

GINOP-5.3.5-18-2018-00107

Fiatalok vonzása és megtartása, employer branding az IKT szektorban

A fluktuáció hatása az IKT szektor munkaerőpiacára

Multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatása és területi elhelyezkedése

**Az informatika, távközlés, elektronikai vállalkozások
munkaerőpiaci helyzetképe**



2020

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Készült az *Enrawell Consulting Kft.* gondozásában,
az *Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége* megbízásából,
a *GINOP-5.3.5-18-2018-00107* kódszámú,
„Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ág munkaerő-piaci tünetterképe” című
projekthez kapcsolódóan.

Szerkesztő: Dr. Nagy Gyula
Vizi Noémi
Közreműködő szakértők: Kiss Gábor Ferenc

Enrawell Consulting Kft.
Budapest – Cegléd
www.enrawell.eu

A fejlődésben hiszünk.

Tartalom

Bevezetés.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
1. Az interjú felmérés módszertana	6
2. Az interjúalanyok rövid bemutatása	7
3. Az IKT szektor helyzete és folyamatai az interjúalanyok szemével	9
3.1. A magyar IT szektor teljesítményének nemzetközi összehasonlítása.....	9
3.2. Az utánpótlás és az oktatás kérdése	11
3.3. A start-upok hatása az IKT szektorra	14
3.4. Az IT cégek teljesítménye és a korona vírus.....	15
3.5. A sikeres IT cégek területi koncentrációja	17
3.6. A fejlesztendő területek bemutatása, a problémák feltárása	17
4. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban	20
4.1. A munkaerő utánpótlás kérdése	21
4.2. Generációs sajátosságok, generációk közötti együttműködés a munkahelyeken.....	22
4.3. A fiatalok munkaadókkal szembeni elvárásai	24
4.4. A bérezés kérdése	25
4.5. A cégek reagálása a fiatalok elvárásaira.....	28
4.6. A szervezetek munkaerő megtartó hatása	29
4.7. Az IKT jövője.....	30
5. A workshop (fókuszcsoportos interjú) eredményei	33
5.1. Hogyan látják a szervezetek a fiatalokat?	33
5.2. Hogyan reagálnak az IT cégek a munkaerő kihívásaira?	34
Összegzés	37
6. A kérdőíves felmérés módszertani jellemzői	38
6.1. Fiatalok munkavállaló attitűdje kérdőív.....	39
6.2. A multinacionális cégek az infokommunikációs (IKT) ágazatban kérdőív	40
6.3. Munkaerőpiaci fluktuáció az infokommunikációs (IKT) szektorban kérdőív	41
7. Fiatalok vonzása és megtartása, munkaerő fluktuáció hatása az IKT szektorra	42
7.1. A munkavállalói attitűd kérdőívet kitöltők demográfiai jellemzői	42
7.2. A koronavírus-pandémia várható hatásai az IKT szektorra	44
7.3. Fiatal munkavállalók fluktuációja a koronavírus pandémia következtében	49
7.4. Az IKT szektorban tevékenykedő vállalkozások munkaerőpiaci helyzetképe az empirikus felmérés eredményei alapján	51
7.5. Fiatal munkavállalók bevonása a megkérdezett vállalkozások körében	53
7.6. Elvárások egy fiatal munkavállalóval szemben	57

7.7. A fiatalok által vállalatok irányában támasztott elvárások megítélése	58
7.8. Fiatal munkavállalók megtartása, a fluktuáció csökkentésére tett kísérletek.....	60
7.9. A fluktuáció indokainak, munkahelyváltás szempontjainak megítélése.....	62
7.10. A „Munkaerőpiaci fluktuáció az infokommunikációs (IKT) szektorban” kérdőíveket kitöltők demográfiai jellemzői	63
7.11. A munkavállalók munkahelyének állandósága, változása, fluktuációval érintett csoportok	65
7.12. Munkahelyváltás lehetősége a jövőben.....	68
7.13. A munkahelyváltás lehetséges indokai	68
7.14. Elvárások az új munkahellyel kapcsolatban.....	70
8. A multinacionális cégek térbeli megjelenése és bérekre gyakorolt hatása	72
8.1. A „multinacionális cégek az IKT ágazatban” kérdőíveket kitöltők demográfiai jellemzői	72
8.2. A pályakezdő munkavállalók jövőre vonatkozó tervei, elhelyezkedés.....	75
8.3. Kereseti lehetőségek megítélése, a multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatása, területi elhelyezkedése	76
8.4. Az IKT szektor versenyképességének megítélése	86
8.5. Az IKT vállalkozások területi elhelyezkedése	87
Összefoglalás.....	89
Mellékletek.....	91
1. számú melléklet: A mélyinterjúk során alkalmazott interjúvázlat	91
2. számú melléklet – interjúvázlat a felsőoktatásban dolgozó, vezető oktató, utánpótlásért felelős döntéshozóval	93
3. számú melléklet: A lefolytatott interjúk kivonatai	95

Vezetői összefoglaló

A kutatási módszertan rövid összefoglalása

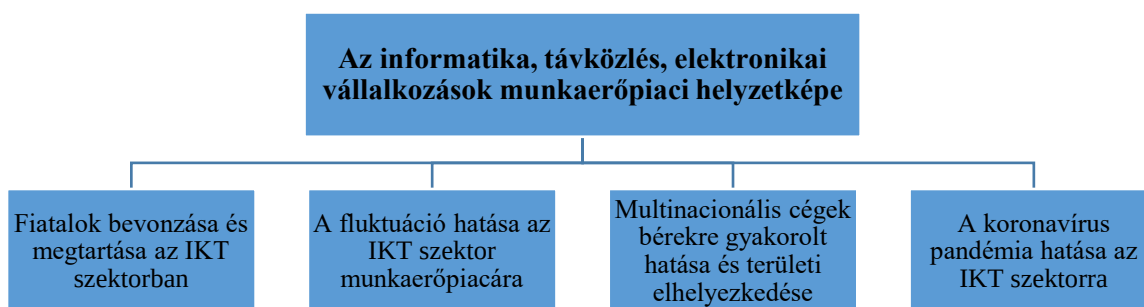
A GINOP-5.3.5-18-2018-00107 projekt keretében a tehetségek vonzását és megtartását vizsgáltuk az IKT szektorban. A projekt első részében egy átfogó szakirodalmi áttekintéssel alapoztuk meg a primer kutatást, ahol kitértünk a jelenlegi IT szektorban meglévő trendekre, a szektor átalakulására, a fiatalok elvárásaira, illetve hazai és nemzetközi jó gyakorlatokra.

Jelen dokumentum a távközlés, információ-technológiai szolgáltatás és információszolgáltatás ágazatokhoz kapcsolódó aktuális munkaerőpiaci kihívások kezeléséhez kíván hozzájárulni. A dokumentum célja, hogy az empirikus felmérés alapján összegezze az IKT szektorban megfigyelt tendenciákat és folyamatokat és a kutatás következő szakaszában pedig a helyzetelemzés és a primer kutatás eredményei alapján készül majd el a szakpolitikai javaslatgyűjtemény.

A primer kutatás három pilléren nyugszik. Az első pillér egy fókuszcsoportos interjú volt, amelyet 2020. szeptember 22.-én, az IVSZ által szervezett MENTA eseményen megtartott MENTA Warm-up keretében folytattunk le. Az ingyenes rendezvény folyamán az érdeklődők előadásokat hallhattak a fiatalok vonzásának, megtartásának jó gyakorlatairól, a fiatalok elvárásairól, a koronavírus okozta hatásokról, amelyek begyűrűztek az IT szektorba is.

A második pillér keretében valósult meg a 10 vezetői interjú, amelyeket elsősorban KKV-k ügyvezetőivel, tulajdonosaival folytattunk le. Az interjúk kivonatait az 2. számú melléklet tartalmazza.

A harmadik pillér a kérdőíves felmérés volt. A projekt keretén belül három kérdőív készült el, annak érdekében, hogy a projekt kitűzött célját, egy ágazatra vonatkozó ténytévkép létrehozását teljesíthessük. Ezen belül a projektnek három fókusza van, a fiatalok bevonása és megtartása, a multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatása és a szektorban dolgozó munkavállalók fluktuációjának feltárása. Ugyan a projekt elsődlegesen nem a koronavírus pandémia hatásainak feltárását célozza, a kialakult helyzetre tekintettel a kutatás kiegészült ezzel az aspektussal is.



A felmérés időszakában három kérdőív készül el, az első a munkavállalói attitűdöt mérte fel a vállalatvezetők körében, a kérdések a fiatal munkavállalókra, illetve a koronavírus okozta munkaerőpiaci változásokra vonatkoztak. A kérdőívre összesen 105 kitöltés érkezett. A lekérdezés nagymintás megkérdezésnek minősül, azonban a beérkezett válaszok száma alapján nem tekinthető reprezentatívnak. Ennek eredményeit a dokumentum második fele tartalmazza. A második kérdőív a munkaerőpiac fluktuációs trendjeire vonatkozik. A kérdőívre összesen 102 kitöltés érkezett, a kérdőív kutatási alapegysége az IKT szektorban dolgozó munkavállalók voltak. A megszólított cégeket az OPTEN adatbázis és hólabda módszer segítségével értük el, a cégek munkavállalóit az adott cég HR vezetője vagy csoportvezetői kérték fel a kérdőív kitöltésére. A harmadik kérdőív a multinacionális vállalatok bérre gyakorolt hatásáról, illetve a területi elhelyezkedésére vonatkozott. A kérdőívet 102 fő töltötte ki, a vizsgálat alapegysége a vidéki informatikai egyetemi képzésen résztvevő, alap, mesterszakos és PhD hallgatók voltak. Egyik kérdőíves felmérés sem nyilvánul reprezentatívnak, azonban eredményeik iránymutatóak lehetnek az IKT szektort érintő problémák kezelésében.

Legfőbb eredmények

A kutatás interjúk felmérés alapján az interjúalanyok egy jelentős része úgy vélekedik, hogy a pályakezdők irreális bérelvárásokat támasztanak a munkaadókkal szemben. A hazai IKT KKV szektor gyakran hangoztatja azt, hogy a magas bérelvárások a multiknak köszönhetőek, míg a multik ezzel szemben úgy vélik, hogy ők ugyan versenyképes bért adnak, de ezek semmiképpen sem kirívóan magasak, mely torzítaná a piacot és bérversenyt generálna. Mindez feszültséget generál a szektor egyes szereplői között.

