területi kohézióról Forrás: https://regionalspolitika.kormany.hu/download/1/9a/10000/TC%20K%C3%A9zikonyv_HU.pdf; letöltve: 2021.04.02.
213. VÁTI (2010): Területfejlesztési Füzetek (2)- Helyi Gazdaságfejlesztés, ötletadó megoldások és jó gyakorlatok. Forrás: http://www.terport.hu/webfm_send/280; letöltve: 2021.05.10.
214. A partnerség erősítése a Strukturális Alap keretein belül in: Inforegio-Panorama, 2012. 42. sz. pp. 4-7.
Forrás: http://epa.oszk.hu/01400/01414/00030/pdf/EPA01414_inforegio_panorama_42_04-07.pdf; letöltve: 2021.04.09.
215. PDCA-kör. Forrás: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>; letöltve: 2021.01.12.
216. NHS Improving Quality (2014): A tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás ciklus (PDCA). Forrás: <http://oktataskepzes.tka.hu/hu/crocoos/utmutato/2-az-intezmenyi-kapacitasfejlesztes-lepesei-a-tervezes-cselekvés-ellenorzes-beavatkozás>; letöltve: 2021.01.12.
217. PAGEO (2015): Budapest vízió. Jelentés Budapest lehetőségeiről és távlatairól. Forrás: https://issuu.com/pageo/docs/pageo_bud2020; letöltve: 2021.02.07.

218. Poór, F. (2011): Munkakultúra – definíció. Forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/munkakultura.html>; letöltve: 2019.11.26.
219. <http://www.equitterspa.com/en/advisory/jessica-eu-fund-italy/>; letöltve: 2019.11.26.
220. <http://www.equitterspa.com/en/project/peroni-brewery-conversion/>; letöltve: 2019.11.26.
221. <http://www.equitterspa.com/en/project/tutti-progetti-jessica-campania/>; letöltve: 2019.11.26.
222. <http://www.scrjessica.co.uk/>; letöltve: 2019.11.26.
223. <https://www.tnlcommunityfund.org.uk/funding/programmes/jessica-scotland-trust>; letöltve: 2019.11.26.
224. EDU-LAB (2017): New Danubian Governance in Labour market Relevance of Higher Education projekt dokumentumai. Forrás: <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/edu-lab>; letöltve: 2021.03.09.
225. CédrusNet kutatása (2017) és dokumentumai
226. Neumann János Egyetem (2021) duális képzéssel kapcsolatos adatai
227. Kecskeméti Szakképzési Centrum (2020) adatai
228. Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara (2020) adatai
229. Opten Informatikai Kft. (2018) adatai
230. Kecskemét Megyei Jogú Város Gazdasági Programja 2013-2014
231. Kecskemét Megyei Jogú Város Gazdasági Programja 2015-2020
232. Kecskemét Megyei Jogú Város Gazdasági Programja 2020-2025
233. Kecskeméti Városfejlesztő Kft. (2017): Kecskemét Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája, 2017
234. Győr Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája 2014-2020. Forrás: <https://gyor.hu/easy-docs/60c08ca2dba15>; letöltve: 2023.02.13.
235. Fenntartható Városfejlesztési Stratégia 2021-2027 – Szolnok és térsége, 2022: Forrás: https://info.szolnok.hu/files/637113211_J%C3%B3v%C3%A1lhagyott%20Telep%C3%BCI%C3%A9sfejleszt%C3%A9si%20Koncepci%C3%B3.pdf; letöltve: 2023.02.13.
236. Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala (2023): Szolnok Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezeti ábrája. Forrás: <http://info.szolnok.hu/hivatali-szervezet-m348>; letöltve: 2023.02.13.