Az interjúk felmérés során több interjúalany említette, hogy Magyarországnak nagy lehetősége lenne a hagyományainkat kihasználva, akár matematikai alapokra helyezve az informatikai K+F+I meghonosítására, bővítésére, mely jelenleg még kevésbé kihasznált.

Az IKT szektor munkaerőpiacát nem csak az informatikus végzettségűek adják, a szakma ennél sokkal összetettebb. Az oktatás-képzés terén egy versenyképesebb ágazat létrehozásához az egész struktúrát szükséges folyamatosan megújítani az alapoktól kezdve.

A korábbi KATA és KIVA szabályok nagy szabadságot adtak a munkavállalóknak, hogy magasabb bérigénnyel éljenek, és bérelégedettségük magasabb legyen. A szabályozás átalakulása a gazdaság fehérítését célozza, azonban több esetben meglévő, jól működő üzleti kapcsolatokat korlátoz, a szektor számára egyedi adózási szabályok kialakítása kedvezően befolyásolná annak teljesítőképességét.

Bár már vannak nagyon jó kezdeményezések a startup ökoszisztéma fejlesztésre és a kritikus tömeg létrejöttének támogatására, azonban a tényleges szinergiák még nem működnek a rendszerben megfelelő módon. Jelenleg csak Budapest az, amely szóba jöhet hazai startup-központként, ezt a jövőben egyedi programokkal javítani lehetne.

Egyre fontosabbá válik a munkavállalók szemében a társadalmi problémák megoldása melletti elköteleződés és a cég magasabb célok mellett való kiállása, azonban a kutatás eredményei arra világítottak rá, hogy a KKV döntéshozónak ez a kérdés kevésbé fontos. Mindez a munkaerőért folytatott versenyben hátrányosan érintheti a hazai KKV szektort.

Az IKT-ágazat végletekig Budapest-centrikus, azonban a kutatásban résztvevő válaszadók több mint 80%-a nagyon szívesen vagy szívesen dolgozna egy megyeszékhelyen vagy kisebb városban. Mindez pozitív lehet az ágazat dekoncentrációja szempontjából, hiszen a vidéki városokban tanulók körében hajlandóság van a helyben maradásra, amennyiben van arra lehetőség.

A munkaerő bevonása csupán az egyik meghatározó probléma, hiszen a képzett munkaerő megtartása sem egyszerű az IKT szektorban. A megkérdezett munkavállalók leggyakrabban azért szeretnék munkát váltani, mert megunták a jelenlegi pozíciójukat és a feladatokat, és nem fejlődnek eléggé, új kihívásokra vágnak. Többen panaszkodtak arra, hogy nem érzik jól magukat a cégnél, ahol jelenleg dolgoznak és nem elégedettek a fizetésükkel és a béren kívüli juttatásokkal. A fiatal munkavállalók nem is feltétlenül a munkahelyi szabadidő eltöltésének különböző módjait (csocsóasztal, játszoba stb.) keresik a munkahelyeken, hanem az innovatív munkaköröket, környezetet és a lehetőségeket gondolják alapvető fontosságúnak. Ehhez azonban hozzá tartozik a rugalmasabb munkaidő-kezelés és a változatosság, a fejlődés lehetőségének, karriermenedzsment biztosítása is.

A kérdőíves felmérésben megkérdezett cégvezetők, gazdasági vezetők, HR-esek közel egyharmada jelentős, kétötöde pedig kismértékű növekedést prognosztizál rövidtávon az IKT szektorban. A koronavírus pandémia alatt azonban problémássá vált az új ügyfelek szerzése, a kapcsolatépítés. Nincsenek konferenciák, kiállítások, vásárok, ahol a személyes jelenlét lehetséges. Az új ügyfelek és a munkaerő bevonásában is a bizalom kiépítése kiemelt fontosságú. Tehát a koronavírus korlátozza a piaci bővülést, főként a bizalom-alapú speciális kommunikációs vagy pénzügyi szolgáltatások nyújtása esetében.

1. Az interjú felmérés módszertana

A mélyinterjú sorozat lefolytatásához először létrehoztunk egy olyan interjúvázlatot, amelyet minden alanytól, egységesen megkérdeztünk. Ezt az 1. számú melléklet tartalmazza. Ez biztosította, hogy nyitott kérdésekkel ugyan, de irányítva legyen a beszélgetés, logikus legyen a szerkezet. Ezt követően határoztuk meg az alanyok konkrét körét, akiket végül bevontunk a kutatásba.

A kérdéssor három részre osztható. Az elsőben az interjúalanyra vonatkozó kérdések kaptak helyet. Itt el kellett mondania, hogy ki ő, melyik szervezetet képviseli, mi a beosztása, milyen feladatokat lát el a szervezeten belül, hány fős a cég, illetve melyek a fő tevékenységei. A második egység az IKT szektor helyzetére és folyamataira kérdezett rá. Itt a fókusz a magyar IKT szektor nemzetközi teljesítményén, a KKV-k helyzetén, az iparágban belül szükséges változásokon, a koronavírus hatásain, az utánpótlás kérdésén, illetve a legsikeresebb IKT cégek területi lehatárolásán volt. A harmadik rész az IKT-ban dolgozó, dolgozni kívánó fiatalokról szólt. Kitértünk az IKT szektor fiatalosságára, a generációs különbségekre, a pályakezdők munkaadókkal szembeni elvárásaira, az ezekre adott válaszokra (alkalmazkodásra), illetve a munkaerő bevonásának problematikusságára. Egyéb kérdésként megjelent, hogy az interjúalany hogyan látja a magyar IKT szektor jövőjét, valamint ki kíván-e térni még valamire, amit fontosnak tart, de nem érintettünk korábban.

2020 a koronavírus okozta korlátozásokról, és a válságról szólt. Az egészségügyi kockázatokat mérlegelve úgy döntöttünk, hogy (a MENTA WARM-UP-on lebonyolított fókuszcsoporthoz megkérdezést kivéve) minden interjút online tartunk meg, valamely videóhívásra alkalmas platformon.

Az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, ugyanakkor törekedtünk arra, hogy minél szélesebb körben válasszuk ki az interjúalanyokat, ezáltal minél több nézőpontot ismerhessünk meg. A megkérdezettek között található például start-up tulajdonos, aki egyben az ügyvezető is, több kisebb létszámú KKV vezetőjét, employer branding szakértőt, informatikus hallgatók kiközvetítésével foglalkozó munkaerőközvetítő egyik vezetőjét, valamint az egyik hazai egyetem Informatikai Karának dékánját. A részletesebb bemutatásukra (az anonimitást szem előtt tartva) a következő részben térünk ki.

Az interjúk lefolytatására 2020. november és december hónapjaiban került sor. Az interjúk általában 1 órák voltak. A beszélgetés során az 1. számú mellékletben csatolt kérdőíven haladtunk végig. Az interjúkat az Enrawell Consulting Kft. szakértői vezették, később ők elemezték. A következő fejezetekben foglalkozunk össze az interjúk főbb mondanivalóját.

2. Az interjúalanyok rövid bemutatása

Interjúalany	Pozíció	Feladatkör	A szervezet tevékenysége	Székhely	Létszám
1	Start-up tulajdonosa	Ügyvezetői feladatok	Kommunikációt digitalizáló, és meggyorsító szolgáltatás nyújtása	Budapest	37 fő
2	KKV ügyvezetője	Ügyfelekkel való kapcsolattartás, szerződések előkészítése, megkötése, adminisztráció	Rendszergazdai szolgáltatás, informatikai szervíz és kereskedelmi szolgáltatás nyújtása	Nyugat-Magyarország	8 fő
3	Employer branding szakértő	A képzések, tréningek szervezése lebonyolítása (a feladatok kitalálásától a megvalósításig)	Employer branding kialakítása, fejlesztése, belső képzések lebonyolítása, tréningek tartása DISC viselkedési stílusmodell alkalmazása.	Nyugat-Magyarország	3 fő
4	KKV ügyvezetője és tulajdonosa	Klasszikus ügyvezetői feladatok mellett a projektek keresése, pénzügy egy része, számlázás, interjúztatás	Szoftverfejlesztés, webfejlesztés, mobilalkalmazás-fejlesztés, art entertainment – múzeumok interaktív tartalommal megtöltése, filmstúdió működtetése, valamint 3D szolgáltatások nyújtása	Dél-Alföld	55-60 fő
5	KKV ügyvezetője	Ügyvezetői feladatok, vezetés,	Weblapkészítés és online marketing megoldások nyújtása	Nyugat-Magyarország	9 fő + 6 fő állandó külsős
6	Informatikus hallgatókat kiközvetítő szervezet kereskedelmi vezetője	Kapcsolattartás az egyetemek dékánjaival, vezetőivel, illetve a cégek vezetőivel, akikhez hallgatókat közvetítenek ki	Az informatikus és mérnök hallgatók összekötése, kiközvetítése a munkaadó cégekkel. 2019-ben kb. 4.000 hallgatót közvetítettek ki.	Országos lefedettség (azokban a városokban, ahol van informatikus és villamosmérnök képzés)	45 fő

7	KKV tulajdonosa, az igazgatóság elnöke	A menedzsment segítése	Adatelemzés, data science, big data, data mining, mellette elkezdtek foglalkozni mobil app fejlesztéssel, front endes feladatokkal.	Budapest	108 fő
8	KKV operatív vezetője	A jövedelemtermelő üzletágak adminisztratív, pénzügyi, HR és munkaügyi támogatása, felelős a vállalat pénzügyi kontrollingjáért, a szervezeti kultúra fejlesztéséért és fenntartásáért többek közt a belső szervezeti kommunikáció és az employer branding tevékenységünkön keresztül	Korszerű, testre szabott, komplex információtechnológiai, informatikai rendszerek kiépítése, valamint web- és szoftverfejlesztés, teljeskörű, hardveres és szoftveres informatikai megoldások nyújtása	Dél-Alföld	70 fő
9	KKV tulajdonosa	Termékfejlesztéssel, üzletfejlesztéssel, és a belső HR ügyekkel foglalkozik	vállalati belső kommunikációval foglalkozó IT és tanácsadó feladatok ellátása	Budapest	18 fő
10	Az egyik hazai egyetem informatikai karának dékánhelyettese	Beiskolázási feladatok koordinálása, működtetése, több, mint két évtizede dolgozik az egyetemen, korábban a magánszférában is kipróbálta magát	oktatás, kutatás és fejlesztés	Dél-Alföld	500+ fő

3. Az IKT szektor helyzete és folyamatai az interjúalanyok szemével

Ebben a fejezetben térünk ki az interjúk második részének elemzésére, amely tartalmazza a hazai IKT szektor teljesítményének értékelését, érintve a nemzetközi piacokon értelmezhető versenyképességet, a szektorban jelentkező problémákat, és az ezekre válaszul adható megoldásokat. Egy kérdéssel a koronavírus hatásaira is rákérdeztünk. Majd áttértünk a munkaerő-utánpótlás helyzetére, az oktatásra és a hazai sikeres IT cégek jellemzőinek meghatározására.

3.1. A magyar IT szektor teljesítményének nemzetközi összehasonlítása

Arról a kérdésről, hogy az interjúalanyok hogyan látják a magyar IKT szektor teljesítményét nemzetközi összehasonlításban, nagyon vegyesen nyilatkoztak. Nagyobb részük szerint versenyképesek a hazai IT cégek, nagy potenciál rejlik bennük. Többen kiemelték, hogy nemzetközi partnerekkel is együtt tudnak dolgozni, amely egyfajta igazolás arra, hogy **külföldön is versenyképes a magyar munkaerő és az általuk előállított termék, szolgáltatás.** Az egyik interjúalany kitért arra, hogy erős potenciál azonosítható a közép-európai régióban, különösen a magyar, bolgár, román, belorusz, lengyel piacokon erős a bal agyféltekés gondolkodás, azaz sok az informatikai tehetség. Másikuk egyértelműen Lengyelországot hozza fel példaként, mint olyan V4 országok közötti versenytárs, amely kiemelkedik az IT területén. Hárman is említik **a start-upok nemzetgazdaságban betöltött szerepét, valamint azt, hogy azok, amelyek sikeresek, fel tudják kelteni befektetők figyelmét, és hírnevet tudnak hozni nem csupán maguknak, hanem Magyarországnak is.** De nem csak a start-upok sikeresek a nemzetközi piacokon, számos olyan KKV is működik, amely nemzetközi piacokra dolgozik, külföldi partnerekkel tárgyal. Az egyik alany szerint közép-, hosszú távon mindenféleképpen célként kellene megjelenjen egy KKV-nál az, hogy kilépjen a nemzetközi piacra. Ez lehetőséget ad számukra a fejlődésre, továbbá arra, hogy vonzóak legyenek a fiatalok számára és kevésbé legyenek kitéttek a magyar gazdaságnak. Ketten nem tudtak nyilatkozni ebben a témában, mert nem szokták elemezni a hazai cégek teljesítményét, versenyképességét a nemzetközi piacokon.

Hárman is kiemelték a specializáció szerepét. Ahogyan az egyik alany fogalmaz: régen elmúltak már azok az idők, amikor az a gyakorlat működött, hogy akár egy személy meg tudta oldani a problémát, vagy úgy közelítettek, hogy bármit lefejleszt a cég, mert mindenhez ért. Ma már olyan szélessé vált az informatika világa, hogy különböző területek részterületére specializálódott cégek tudnak igazán sikeresek lenni. Az egyik megkérdezett szerint sokkal előnyösebb, ha egy cég egy-egy kis területen bír mély tudással, és nem széles spektrumon felületesszel. Ez utóbbi nem hatékony, és minőségileg sem lesz megfelelő. Továbbá ketten azt is kiemelték, hogy nem szabad megrekedni egy szinten, azt a mély tudást folyamatosan bővíteni kell, naprakészen kell tartani. Ezt tartják a hosszú távú siker zálogának.

Problémaként jelentkezik, hogy jelenleg Európában nincs olyan IT óriás, aki nagy hatással lenne a jövő digitális társadalmára, a fejlődési irányok kijelölésére. Az egyik megkérdezett szerint szükség lenne egy ilyen cég létrehozására, mert Európa ebből a szempontból nagyon le van maradva. Ki tudja emelni az SAP-t, néhány Észtszorból indult

céget, de Amerikában, Kínában rengeteg IKT tech óriás működik. Példaként említette a Google-t, a Facebook-ot, az Alibabát. Úgy látja, hogy nincs megfelelően kihasználva az EU-ban lévő informatikai potenciál, pedig közép-hosszú távon komoly hatása lenne a világban zajló informatikai versenyben való részvételre.

Az interjúk során többen kitértek arra, hogy az IT szektor minőségileg elkezdett hígulni, mások úgy fogalmazták meg, vegyes a kép a teljesítményt és a minőséget illetően. Az IT-n belül a KKV-k aránya 95%, amely megközelítőleg 30.000 céget jelent – hozza a statisztikát az egyik válaszadó. Természetes velejáró, hogy nem mindegyik állít elő kiemelkedő minőséget. Egyikük kiemelte, hogy mindenképpen ketté kell választani a nagyvállalatokat a KKV-któl. Minőségi különbség van közöttük, amely a teljesítményben és a munkaerő tudásán is megmutatkozik. A multik folyamatosan belső képzéseket tartanak, fejlődésre ösztönzik a munkavállalókat, megismerkednek a legújabb technológiákkal. Az egyik interjúalany úgy tapasztalja, hogy gyakran a nagy projektek megrendelői multikkal dolgoznak együtt, mert olyan mértékű kapacitásra és tudásra van szükségük, amelyet nem találnak meg a KKV-kban. Meglátása szerint a kisebb szervezetek inkább a magyar piaci igényekhez, a kisebb megrendelésekhez alkalmazkodtak. Ezekhez sokszor nincs szükség a legújabb technológiák elsajátítására, és az egyik megkérdezett szerint ezen a területen van lemaradás külföldi KKV-khoz képest. Egy másikuk úgy fogalmaz: a megrendelő irányítja a folyamatokat, de a szervezet felelőssége, hogy a legújabb technológiákat elhozza, és ajánlja neki. Ehhez azonban folyamatos fejlődésre, tanulásra van szükség, amelynek feltételeit és lehetőségeit a cég vezetőinek kell előteremteniük és biztosítaniuk. A harmadik meglátás pedig úgy közelíti a kérdést, hogy sokféle szemléletmód van jelen a piacon. Például sok IT cég megpróbálja belső projektként kezelni a fejlesztéseket, mások inkább kiszervezik bér-fejlesztőknek a munkát, vagy külsős csapatok segítségét veszik igénybe. Ezek függenek a projekt nagyságától, összetettségétől, költségvetésétől. Az alany szerint nincs jó vagy rossz megoldás, mindegyik működőképes, az IKT szervezet vezetőitől függ, hogy melyiket alkalmazza.

Az egyik KKV vezetője szerint az IT szektorban működő szervezetek sikerességének egyik fontos pontja a vezető, illetve az ő mentalitása, tudatossága. (Természetesen bármely területen működő szervezetre igaz az előbbi állítás, azonban a dokumentum IT fókuszú). Tulajdonképpen rajta múlik, hogy mekkora hangsúlyt helyeznek a belső képzésekre, a hatékonyság növelésére, az új technológiák megismerésére és a megrendelők magas minőségű kiszolgálására, vagy külsős csapatok megbízása esetén az ő kiválasztásukra. Az innovációk gyakran csak a vállalkozások kezdeti szakaszában jelennek meg. Ezt a gondolatot két megkérdezett is kiemelte. Gyakran azért maradnak el az innovációk, mert az ügyfelek ezért a tanulási folyamatért nem fizetnek. Ők csak a nekik készített termékért, számukra nyújtott szolgáltatásért adnak pénzt. Azonban annak érdekében, hogy a szervezet versenyképes maradjon ne csak hazai szinten, hanem nemzetközi szinten is, innovációkat kell megvalósítani a cégen belül, és ez ehhez szükséges forrást elő kell teremtenie. Nemzetközi összehasonlításhoz képest a magyar innovációs teljesítmény nagyon elmarad még az átlaghoz képest is. Ezzel pedig azt idézik elő, hogy az egyébként jó potenciált jelentő nemzetközi lehetőségeket nem tudják kiaknázni, mert nem a legújabb technológiákat, módszereket alkalmazzák, nincs meg az ehhez szükséges tudás és tapasztalat.

Az egyik alany kiemelte, hogy az innoválás nagyon fontos tevékenység, de tudni kell időzíteni. Akkor célszerű elkezdni, ha van rá szabad kapacitás, és nem akkor, mikor csúcsidőszak van, és mindenki a megrendelések teljesítésén dolgozik.

3.2. Az utánpótlás és az oktatás kérdése

A megkérdezettek az egyik fő problémát az utánpótlás nevelésben látják. Három esetben lett kimondva, hogy a felsőoktatás nem a piaci igényeknek megfelelő informatikusokat képez, négyen utaltak arra, hogy sikeresebb és célravezetőbb lenne azt a stratégiát alkalmazni, **ha IKT cégek együttműködnének egyetemekkel, és közösen fejlesztenének ki tananyagokat**. Egy fő javasolta, hogy pozitív irányú elmozdulás lenne, ha cégek gyakornoki programokat indítanának az egyetemen, labort hoznának létre, diplomamunka témát ajánlanának a hallgatóknak. Ezekkel a módszerekkel közelebb tudnák hozni az egyetemi informatikai képzést a piaci igényekhez. Két fő emelte ki, hogy szerintük az **IKT cégeket minél hamarabb be kellene vonni az oktatásba, ezzel lehetne piacvezetőbbé tenni a felsőoktatást**. Az egyik válaszadó kitért arra, hogy a jelenlegi felsőoktatás egyáltalán nem vonzó a fiatal informatikusoknak. Az már nem megfelelő, ha nagy lexikális tudást szereznek az egyetemen és kevés gyakorlatot. Fordítva kellene lennie. Ezért is ilyen nagy a lemorzsolódás. Aki az IT-ben szeretne karriert építeni, gyakran már gólya évükben vállalnak projekteken munkát. Úgy látják, hogy a projekteken, a senioroktól sokkal gyorsabban, sokkal több és mélyebb tudást elsajátítani, mint az egyetemi oktatás alatt. Nem mellékesen pedig elég sok pénzt is tudnak vele keresni, így pedig aztán végképp elveszik a motivációjuk a diplomaszerzéshez. Egy lehetséges megoldásnak azt tartja, ha a bootcamp típusú oktatást és az agilis, gyakorlatorientált képzést vezetnék be. Ennek keretében mindenki az érdeklődésének megfelelő területet és programozási nyelveket tudná elsajátítani, és valós piaci példákon keresztül tudna gyakorlatot szerezni.

Egy másik alany szerint **nem a felsőoktatásnál kellene kezdeni az oktatás átalakítását, hanem az általános iskoláknál**. Ennek állami feladatnak kellene lennie, és több teret kellene adni az informatikának. Játékos formában be lehetne vinni a robotok programozását, a mobil applikációk fejlesztését. Ezzel kedvet kapnának az általános iskolások, és nem az lenne a gyakorlat, hogy a középiskolában, és az egyetemeken nem informatikai karain Word és Excel használat elsajátítása a tananyag.