237. Székesfehérvár Megyei Jogú Város településfejlesztési koncepciójának és integrált településfejlesztési stratégiájának megalapozó vizsgálata I. Helyzetfeltáró munkarész (2018). Forrás:
https://www.szekesfehervar.hu/upload/editor/2018/Onkormanyzat/dukumentumok/projektmenedzsmentiroda/02_SZFVAR_Helyzetelemzo_1_resz_SzMJV_Kgy_20181116sm.pdf; letöltve: 2023.02.08.
238. Székesfehérvár Megyei Jogú Város településfejlesztési koncepciójának és integrált településfejlesztési stratégiájának megalapozó vizsgálata, II. Helyzetelemző és III. Helyzetértékelő munkarészek (2018). Forrás:
https://www.szekesfehervar.hu/upload/editor/2018/Onkormanyzat/dukumentumok/projektmenedzsmentiroda/03_SZFVAR_Helyzetelemzo_2_3_resz_SzMJV_KGy_20181116.pdf; letöltve: 2023.02.08.
239. Székesfehérvár Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája 2014-2020 (2018). Forrás:
https://www.szekesfehervar.hu/upload/editor/2018/Onkormanyzat/dukumentumok/projektmenedzsmentiroda/03_SZFVAR_Helyzetelemzo_2_3_resz_SzMJV_KGy_20181116.pdf; letöltve: 2023.02.08.
240. Tatabánya Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája 2. kötet: Integrált Településfejlesztési Stratégia felülvizsgálata (2022. november). Forrás:
<https://tatabanya.hu/files/Documents/file/e86aee7e-0e51-44ea-a56d-926b67e468e9.pdf>; letöltve: 2023.02.08.
241. Megvalósíthatósági Tanulmány – Foglalkoztatási Paktum Kecskeméten. „TOP-6.8.2-15 Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és várostérségében” című pályázathoz
242. AIPA (2016): „A Foglalkoztatási partnerség, a gazdasági szektor munkaerőigény felmérése” 2016. október
243. AIPA (2017a): Munkaerő-piaci helyzetértékelés (utánkövető felmérés) és mellékletei
244. AIPA (2018a): Munkaerő-piaci helyzetértékelés (utánkövető felmérés) és mellékletei
245. AIPA (2019a): Munkaerő-piaci helyzetértékelés (utánkövető felmérés) és mellékletei
246. AIPA (2020a): Munkaerő-piaci helyzetértékelés (utánkövető felmérés) és mellékletei

247. AIPA (2017b): Benchmark felmérések adatai
248. AIPA (2018b): Benchmark felmérések adatai
249. AIPA (2019b): Felmérés a hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák alkalmazásáról, 2019 (EFOP-1.2.9-17-2017-00019 azonosítószámú „Nők a családban és a munkahelyen” című standard felhívás keretében meghirdetett pályázat megvalósítása Kecskemét Megyei Jogú Város és a Kecskeméti Járás területén című projekt)
250. AIPA (2020b): Felmérés a hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák alkalmazásáról, 2020 („Nők a családban és a munkahelyen” című standard felhívás keretében meghirdetett pályázat megvalósítása Kecskemét Megyei Jogú Város és a Kecskeméti Járás területén című projekt)
251. AIPA (2019c): Kecskemét 4.0 program Program Irányító Bizottsági ülés prezentációk
252. TOP-6.8.2-15-KE1-2016-00001 azonosítószámú „Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és várostérségében Foglalkoztatási Paktum Kecskeméten” című projekt adatai és beszámolója, 2021
253. EFOP-1.2.9-17-2017-00019 azonosítószámú „Nők a családban és a munkahelyen” című standard felhívás keretében meghirdetett pályázat megvalósítása Kecskemét Megyei Jogú Város és a Kecskeméti Járás területén című projekt adatai és beszámolója, 2022
254. Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal Kecskeméti Járási Hivatalának Foglalkoztatási Osztály archív adatai
255. Kecskemét 4.0 program Szervezeti és Működési Szabályzata, 2019
256. Foglalkoztatási Tanács működési rendje, 2017
257. Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. ábrái
258. Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA), Juli, 2008
259. Kecskeméti Televízió – Interjú Engert Jakabné alpolgármester asszonnyal. Kecskemét, 2021.11.18.
260. A JESSICA-kezdemenyezésre vonatkozó rendelkezések többek között: a Tanács 1083/2006/EK rendeletének 36., 44. és 78. cikke, az Európai Parlament és a Tanács 1080/2006/EK rendeletének 7. és 8. cikke, valamint a Bizottság 1828/2006/EK rendeletének 43., 44., 45. és 46. cikke.
261. 2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról
262. 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról

Publikációk

263. Ailer, P. – Belina, K. – Palkovics, L. – Szemereyné Pataki, K. (2012): Gyakorlatorientált (duális) képzés a Kecskeméti Főiskolán a járműmérnöki alapszakon. A jövő járműve: Járműipari innováció 7: 3-4 pp. 7-9.
264. Szemereyné Pataki, K. (2014): Kecskemét ipari központtá fejlődésének mérföldkövei. Polgári Szemle. 10. évf. 1-2. szám.
265. Szemereyné Pataki, K. (2017a): Új gazdaság- és városfejlesztési megoldások. Előadás a Közösen épített jövő Városfejlesztési tervek – beruházói célok a megyei jogú városokban c. konferencián. Budapest, 2017. június 14.
266. Szemereyné Pataki, K. (2017b): Versenyképes város és régiófejlesztés. Előadás a Versenyképesség 2017 c. konferencián. Budapest, 2017. április 28., Zsigmond Király Egyetem.
267. Szemereyné Pataki, K. – Bódis, L. (2018): Régiós kihívások – nemzeti válaszok. Gradus. Vol. 5, No. 1. (2018)
268. Szemereyné Pataki, K. (2019): Új eszközök a városfejlesztésben: városfejlesztési tőkealap Controller Info 2019. VII.évf.(4) szám 51-56.
269. Szemereyné Pataki, K. – Katona, M. (2019): A városokat érintő kihívások és a lehetséges válaszok: Kecskemét Megyei Jogú Város példája. In: Belügyminisztérium, Önkormányzati Koordinációs Iroda (szerk.) A helyi önkormányzatok fejlődési perspektívái Közép-Kelet Európában: Gyakorlat és innovációk. Konferencia kötet. Budapest, Magyarország: Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Iroda (2019) pp. 460-475.
270. Szemereyné Pataki, K. (2020a): Kecskeméti foglalkoztatási helyzetkép, különös tekintettel a női foglalkoztatásra. Polgári Szemle, 16. évf. 1–3. szám, 2020, 229–246. <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0714>
271. Szemereyné Pataki, K. (2020b): Új utak az önkormányzati vagyongazdálkodásban - Kockázati tőkebefektetések a városfejlesztés szolgálatában. Új Magyar Közigazgatás 2020. december, 13. évfolyam, 4. szám
272. Szemereyné Pataki, K. (2020c): Global challenges of corporate expansion policy and solutions to the Kecskemét job market. In: I, Markina (szerk.) Security Management of the 21st century: National and Geopolitical Aspects: Issue 2. Prague, Csehország : Nemoros (2020) pp. 26-40.

273. Szemereyné Pataki, K. – Karcsecs, É. – Somosi, Á. (2020): Global challenges of corporate employment policy and innovative local responses in Kecskemét. GRADUS 7 : 1 pp. 129-135. DOI:10.47833/2020.1.ECO.004
274. Szemereyné Pataki, K. (2021): Developing the system of cooperative cooperation in the town of Kecskemét based on the Triple Helix Model. In: Pázmándi, K. & Pétervári, K. (editors), (2021). SPACE – TIME – MARKET – ECONOMY. Budapest, HU: HVG-ORAC Publishing House Ltd. pp. 272-282.
275. Salamin, G., Varga, V., Szemereyné Pataki, K. (2021): A Települési Életképességi Index (kézirat)
276. Szemereyné Pataki, K. (2023): Innovatív foglalkoztatási modell – Szenior tudáshasznosítási program Kecskeméten. In: Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 54. Évf. 4. szám (2023), 40-53. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.04.04>

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A Kecskeméti Foglalkoztatási Paktumhoz csatlakozott szervezetek

Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata

Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal

AIPA Alföldi Iparfejlesztési Nonprofit Közhasznú Kft.

Aranyhomok Kistérségfejlesztési Egyesület

Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara

Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

Fülöpháza Község Önkormányzata

Jakabszállás Község Önkormányzata

Kecskeméti Foglalkoztatási Nonprofit Kft.

Kecskeméti Szakképzési Centrum

Kecskeméti TISZK Nonprofit Közhasznú Kft.

Kunszállás Község Önkormányzata

Magyar Máltai Szeretetszolgálat Kecskeméti Máltai Csoport

Neumann János Egyetem

Nők a Nemzet Jövőjéért Egyesület

Ügyes Szociális Szövetkezet

Városföld Község Önkormányzata

Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének Bács-Kiskun Vármegyei Szervezete

2. melléklet: A foglalkoztatottak létszáma a vállalat mérete szerint és állományfőcsoportonként

11. táblázat: A foglalkoztatottak létszáma a vállalat mérete szerint és állományfőcsoportonként