2020-ban elkezdett csökkenni a felsőoktatásba jelentkezők száma, azonban az informatikai szakok még mindig vonzóak a fiatalok számára. Az egyik alany is azt emelte ki, hogy látszik az érdeklődés, de még mindig kevesen jelentkeznek, és ez a szám még mindig nem elegendő ahhoz, hogy megoldódjon a munkaerőhiány az IT szektorban. A jelentkezők számához képest csak töredékük szerez diplomát ezen a területen. Ketten pozitív elemként értékelték, hogy nők is kezdenek érdeklődni az informatika világa iránt, és a nemi arányok kis mértékben, de elkezdtek javulni.

Egy jelentős problémaként jelentkezik az informatikus hallgatók lemorzsolódása. Ebben nagy szerepe van az IT szervezeteknek is. Ketten emelték ki, hogy minél hamarabb szeretnének együtt dolgozni az egyetemistákkal, de ez azzal jár, hogy kihozzák őket az iskolapadból. Több megkérdezett is úgy véli, hogy főleg a multik képesek olyan magas fizetési ajánlatot tenni a fiatal pályakezdőknek, amely miatt nem érzik szükségét az informatikai végzettségük megszerzésének. Két megkérdezett is kiemelte, hogy a fiataloknak nagyon csábító és visszautasíthatatlan ajánlatokat adnak az IT cégek, amit nem tudnak nem elfogadni. Óriási lehetőségként tekintenek rá, és tapasztalatszerzési lehetőségként. Ekkor már valós problémákat tudnak megoldani, belelátni a munka világába, és nem foglalkoztatja őket, hogy félbehagyták a tanulmányaikat, hiszen anyagilag kárpótolva vannak. Négy fő emelte ki, hogy ők céges szinten támogatják a fiatalokat abban, hogy akár levelezőn is, de szerezzék meg a diplomájukat.

Úgy alakítják ki a munkaszerződésüket, a feladataikat, hogy összeegyeztethető maradjon a munka és a tanulás. Azonban ők is elismerték, hogy sok cég nem kezeli ilyen rugalmasan ezt a témát, és nem is motiválják a fiatalokat a tanulásra. Egy másik válaszadó szerint a fiatalok sokszor nem látják értelmét az egyetemi oktatásnak, ezért inkább félbehagyják a tanulmányaikat, és nem is tervezik a későbbi diplomaszerzést.

Az oktatás kérdését már többször említettük, azonban még nem elemeztük igazán. Sokszor éri az a kritika az oktatást, hogy nem a valós piaci igényeknek megfelelően képez. Igaz ez nem csupán az egyetemre, hanem az általános-, és középiskolai oktatásra is. Ez három interjúalany szerint leginkább arra vezethető vissza, hogy az oktatási rendszer nem képes időben reagálni a gyors technológiai-, és piaci változásokra. Nincs arra lehetőség, hogy az alaptantervet évenként módosítsák, aktualizálják például az informatika oktatás szempontjából. Azonban, ha oktatási szinten nincs változás, akkor nem szabad csodát és fejlődést várni az informatikai szektorban és a munkaerő minőségben. Nagyon kevés a közoktatásban az informatikát oktató tanár. Ennek gyakran az alulfizettség az oka, hiszen aki megfelelő tudással rendelkezik, inkább elmegy programozni, fejleszteni háromszor, négyszer annyi fizetésért, mint amennyit tanárként kapna. Ezen mindenképpen fejleszteni kellene az egyik alany szerint.

Egy másik megkérdezett szerint nem olyan rossz az egyetemi képzés, mint ahogyan azt sokan mondják. Szerinte az egyetemi oktatás és a sok matematika segít abban, hogy kialakuljon egyfajta informatikai gondolkodás. Nem mennek bele a technológiai részletekbe, csak az alapokat tanulják meg, hiszen úgys gyorsan változik, mire kikerülnének a munkaerőpiacra, már elavultnak számítana ez a tudás. Szerinte a szakosodással lehetne megoldani ezt a problémát. Az egyetem utolsó 1 évében a hallgató választana egy területet, és ott sajátítana el mély tudást és a legújabb technológiákat. Ebben a folyamatban az oktatók megtanítanak tanulni a hallgatókat, a leendő informatikusokat. Ez a szemlélet pedig sokkal fontosabb, mint az, hogy a múlt vagy a jelen megoldásait oktassák számukra, amelyek néhány évvel később elavultnak számítanak.

A bootcampek 5-7 éve jelentek meg a piacon, egy piaci résre reagálva. Az egyik interjúalany szerint az egyetemi képzésből kikerülők egy olyan kritikus tömeget alkottak, amelyre érdemes volt üzletileg is jövedelmező vállalkozást építeni. Ennek a képzésnek az a lényege, hogy fél év–1 év időtartam alatt a képzésben résztvevők egyfajta alap szintű informatikai tudást szereznek, amellyel már ki tudnak lépni a munkaerőpiacra. Megosztotta a megkérdezetteket ennek létjogosultsága. Ketten nyilatkoztak úgy (akik KKV-ket képviseltek), hogy hasznos a bootcampek jelenléte, más megkérdezőjelezte a működés hasznosságát. Az előbbiek azzal érveltek, hogy olyan területekre képez embert, amelyet a piac keres, tehát piacvezérelt a képzés. Azzal foglalkoznak, ami éppen „divat”, ha át kell állni másra, akkor rövid időn belül tudnak reagálni a piaci változásokra, igényekre. Gyorsan tudják változtatni a tananyagot, megfelelően gyakorlatorientált és agilis szemléletű. Az utóbbi véleménynek az alapját az adta, hogy alapszintű tudást kapnak, és már egyre nagyobb az automatizálás, algoritmizálás az informatika terén is. Ártani nem árt, hiszen egy alapfokú informatikai tudással felvértez, de ez csak a belépő szintet ad, a munkavégzéshez szükséges gyakorlati tudást úgys az IT cégnél sajátítja el a fiatal. A bootcampből jövő munkaerő hatékonysága és tudása megkérdőjelezhető a cégek számára – legalábbis így vélekedik az egyik megkérdezett. Egy következő válaszadó szerint nem szerencsés, ha mindenki bootcampekben tanulna, mert nem

lesz mély a tudás. Szükség van az egyetemi képzésre, viszont vegyék át a bootcampek szemléletét és oktatási módszereit. Így vonzóvá válhatna az egyetemi informatikai képzés, és a diplomaszerzés. A bootcampek is a valós, piaci helyzeteket adják megoldandó feladatként a tanulóiknak. A felsőoktatásnak is így kellene eljárnia.

Szinte minden megkérdezett kiemelte, hogy elengedhetetlenek a szervezeten belüli, belső képzések. Ezek adnak egy olyan alapot, amelynek elvégzése után elkezdhet dolgozni a munkavállaló a projekten/projekteken. Erre akkor is szükség van, ha megszerezte a diplomáját a fiatal, hiszen minden cégben máshogyan működnek a folyamatok, különböző rendszereket használnak a munkavégzés során. Egyikük ki is tért rá (aki elsősorban weblapfejlesztéssel foglalkozik), hogy ők azokat a keretrendszereket, részesítik előnyben, amelyek ritkábbak, mert biztonságosabb termékeket tudnak vele létrehozni. Ezzel is csökkentve a feltörés kockázatát, és megbízhatóságot sugallva a megrendelőik felé. Másikuk a speciális területükre vezette vissza a belső képzés szükségességét, hiszen olyan területen működik a cég, amilyen tudás az egyetemeken, a bootcampekben nem elérhető.

Erre egy speciális képzést dolgoztak ki, ahol átadják az alkalmazottak számára a speciális tudást, amely a munkavégzéshez szükséges.. Egy harmadik válaszadó is kiemelte, hogy a nagyobb KKV-knál, multiknál működnek junior programok, amelyek szinte csak pályakezdőkre fókuszálnak, és egyáltalán nem feltételeznek informatikai tudást. Ez lehetőséget ad arra, hogy a szervezet saját folyamataira formálja a fiatalokat, hiszen náluk még nincsenek rossz beidegződések – érvel az egyik KKV vezető a pályakezdők foglalkoztatása mellett. Mindannyian néhány hónapra teszik a betanulási időt, amely során az új kolléga megtanulja a rendszereket, elkezdhet önállóan dolgozni. Negyedik társuk pedig a tudatosságra fókuszált. Meglátása szerint szükséges egy egyénre szabott fejlődési ütemtervet meghatározni, mikor milyen képzésen vegyen részt a munkavállaló, melyik készségeit, képességeit fejlessze tovább és arra milyen lehetőségei vannak. Fontosnak tartja megemlíteni, hogy a cégvezetőnek is tudatosnak kell lennie, hiszen amíg a kolléga tanul, addig kiesik a termelő- folyamatokból. Gondoskodni kell a feladatok ideiglenes átadásáról. Viszont ez már rövid távon is képes megtérülni, hiszen az új tudás birtokában hatékonyabban tud dolgozni, új módszereket sajátított el, ezzel pedig akár új vevői megrendeléseket is generálhat a szervezet számára.

Nem csupán a nagy cégek oldaláról jelentkezik igény a munkavégzéshez szükséges stabil, digitalizált platformokra, amelyek akár több ezer felhasználó egyidejű jelenlétét is képesek megfelelően, hiba nélkül kezelni, hanem a lakosság oldalról is. Megjelennek olyan igények, melyek a különböző rendszerek összekapcsolására vonatkoznak. Az egyik alany ezt a digitalizáció iránti vágyat egyre erősödőnek érzi. Olyan termék fejlesztéseket generál, amelyek az IKT-iparban működő cégeknél csapódik le és jelentkezik megrendelésként. A sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen a projektek és a megvalósításukhoz szükséges munkaerő tervezés. Ez a szervezeteknél kulcskérdésként jelenik meg, állítja az egyik megkérdezett. Amikor beérkezik egy megrendelés, a szolgáltató pontosan előre tudja jelezni, hogy hány fővel és milyen tudással, tapasztalattal rendelkezők szükségesek a projekt végrehajtásához. Egy fejlesztőcsapatban megtalálható egy projekt vezető, (mérettől függően) 2-3 szenior, 2-3 medior és szintén 2-3 junior. Egy tudatos cégvezető folyamatosan hangsúlyt helyez a munkavállalói tudás fejlesztésére, és a következő csapatvezetők, cégvezetők kinevelésére. Mivel ez időigényes feladat, több évet is igénybe vesz, azonban hosszú távon megtérül, hiszen megvan a munkavállaló és a cég közötti kötődés, és a folyamatok átvételéhez elengedhetetlen tapasztalat is.

2020-ban egy új trend volt megfigyelhető az informatikusok foglalkoztatásában. Ketten is kiemelték a minőségi cserét, melynek keretében a foglalkoztatotti létszám nem változott, azonban a kevésbé tapasztalt (jellemzően junior) munkaerőt lecserélték seniorra. A koronavírus tavaszi hullámában az egyik alany azt tapasztalta, hogy inkább azokat küldték el a partner cégeiktől, akik nem tudtak teljes munkaidőben dolgozni, és/vagy kevesebb volt a tudásuk, nem tudtak megfelelő ütemben fejlődni. De összességében (nyártól kezdődően) mindenki a megtartásra törekedett, ami bizonyos mértékben fixálta az amúgy nagyon pezsgő IT munkaerőpiacot. Egy másik megkérdezett is alátámasztotta a szeniorizáció folyamatát. Ő azzal indokolta, hogy ebben az időszakban jöttek rá arra, hogy bizonyos projekteken az egyébként junior pozíció már tudásban, tapasztalatban kevés. Nem halad megfelelő ütemben a munka, ezért szükséges lenne, ha azt a feladatkört már egy szenior fejlesztő látná el. Vagy a másik példa, amit említett, hogy az alkalmazottak nem tudtak olyan ütemben fejlődni a szervezettel, mint azt elvárták volna tőlük.

Ebben a részfejezetben kitértünk az oktatás kérdésére, amelyben az alanyok egyértelműen azt hangsúlyozták, hogy az (elsősorban egyetemi) informatikai képzések nem a piac igényeinek megfelelően képzik a fiatalokat. Célszerű lenne az IKT cégek bevonása, aktív szerepvállalása az egyetemi képzésben, ezáltal fejleszthetnék a tananyagot, valós példákat oldanának meg a hallgatók, megismerkedhetnének a legújabb technológiákkal. Motiválttá kellene tenni a hallgatókat a diploma megszerzésében, hiszen a jelenlegi tendencia az, hogy a felvételt nyert hallgatók töredéke szerzi meg a diplomáját, helyette inkább első vagy másodévből elmegy IKT céghez dolgozni, és lemorzsolódik az oktatásból.

3.3. A start-upok hatása az IKT szektorra

Az egyik interjúalany tapasztalatai szerint olyan készség, képesség tudás, amely a nemzetközi cégekben kulcspozíció betöltéséhez szükséges lenne, nincs meg Magyarországon. Ezt egy problémaként azonosítja. Nem elérhető olyan szakember, akinek van az adott területen tapasztalata, és nem akkor kezdené el megtanulni. Ez hátráltató tényezőként jelentkezik, főként a start-upoknál, ahol sokszor kész szakember támogatására, tudására lenne szükség, mert nincs több év arra, hogy kitanulja a feladatokat. Ezt arra vezeti vissza, hogy itthon nincs meg a megfelelő start-up ökoszisztéma, és az ehhez elengedhetetlen kritikus tömeg. Pedig szerinte egy jól működő ökoszisztéma külföldről venne át jó gyakorlatokat, a sok szereplő szinergikus hatása közösen fejlesztené a tudásszintet, a kompetenciákat. Az országban egyedül Budapest tekinthető start-up csomópontnak, de itt sincs belőlük elég, így nem is érzékelhető az általuk generált pozitív hatás.

Egy másik hiányzó területet is azonosít, ez pedig a világszínvonalú mentorprogram jelenlétének hiánya. Az alany a cégével részt vett ilyen mentorálásban, azonban a V4 országokban sincs hasonló. Az egyik világszintű mentorprogram próbálkozott azzal, hogy beindítsanak itt, Közép-Európában egy ilyen kezdeményezést, de nem találtak hozzá mentorokat. Nem olyanokat kerestek, akik egyetemen tanítanak, tudnak tanácsokat adni, hanem olyanokat, akik már részt vettek start-upok pályára állításában, van benne gyakorlatuk. Körülbelül 60-100 mentor kellene hozzá, de jelenleg a töredéke is alig található meg itthon és a környező országokban. Észtországot hozta fel példának, mint digitális gazdaságot, és mint nagyon jól működő start-up ökoszisztémát. Természetesen vannak mentorprogramok Magyarországon is, például a Start-up Hungary Alapítványt említette az alany. Ők az

elindulásban segítenek, tanácsokat adnak, hogy mit és hogyan kell csinálni, például az adózás területén. Ezzel legalább egy kis terhet levesznek a start-upperek válláról, és tudnak a termékre és a fejlesztésekre fókuszálni.

Ketten emelték ki a start-upok gazdaságra és innovációra gyakorolt jótékony hatását. Ők új lendületet adnak az IT szektornak, akár világszínvonalú teljesítményre is képesek, dinamikusan növekednek, és ezekkel a jellemzőkkel fel tudják kelteni a nemzetközi piacok figyelmét. Ez exportálási lehetőséget is jelenthet, de akár a start-up felvásárlását is. Az egyik alany még hozzátette, hogy a start-up nagyon érzékeny a piaci változásokra, de a flexibilis szervezete miatt gyorsan tud rájuk válaszolni. Pozitívum, hogy a szervezet laposnak mondható, így akár a tulajdonosokat, a vezetőket könnyen el lehet érni, meg lehet velük beszélni a felmerülő problémákat. A gyorsaságra hozott is egy példát. Volt olyan kampányuk, amelyet saját kézben tartottak, ők találták ki, ők készítették el, és néhány nap leforgása alatt már a nyilvánosság előtt volt. Ez egy bürokratikus szervezetben szinte elképzelhetetlen gyorsaságként értelmezhető.

3.4. Az IT cégek teljesítménye és a koronavírus

Az IKT szektorban működő cégek teljesítménye és sikeressége nagyban függ a vevőkörük diverzifikálásától. Az egyik megkérdezett kitért rá, hogy Magyarország egy kis ország, a koronavírus miatti válság is rámutatott, hogy egy-egy iparágra komoly hatásokat tud súlytani a változás. Ha a szervezet csak 1-1 iparág szereplőivel dolgozik együtt, az nagy fokú kitétséget okoz, amely hatással lehet az IT cég működésére is. Ha megszűnnek a partnerei, nehéz lesz őket pótolni, és rövid távon szinte nem is lehet. De abban az esetben, ha iparági és vevők közötti diverzifikált portfólióval dolgozik, széles az ügyfélköre, könnyebben át tudja vészelni a nehéz éveket. Kiemelte, hogy nem szabad szem elől téveszteni a specializált szolgáltatás nyújtást. Egy másikuk azt mondta, hogy szerinte a nemzetközi terjeszkedés és az export lehet a kulcs, ami a koronavírus idején különösen nehézzé vált.

A COVID-19 által okozott válság lassításra kényszerítette a világot. Az IT szektorban működő cégek is érzékelték ennek hatásait. Az egyik válaszadó szerint most (iparágtól függetlenül) azok a cégek vannak bajban, ahonnan folyamatosan kivonták a tőkét a tulajdonosok, így nem tudtak felkészülni a válságra. Ők túl optimisták voltak, mert azt vették alapul, hogy most minden rendben van. Pedig 6-8 évente szokott jönni válság. 2008 óta 12 év telt el, várható volt, hogy hamarosan ismét bekövetkezik. Egy előadáson hallotta azt a gondolatot, hogy vannak a válságok, és vannak a válságok közötti időszakok, amikor fel lehet készülni a következő válságra. Az interjúalany is ezt a szemléletet követi, mert szerinte ez a hosszú távú sikeres működés záloga. A tulajdonosok feladata az, hogy tudatosan készítsék fel a céget a nehezebb időkre, tőkésítsék fel úgy, hogy át tudja vészelni a válságot.

Egy másik alany úgy véli, hogy a válság jót tett az IKT szektornak, felgyorsult a digitalizáció. Ugyanígy vélekedik az a megkérdezett is, akinek a szervezete informatikai eszközök kereskedelmével is foglalkozik. Ő azt tapasztalja, hogy nagyon alacsony fokú digitalizációval rendelkeznek a (nem IT iparban működő) KKV-k, így volt hová fejlődni. Most ők hirtelen elkezdtek költeni az informatikai infrastruktúrájuk fejlesztésére, és olyan szintűre hozni, hogy akár home office-ból is el tudják látni a feladataikat. A másik oldal, akiknél volt egy stabil alap, ők visszafogták az IT költségeiket. Ez rövid távon tud hatásos lenni, de hosszú

távon nem lehet megrekedni egy alacsonyabb szinten, például ha nem követi az eszközök fejlesztésével a trendeket.

Már a vírus kitörése előtt is elkezdődött egyfajta átrendeződési folyamat az IKT szektorban. Ilyen például az automatizáció, a rendszerek összekapcsolása, a motorikus tevékenységek (ezáltal a hibázás valószínűségének) csökkentése. A magas hozzáadott értékű folyamatokra kezdtek el fókuszálni. Ez most még tovább erősödött. A lassulás következtében volt idő átgondolni a cég működését, az erőforrásszükségletet. Azok a cégek tudják átvészelni a válságot és az azt követő időszakot, amelyeknek optimális volt a szervezeti mérete.

A start-uppal foglalkozó megkérdezett a kommunikáció digitalizálásához nyújt szolgáltatást. Ők 2020-ban 60%-ot tudtak növekedni. Azonban azt látják, hogy sok cégnél a home office miatt lelassult a kommunikáció, és nehezebbé vált a munka. Szerinte most leálltak az új projektek indításával, inkább csak a meglévőket tartják meg. Viszont ez később nagy növekedést fog okozni az IT piacon, hiszen ezek a projektek tervben vannak, csak elhalasztották őket. Meglátása szerint most az segíthetne a legtöbbet (hosszú távban gondolkodva) az IKT szektorban, ha az „előre menekülés” stratégiáját alkalmaznák. Tehát állami megrendelések keretében, elindítanak a nagy digitalizációs, fejlesztési projekteket, ezzel felpozícióba a piacot. Most egyébként problémássá vált az új ügyfelek szerzése, a kapcsolatépítés. Nincsenek konferenciák, kiállítások, vásárok, ahol a személyes jelenlét és a bizalom lenne fontos. Azonban kiugrási lehetőségként is tekint erre a helyzetre, mert akinek most sikerül új megrendelőket szereznie, az tudna exportálni, és már nem csak a magyar gazdaságtól függene.