A foglalkoztatottak létszáma vállalat mérete szerint, állományfőcsoportonként									
Megnevezés	Cégek száma, db	Foglalkoztatottak	Ebből		A foglalkoztatottakon belül:				
		létszáma, fő	szellemi	fizikai	megváltozott munkaképességű	nő	pályakezdő	45 év feletti	
Vállalat méret szerint									
Kis	10	343	133	194	6	134	11	102	
Közép	24	2823	798	2006	41	1256	40	744	
Nagy	25	15184	3481	11440	137	5007	688	4721	
Összesen	59	18350	4412	13640	184	6397	739	5567	
Létszám-kategória szerint									
10-19	2	35	12	21	0	7	0	10	
20-49	9	345	127	204	6	130	11	92	
50-249	27	3286	883	2171	42	1333	112	814	
250-499	9	3050	675	2375	37	956	90	1139	
500 és több	12	11634	2715	8869	99	3971	526	3512	
Összesen	59	18350	4412	13640	184	6397	739	5567	
Foglalkoztatottakon belüli aránya, %									
Vállalat méret szerint									
Kis			40,7	59,3	1,7	39,1	3,2	29,7	
Közép			28,5	71,5	1,5	44,5	1,4	26,4	
Nagy			23,3	76,7	0,9	33,0	4,5	31,1	
Összesen			24,4	75,6	1,0	34,9	4,0	30,3	
Létszám-kategória szerint									
10-19			36,4	63,6	0,0	20,0	0,0	28,6	
20-49			38,4	61,6	1,7	37,7	3,2	26,7	
50-249			28,9	71,1	1,3	40,6	3,4	24,8	
250-499			22,1	77,9	1,2	31,3	3,0	37,3	
500 és több			23,4	76,6	0,9	34,1	4,5	30,2	
Összesen			24,4	75,6	1,0	34,9	4,0	30,3	
Megoszlás vállalat nagysága szerint, %									
Vállalat méret szerint									
Kis	16,9	1,9	3,0	1,4	3,3	2,1	1,5	1,8	
Közép	40,7	15,4	18,1	14,7	22,3	19,6	5,4	13,4	
Nagy	42,4	82,7	78,9	83,9	74,5	78,3	93,1	84,8	
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Létszám-kategória szerint									
10-19	3,4	0,2	0,3	0,2	0,0	0,1	0,0	0,2	
20-49	15,3	1,9	2,9	1,5	3,3	2,0	1,5	1,7	
50-249	45,8	17,9	20,0	15,9	22,8	20,8	15,2	14,6	
250-499	15,3	16,6	15,3	17,4	20,1	14,9	12,2	20,5	
500 és több	20,3	63,4	61,5	65,0	53,8	62,1	71,2	63,1	
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Forrás: Munkaerőpiaci felmérés, 2017

3. melléklet: A Foglalkoztatási Tanács által megvitatott témák, kezdeményezett benchmark felmérések

A Foglalkoztatási Tanács által megvitatott főbb témák

- Alakuló ülés. A város gazdasági helyzetének fejlődése.
- Tájékoztató a helyi foglalkoztatási és munkaerő problémák megoldásának elősegítése céljából kiküldött szakmai kérdőív feldolgozottságának állásáról.
- Szakmai területekre, megoldandó problémákra vonatkozó javaslatok értékelése, munkacsoportok létrehozása.
- Kecskemét 4.0 program és annak „Munkaerő-biztosítás és képzés munkacsoportja”.
- A város lakhatási lehetőségeinek bővítésével kapcsolatos előzetes elképzelések.
- Szakmai vita a munkaerőpiacot befolyásoló társadalmi rétegződésről (X, Y, Z generáció).
- Lakhatási igényfelmérés és a lehetőségek, javaslatok megvitatása.
- A munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatok fejlődése az Mt. gyakorlati alkalmazásában.
- „Hogyan tartsuk meg a munkavállalóinkat?”
- Szakképzési kínálat és az igények áttekintése.
- A Kecskemét 4.0 program „Munkaerő- biztosítás és képzés” munkacsoportjának célrendszere, a tervezett projektek véleményezése.
- A város gazdasági szervezeteinek 2017-2019. évekre vonatkozó és hosszabb távú foglalkoztatási igénye, illetve hiányszakmák feltárása.
- Tájékoztató a Kecskemét 4.0 „Munkaerő- biztosítás és képzés” munkacsoport tevékenységének főbb eseményeiről.
- A város polgármesterének átfogó tájékoztatása Kecskemét városfejlesztési terveiről.
- Az EMMI oktatásért felelős államtitkára: a lehetőségek és esélyek tanéve.
- A Neumann János Egyetem rektorának beszámolója a 2017/2018. év sikeres indításának tapasztalatairól.
- A PADMA tevékenysége és a 4.-5. generációs digitális fejlesztő környezet megvalósításának lehetőségei.

- Kecskemét város fejlesztésének főbb eredményei, a vállalkozásokkal történő együttműködés lehetőségei a további feladatok megvalósításában.
- A munka törvénykönyve 2019. január 1-jei változásának lényege, jó gyakorlatok.
- Szakképzés 4.0, Pölöskei Gáborné Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) szakképzésért és felnőttképzésért felelős helyettes államtitkárának tájékoztatója.
- Az éves munkaerőpiaci felmérések nyomon követésének megvitatása.
- További felmérések kezdeményezése, illetve értékelése

A Foglalkoztatási Tanács által kezdeményezett felmérések:

Munkaügyi gyakorlatok: a vállalkozások jellemző munkaügyi adatainak „benchmarking” jellegű értékelésére teremtett lehetőséget. (2017. január, október)

Területek:

- Munkavállalók munkába járásának módjai
- Betegségi ráta
- Fluktuáció (saját munkavállalókra)
- Műszakbeosztás, műszakpótlék alkalmazási gyakorlat
- Lakhatási igények felmérése
- Információk Kecskemét közös használatú (katonai-polgári) reptér létesítésének megalapozásához
- Nyugdíjas szövetkezetek felmérés