Az egyik válaszadó a koronavírussal kapcsolatosan azt a gondolatot osztotta meg, hogy az informatika egyébként is meglehetősen rugalmas munkafeltételeket biztosított, nem volt jellemző a helyhez kötöttség. Úgy látja, hogy a COVID-19 hatására ez a szemlélet és ez a rugalmasság elkezdett begyűrűzni a többi iparágba is. Az ott dolgozó munkavállalók most kezdik megtapasztalni azt a szabadságot, amelyet az IT-sok már régen alkalmaznak. Mindenkinél más a bioritmus, más időszakban tud hatékonyan és kreatívan dolgozni. Van, aki éjszaka, van, aki hajnalban, van, aki hétvégén. IT cégvezetőként ezt engedni kell, hiszen így tudnak hatékonyan dolgozni az alkalmazottak. Meglátása szerint az ügyfélkezelés és az ügyfelekkel való egyeztetés hatékonysága iparágtól függetlenül mindenhol sokat javult.

Ketten is úgy nyilatkoztak, hogy az IT nem volt elszenvedője a válságnak. Azonban volt egy olyan alany, aki szerint olyan hatása lesz a jelenlegi helyzetnek, hogy sok cég bedől. Tavasszal tartott egy előadást, ahol a krízist egy metszőollóval szimbolizálta. A hasonlat pedig úgy szólt, hogy a fákat is meg kell metszeni időnként, és új erőre kapnak. Szerinte ez az IT iparnak, és az itt működő cégeknek is új lendületet tud majd adni a jövőre.

Több előrejelzés is született, amelyben azt jósolták meg az interjúalanyok, hogy mikor lehet olyan a piac, mint „régen”, a válság előtt. Volt, aki azt mondta, hogy 2020. őszén már megközelítették megrendelésekben, munkamennyiségben a 2019-es szintet. Ketten nyilatkoztak úgy, hogy 2022-23 körül tér majd vissza a piac a 2020 előtti magasságokba. 2021-re nagyon hullámzó évet jósolt az egyik alany. Szerinte folytatódik majd a trend, miszerint cégek jönnek létre és szűnnek meg, munkaerőt vesznek fel és küldenek el, lesz akinek nagyon sok munkája lesz, és lesz, akinek nagyon kevés. A stabilizáció véleménye szerint 2022 I. – II. negyedében jöhet el.

A válsággal kapcsolatos blokk zárásaként még egy gondolatot szeretnénk kiemelni. Az egyik válaszadó szerint eddig is nagy lendület volt az IT-ban, ezt követően is az lesz, csak bizonyos mértékben átalakul. Ami eddig is lehetőségként adott volt (home office, az ügyfelekkel online kapcsolattartás) most kötelező lett. Csak rövid távon működik az a gondolat, hogy nem költenek az IT-ra, és lecsökkentik a megrendelések. Ez hosszú távon nem tartható fenn. A megkérdezettek összességében pozitívan állnak a helyzethez, bíznak abban, hogy minél hamarabb új erőre kap az IT szektor.

3.5. A sikeres IT cégek területi koncentrációja

Az alanyok egyetértenek abban, hogy egyértelműen megfigyelhető területi koncentráció az IT szektorban működő cégek esetében. Ott alakulnak ki központok, ahol van informatikus képzés (jellemzően egyetemi szinten), hiszen ez jelenti számukra a munkaerő utánpótlást. Az egyik alany úgy nyilatkozott, hogy az IKT cégek 70-80%-a budapesti központtal működik. Ha a vidéki városokat vesszük sorra, akkor Szeged, Debrecen, Miskolc, Pécs, Székesfehérvár, Győr kerül elő. Illetve megjelenik még a Balaton környéke is. Ez azzal magyarázható, hogy sok informatikus home office-ban, (vagy szabadúszóként gyakran külföldre) dolgozik. Mivel az a konkrét helyszín nem számít, ahonnan dolgozik, ezért bátran választhatja a Balatont is. Náluk az az alapelv, hogy megfelelő minőségben, határidőre adja le a munkáját.

3.6. A fejlesztendő területek bemutatása, a problémák feltárása

A fejezet zárásaként azokat a gondolatokat szedtük össze, amelyek az interjúalanyok tapasztalatai szerint javításra, fejlesztésre szorulnának. Ilyen terület például a cégek és az egyetemek közötti együttműködés ösztönzése. Ezt négyen is kiemelték az interjúk során. A következő egyetemekhez kapcsolódó észrevétel az volt, hogy próbáljanak meg a piaci igényekre fókuszálni az informatikus képzés során, mert jelenleg azt tapasztalják, hogy nem naprakész tudással hagyják el az egyetemet a hallgatók – függetlenül attól, hogy diplomával végezte-e a képzést vagy korábban abbahagyta. Ezzel el is érkeztünk a második területhez, amely a képzésfejlesztés (a legjobb lenne az általános iskolákban kezdeni, és nem csak a felsőoktatásra koncentrálni). Erre az alanyok közül négyen tértek ki. Ezzel elő lehetne segíteni azt, hogy vonzóbbá tegyék az informatikát a fiatalok számára.

A felsőoktatás gyakorlatorientáltságához kapcsolódik a bootcamp típusú oktatási gyakorlati szemlélet a felsőoktatásba integrálása. Ebben az esetben piaci igényeknek megfelelő képzésekről beszélhetünk, amelyek inkább a gyakorlatszerzésre fókuszálnak, mintsem a lexikális tudásra. Ez a módszer gyorsan tud válaszolni a változó igényekre, illetve biztosítani tudja a specializáció lehetőségét. Továbbá előnyként jelenik meg, hogy a nagy létszámú előadások helyett, kis csoportokban tud megvalósulni a gyakorlatszerzés, amelyek valós, piaci feladatokat, problémákat dolgoznak fel, agilis szemléletben.

Ha az IT cégekre áttérünk, akkor pozitív hatást generálna az informatikai beruházások kormányzati támogatása. Itt a nem IKT szektorbeli cégekre kell gondolni elsősorban. Az egyik válaszadó kitért arra, hogy mennyire elmaradtak a hazai (nem IT szektorbeli) KKV-k informatikai eszköz állományban. A koronavírus miatt elindult egy beruházási és modernizálási hullám, viszont ezt a kényszer vezérelte. Ő azt tapasztalja, hogy megvan a beruházási hajlandóság a KKV-kban, de a megvalósulásra sok esetben anyagi okok miatt nem kerül sor.

Az adózási szabályok (KIVA és a KATA) kedvezőek voltak, amíg be nem jelentették a KATA megváltoztatását. A KKV-k alkalmazottai közül sokan ezt az adózási formát választották, és megítélésük szerint megfelelően is működött. A változás lényegi pontja az, hogy a vállalkozói szerződésbe burkolt munkaviszony vonzerejét csökkentsék. Ezt azzal érik el, hogy ha egy kifizetőtől 3 millió Ft-nál több bevételt realizál a kisadózó, akkor a 3 millió Ft feletti részt 40%-os adóval sújtják. Továbbá, ha éves szinten több a bevétel, mint 12 millió Ft, akkor az e feletti részre 40%-os adót köteles fizetni az adóalany, a havi átalányadó (25, 50 vagy 75 ezer Ft) felett. A változtatás hatására negatív következményeket jósolnak a 2021-től kezdődő időszakra az adózás szempontjából. Két fő tért ki erre a problémára. Megítélésük szerint ennek a szabály változtatásnak nagyon káros hatásai lesznek az IT ipari KKV-kra nézve. Mind a ketten azt az érvet hozták fel, hogy ez egy megfelelő formát jelentett az informatikusok igen magas bérének biztosításához. Azonban ha ezt állandó munkaviszony keretében kellene kitermelniük, az kétszer ekkora bérköltséggel kell számolniuk. A szabadúszók (free-lancerek) körében volt népszerű a projekt alapú foglalkoztatás és az egyéni vállalkozói státusz, azonban 2021-től ez már nem marad opció. A szabadúszók az IKT szektorban működő KKV-k számára jó megoldást jelentettek, mivel néhány hónapos kapacitást kötöttek le, és a projektmennyiségnek megfelelően alkalmazták őket. Ez azonban megváltozik. Az egyik válaszadó úgy hidalja át ezt a problémát, hogy megpróbálják sokkal egyenletesebben elosztani az éves feladatokat, és állandó munkaviszonnyal foglalkoztatott munkatársakat fognak alkalmazni.

Az állami megrendeléseket nehéz elnyerni, főleg KKV-ként, pedig a megrendelések 60-80%-a tartozik ebbe a kategóriába. Az egyik megkérdezett ki is tért erre. Ugyanakkor hangsúlyozta, hogy vannak érezhető támogatások a pályázás során, azonban ez még továbbra sem elegendő. Nagyon bonyolultnak és hosszadalmasnak tartja a közbeszerzési eljárásokat, amelyek megnehezítik a KKV-k nyeresési esélyeit. Ő célszerűnek tartaná, ha egyszerűsödnének az állami megrendelések elnyerésének feltételei. Meglátása szerint itthon máshogyan megy a projekt szerzés, mint külföldön. Itthon jóval nehezebb. Azt tapasztalja, hogy a multinacionális vállalatok általában fővállalkozói szerepben vannak a projekteknél, és kiszervezik KKV-knak. Viszont már ez is kezd ritkulni. Most már inkább államilag támogatott vállalatok kezdik átvenni a fővállalkozói szerepet.

A nemzetközi versenyképesség fokozása érdekében hasznos lenne az IT szektor export lehetőségeit bővíteni, támogatni. Az interjúalanyok többsége egyetért abban, hogy nagyon jó és erős potenciál van a magyar IKT szektorban, de ezek még sokszor kiaknázatlanok. Az export egyfajta lehetőséget jelentene arra, hogy a KKV-k ne csak a magyar gazdaságtól fűgjenek.

Célszerű lenne csökkenteni a bürokráciát, az adminisztrációt. Az egyik megkérdezett azt mondta, hogy egy ügyvezetőnek rengeteg ideje elmegy az adminisztrációval, ez mindenképpen probléma. Az erre fordított időt másra, például kapcsolatépítésre, projektszerzésre is tudná fordítani. Hasonló problémaként került elő a béreket érintő közterhek kérdésköre. Véleménye szerint egy KKV-nak nagyon nehéz kitermelnie a béreket, és ez is akadály lehet annak, hogy nem tudják felvenni a multinacionális vállalatokkal a bérversenyt a tehetséges szakemberekért.

Végül, de nem utolsó sorban a start-up ökoszisztéma fejlesztését szorgalmazná a megkérdezettek közül a start-up világot képviselő interjúalany. Véleménye szerint vannak kezdeményezések a fejlesztésre és a kritikus tömeg létrejöttének támogatására, azonban a

tényleges szinergiák még nem működnek, illetve nemzetközileg elismert mentorprogram sem működik Magyarországon.

Ebben a fejezetrészen áttekintettük az IKT szektor jelenét, a magyar IT cégek versenyképességét, potenciálját, működésük nehézségeit. Kitértünk az utánpótlás nevelés nehézségeire, az oktatási rendszer lehetséges átalakításaira. Az utolsó részfejezetben pedig összefoglaltuk a főbb problémákat és az interjúalanyok megoldási javaslatait.

4. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

A mai fiatal pályakezdők, akik jellemzően a Z generációhoz tartoznak, sok tekintetben mások, mint a korábbi generációk tagjai. Több interjúalany is kifejtette, hogy nagyon magas elvárásokat támasztanak a munkaadókkal szemben, azonban a munkájuk sokáig nem tükrözi vissza ezt az elvárás szintet. Ebben a fejezetben térünk ki arra, hogy hogyan látják az interjúalanyok a pályakezdő informatikusokat, az utánpótlás helyzetét, milyen elvárásaik vannak a munkaadókkal szemben (kiemelve a bérek témakörét) és erre ők hogyan tudnak reagálni szervezeti oldalról, végül pedig az IKT szektor lehetséges jövőjét tekintjük át.

Ahogy az korábban felmerült a munkaadók egy része a pályakezdő informatikusokkal minél előbb, lehetőleg már az egyetem alatt szeretnének kapcsolatba kerülni, legtöbbször gyakornoki junior pozíciókon keresztül. Ennek egyik következménye a lemorzsolódás. A cégek sokszor azt a taktikát alkalmazzák, hogy az együttműködés megkezdésekor (például a gyakornokság alatt) olyan állásajánlatot adnak a fiatalnak, amit nem tud nem elfogadni. Az egyik válaszadó is azt tapasztalta, hogy a fiatalok nem látják értelmét az iskolarendszerű informatikus képzésnek, szerintük sokkal gyorsabb és hatékonyabb egy projektben, a senioroktól tanulni. A tíz megkérdezettből hárman mondták azt, hogy ők támogatják a fiatalokat a tanulmányaik befejezésében, a diplomájuk megszerzésében. Ezt leginkább úgy valósítják meg, hogy részmunkaidőben foglalkoztatják, vagy rugalmas munkaidőben dolgozik a pályakezdő. Az egyik alany kiemelte, hogy ennek a támogatásnak egyfajta vezetői tudatosságban kellene gyökereznie. Hiszen új tudást, új kapcsolatokat tud behozni a cégbe. Igaz, hogy időszakosan kiesik a munkából, de később hatékonyabb lesz, ami szervezeti szinten is érzékelhető lesz.

Ketten is kiemelték, hogy a fiatalok fiatalon tartják a céget, új lendületet és tudást hoznak. A többiek csak utaltak erre a hatásra. Mindenképpen nagy hangsúlyt kell fektetni a beilleszkedésük segítésére. Ehhez hozzájárul a mentorálás, a céges kultúra. Ezekre majd a megtartást részletező egységben térünk ki.

Három fő emelte ki azt, hogy ők a kíváncsiságot, a motivációt, a képességeket keresik a leendő munkatársakban. Hiszen tapasztalatuk a fiatal életkorukból adódóan nem lehet sok. Viszont, ha akarnak tanulni és fejlődni, azt a szervezeteknél megtehetik. Megtanítják őket a folyamatokra, segítenek a tapasztalatszerzésben. Legtöbb esetben a learning by doing elvet alkalmazzák, azaz egy néhány hónapos képzést követően elkezdnek a projekteken dolgozni, és segítséget kérni a munkatársaiktól, a medioroktól és a senioroktól. Ez jelenti tényleges tanulási és tapasztalatszerzési folyamatot. Az egyik alany úgy fogalmaz, hogy az egyetemi tanulmányok befejezésével egy új típusú tanulási folyamat kezdődik.

Az egyik alany kiemelte, hogy a fiatalok 3-4 évente vágynak az újra. Saját cégükönél is ezt tapasztalja. Szeretnék kipróbálni magukat más területen, más cégnél. Ennyi idő alatt már elég sok tudást gyűjtöttek, és az adott területen szinte a világ bármely részére dolgozhatnak. Aztán meglátják, hogy mi zajlik a hazai és nemzetközi munkaerőpiacon, más szervezetekben hogyan bánnak az alkalmazottakkal, és pár év múlva visszajönnek. Ez egyfajta visszaigazolás, hogy jól működik a szervezet, megfelelő a cégkultúra.

A fiatalok gyakran konkrét tervvel érkeznek a céghez, hogy honnan hová szeretnének eljutni, mennyi időt szeretnének ott eltölteni. Egy-egy cég egy nagyobb karrierút részének,

állomásának tekinthető. Az egyik megkérdezett kiemelte, hogy ő nem tekinti hátránynak azt, ha a leendő munkavállaló rögtön nyílt lapokkal játszik, és elmondja, hogy 2-3 évre tervez az adott cégnél. Sőt, inkább értékeli, hiszen olyan feladatokat tud adni, olyan képzésekre küldi el, amelyek körülbelül annyi lesz a kifizetése, hogy a befektetett idő és pénz is megtérül.

4.1. A munkaerő utánpótlás kérdése

Az utánpótlás témakörére áttérve azt tapasztaltuk, hogy az interjúalanyok megosztottak a kérdésben. Abban egyetértettek, hogy jó alapokkal és potenciállal rendelkezik Magyarország az informatikus utánpótlásban. Viszont öten is problémaként azonosították, hogy kevés fiatal képez az ország, és tapasztalhatóvá vált az agyelszívás. Az egyik megkérdezett példaként említ egy Nyugat-Magyarországról származó fiatal informatikust, aki 3-4 év fejlesztői munkaviszonnyal a háta mögött jelentkezett a Google-höz, és jelenleg kinn dolgozik Svájcban. Ez is azt mutatja, amit egy másik alany is megerősít, hogy számtalan jó lehetőség áll a pályakezdők előtt, nagy nevű cégekhez tudnak elmenni dolgozni és tapasztalatot gyűjteni. További két fő hangsúlyozta, hogy a multinacionális vállalatok tehetségeit a KKV-k nevelik ki, ami már rövidtávon sem fenntartható. A kisebb szervezetek, akik megtanítják a fejlesztés alapjaira a pályakezdőket, rengeteg pénzt költenek rá és időt fordítanak rá, hogy megfelelő minőségűre hozzák fel a tudásukat. Az egyik alany konkrét példát is említett. Ők úgy tapasztalják, hogy a mai fiatal informatikusok sokkal később „fordulnak át termelőbe”, és sok esetben mikor már elkezdene hasznot hajtani a cégnek, elcsábítja egy multi.

Nagy problémaként jelentkezik az is, hogy nem csupán a multik, hanem a KKV-k is elhalásszák egymás elől a legjobb szakembereket. Kevés a szakember, és mindenhol keresik őket. El lehet kezdeni kinevelni magas minőségű tudással rendelkező kollégákat, viszont ez igen időigényes feladat. De hosszú távon megoldást jelenthetne. Azt pozitívumként kiemelték, hogy a fiataloknak jó alapjaik vannak, amelyekre lehet építeni. Viszont ehhez szükség van képességre (taníthatóságra) és akaratra is. Ez a szemlélet a belső képzésekre fókuszál.

Egy másik nézet szerint inkább az állam feladata lenne a magas minőségű és piacképes oktatás biztosítása. Az egyetem mellett voltak olyan képzések, amelyeket az állam indított. Ezek az alanyok szerint nem voltak sikeresek. Itt is a lemorzsolódás az egyik probléma, a másik pedig az, hogy a cégek nem ismerik el az így szerzett tudást. Úgy gondolják, hogy az itt végzettekkel nem tudnának hatékonyan együtt dolgozni. Tehát marad az a megoldás, hogy a munkaerőt saját maguknak nevelik ki a cégek.

A szakemberhiány már évek óta, lassan egy évtizede probléma. Az egyik alany azt említi, hogy nem IT szakemberből van hiány, hanem magasan képzett IT szakemberből, ami nagy különbség. Ez utóbbiból meglátása szerint mindig is hiány lesz, hiszen nagyon hosszú idő kinevelni őket, munkavállalói oldalról közelítve: a megfelelő tudást és tapasztalatot megszerezni. Tovább nehezíti a helyzetet az, hogy sok külföldi cég is (magyar) szabadúszókat foglalkoztat. Ők jellemzően tudják Magyarországról végezni a munkájukat, viszont külföldi cég számára termelnek, és „eltűnnek” a magyar munkaerőpiacról.

A fiataloknál megjelenik a külföldi munka iránti vágy. Ezért az egyik megkérdezett mindenképpen azt tanácsolja a KKV-knak, hogy közép-hosszú távon nyissanak a külföldi projektek felé. Ez egy nagyon erős vonzó és megtartó erőként jelentkezik. Vonzerő az utazási

lehetőség is, és a nyitottság más kultúrák iránt. Az utazás és a külföldi projekt lehetőségek, amelyek utazással is járnak, leginkább a családalapításig tudnak vonzóak lenni és könnyen megvalósulni. Utána már inkább az itthonról külföldre dolgozást, vagy a hazai IKT szervezeteknél való munkát preferálják.

A szervezet vonzerejét az employer branding is befolyásolhatja. Az egyik megkérdezett kiemelte, hogy 2019-ben a vezetők és a HR-esek fejében központi helyet foglalt el az employer branding fejlesztése, de 2020-ra ez már veszített a népszerűségéből. Ahhoz mindenképpen szükséges egy erős employer brand, hogy bevonzzák a fiatalokat a cég nevének keresztül. Két-két fő érvelt amellett, hogy fontos az employer branding és amellett, hogy nem fontos. Akik úgy tapasztalták, hogy hangsúlyt kell rá helyezni, és marketinggel, CSR tevékenységgel támogatni, ők az utánpótlás kérdésével nem küzdenek. Konferenciákon, előadásokon odamennek a cégvezetőkhez, megkérdezni, hogy van-e nálunk munkaerőfelvétel. A nem személyes megkeresési mód mellett aktívan működik az önéletrajz elküldés is, amely nem konkrét felhívásra érkezik. A harmadik, és egyben rendkívül hatékony, informális módja a fiatalok elérésének, az a barátokon keresztüli beajánlás. Ám ez csak abban az esetben működik, ha tényleg jól érzi magát ott a fiatal, és ezt el is meséli a baráti körében, ahol elkezd érdeklődni egy vagy több barát az adott cég állásajánlatai iránt.

Akik szerint nem fontos a munkáltatói márka, ők leginkább azt hozták fel érvként, hogy a fiataloknak nem a cég számít, hanem a projekt, amin dolgozni fog. Szerintük akkor tud vonzó igazán lenni egy cég, ha büszkének tudnak lenni rá a munkavállalók, dinamikus fejlődik, és azonosulni tudnak a szervezet céljaival.

Az alanyok tapasztalatai szerint nagyon jó potenciál rejlik a fiatalokban IT szempontból. Azonban az nem fenntartható, amit két fő is kiemelt, hogy a KKV-k nevelik ki a multinacionális vállalatok tehetségeit. Az előbbiek jóval kisebb költségkerettel gazdálkodhatnak, mikor a juniorokat tanítják be, míg a multik nagy létszámú gyakornoki programokat működtetnek. Jó szakembereket kinevelni nagyon időigényes feladat, és költséges is, így értük, vagyis a magasan képzett IT szakemberekért mindig komoly verseny lesz, hiszen kevesen vannak a piacon. A fiatalokat a külföldi projektekkel lehet vonzani, mert a külföldi munkalehetőség mindig vonzó. Végül, de nem utolsó sorban azt is meg kell említenünk, hogy az alanyok között nem volt egyetértés az employer branding-el kapcsolatosan, mivel voltak, akik szerint ez nagyon fontos IT cég számára, mások úgy látják a fiatalok csak a projekteket nézik, nem pedig a cég brandjét.

4.2. Generációs sajátosságok, generációk közötti együttműködés a munkahelyeken

A jelenlegi munkaerőpiacon legalább négy generációt találunk meg: baby boomer, X, Y, Z (1995-2010 között születettek). Ehhez társulhatnak még a veteránok, bár az informatika világában ők kevésbé jelennek meg a 2020-as években. Mivel ilyen sok generáció dolgozik együtt, megjelennek a szocializációból eredő problémák is, azaz a generációs különbségekből adódó nézeteltérések a több generációt foglalkoztató cégeken belül. Két fő nyilatkozott úgy, hogy náluk nincsenek az életkorból eredő viták. Bár náluk a cég alkalmazottainak átlagéletkora is 30 év alatti. Szerinte a hasonló korúak jobban együtt tudnak dolgozni, jobban megértik egymást. A többiek tapasztaltak problémákat, de ezeket igyekeznek orvosolni. A legjobb megoldásnak a belső HR-t illetve a céges kultúrát hozták fel példaként. Megemlézték, hogy minden munkavállalót egyaránt tisztelni kell, ez kulcsfontosságú alappillér. A másik elem az

egymás munkájának „megértése” és a hozzáadott értékének elismerése. (Például egy fejlesztő sokszor nem tudja értékelni a marketinges munkájának eredményét, egészen addig, amíg el nem kezd láthatóvá válni a cég a médiában.)

A generációk közötti együttműködés mindenképpen hasznos, állítja a megkérdezettek közül négy fő. Ők azzal érveltek, hogy egy cégen belül megjelennek szeniorok és juniorok egyaránt. A szenioroktól tudnak tanulni a juniorok, de ugyanez fordítva is megvalósulhat, ha új tudást hoz be a fiatal szervezetbe. Egy fontos gondolat az, hogy segítsék egymást és ne akadályozzák, ne legyen pozíció féltés, amely gátolhatja a fiatalok fejlődési-, tanulási folyamatait. Ne vegyék el a fiatalok, pályakezdők lendületét, hiszen ez mozgás, pezsgés tartja fiatalon a céget. A vezetőnek van fontos szerepe abban, hogy megtalálja az egyensúlyt és egészséges legyen a generációk közötti együttműködés.

Nagymértékben függ a fiatal „sorsa” attól, hogy milyen céghez/csapatba kerül pályakezdőként, és itt hogyan valósul meg a generációs közötti együttműködés. A cég/csapat szemlélete két típusú lehet – ahogyan az egyik válaszadó fogalmaz –old school típus, illetve new school. Mindkét helyen jó a hangulat, azonban igazán fejlődni a másodikban lehet.

Az egyik alany azt tapasztalta, hogy szemléletbeli különbség van a különböző generációk között – különösen a Z és az idősebb, kései Y és X generációk tagjai között. Egy a saját cégéből hozott példával érzékelteti ezt: szinte egyszerre vettek fel egy 41 éves munkavállalót, akinek nem volt tapasztalata a webfejlesztés területén, amiben később dolgozni kezdett, ő nem csak a munkaidejében, hanem szabadidejében is képezte magát, ezzel szemben a 19 éves munkatárs, aki a szabadidejét nem fordította tanulásra. Számukra a munka-magánélet egyensúlya kulcsfontosságú, nem szeretik, ha sérül. Ezért nem is vállalnak hétvégére túlórákat, még akkor sem, ha a cég vezetői kéri rá. Az 5-8 évvel idősebbeknél bár szakmailag jobbak, de jobban igénylik, hogy irányítsák őket, hiszen nincs tapasztalatuk, nem túl mély a tudásuk és kevésbé önállóak. Ezt a tapasztalatot erősíti meg egy másik interjúalany is egy hazai közép vállalkozás vezetőjeként. Tapasztalatai szerint a mai pályakezdő fiatalok alapkompenciáiban (szövegértés, írás, lényeglátás) erős hiányosságok vannak és mindenképpen szükségük van egy befogadó közegre, ahol érvényesülni tudnak, azonban nehezen motiválhatóak arra, hogy részt vegyenek a közösségi életben. Tapasztalatai szerint nem szívesen vállalnak CSR tevékenységekben való részvételt sem. Anyagilag gyorsan szeretnének egzisztenciát kiépíteni, de ezért nem tesznek lépéseket a karrier ranglétrán. Nagyon érzékeny a visszajelzésekre, nehezen fogadják el, ha kritizálják a munkájukat. Tapasztalata alapján nagyon erős a közösségi média jelenlét, amit munkaidőben is sokszor használnak, ezzel elterelve a figyelmüket a munkájukról. Az említett pályakezdő generációkkal kapcsolatban három interjúalany kiemelte, hogy tapasztalataik alapján nehezebben köteleződnek el, nem tűrik jól a monotonitást, gyorsan elveszítik a koncentrációjukat.

Azonban a jelenlegi pályakezdő generációval kapcsolatos fentebb említett sztereotípiákat nem minden megkérdezett erősíti meg. Egy interjúalany úgy látja, hogy a pályakezdőknek megvan a kellő magabiztosságuk, az önbizalmuk, illetve nagy a tudáséhségük. A magabiztosságra egy személyes példát is hozott. Az egyik szeniorokra kiírt felhívásra (az elvárás 5+ év releváns szakmai tapasztalat volt) két 20 éves fiú is jelentkezett a pozícióra, és az önéletrajzukban részletesen érveltek amellett, hogy ők miért számítanak szenioroknak, milyen projekteken vettek részt. A beszélgetések és a szakmai tesztek alapján tényleg kiderült, hogy milyen mélységű tudással rendelkeznek, fel is vették őket a szervezetbe. Igaz, hogy a tudásuk nem volt 100%-

os, viszont nagyon motiváltak voltak a tanulásra, és azóta is jól teljesítenek. Azt pedig külön kiemelte, hogy 10 évvel ezelőtt ezt nem merték volna meglépni az akkori 20 évesek, nem lett volna hozzá bátorságuk. A Z generáció ebből a szempontból is teljesen más, mint a korábbiak, mely az egész szektor előnyére fordítható.

4.3. A fiatalok munkaadókkal szembeni elvárásai a munkaadók szerint

A fiatalok jellemzése után térjünk át a fiatalok munkaadóval szembeni elvárásaira. Abban minden alany egyetértett, hogy nagyon magas, már-már irreális elvárásokat támasztanak az IKT cégekkel szemben. Nyolcan is kiemelték a magas fizetéseket. (Erre a témára később visszatérünk). Fontos, hogy jó legyen a hangulat az irodában, jó kapcsolatot ápoljanak a kollégáikkal (négy fő emelte ki), akik támogatóak is (tudnak segítséget kérni egymástól), folyamatosak legyenek a visszajelzések (négy fő), jelentsen kihívást a munkavégzés, hiszen ez tartja fenn a motivációt és ez ösztönöz a fejlődésre. Lényeges szempont lehet a sikerélmény megtapasztalása is, vagyis az alkotás öröme. Ez büszkeséget idéz elő (önmagára, a csapatra és a cégre nézve is), és akár a bérkülönbséget is elfedheti. (A bérkülönbséget úgy értjük, hogy nem akar elmenni máshová dolgozni, mert ott valamennyivel többet fizetnek neki.) Egy következő elem a cégnél elérhető fejlődési lehetőségek, a karrier ranglétra, a jó projektekben, a változatos feladatok végzése és a minőségi munkában való részvétel. Ez utóbbi hozzájárul ahhoz az érzéshez, hogy a munkájával hatással van a cég teljesítményére is, egyfajta felelősséget vállalva a munkájáért. A gyors fejlődés érdekében preferálják a mentorálást, és a hozzá kapcsolódó törődést és a személyre szabott karrierút felvázolását, a változatos feladatokat és adott esetben a projekt-, pozíció cseréket. A fiatalok elvárják a modern, minőségi munkakörnyezetet, a céggel való partneri viszonyt. Ez utóbbihoz tartozhat az, hogy kikérik a véleményét, meghallgatják az ötleteit, teret hagynak számára a kibontakozáshoz. A teljesítményértékelést – főleg a kritikát – nehezen viselik, viszont ez szükséges a kevésbé erős területeik fejlesztéséhez. Nagyon vonzóknak találják, ha új technológiákat használhatnak, és modern eszközökkel dolgozhatnak. A projektek akkor keltik fel igazán az érdeklődésüket, ha változatos feladatokat végeznek benne, és van lehetőség külföldi projektben is részt venni.

Vágynak a rugalmas munkavégzésre és a home office-ra, azonban a két alany kitér ennek nehézségeire. Egyfelől nem tud olyan ütemben fejlődni juniorként, hiszen otthonról sokkal nehezebb a seniorok megkérdezése. Nem lehet melléjük ülni, és ellesni a praktikákat. A másik terület pedig az ellenőrzés, a beállítottság kérdésköre. Csak kevesen alkalmasak az önálló munkavégzésre és a megfelelő időbeosztás kialakítására. Sokszor nem szólnak, ha elakadnak, ha nem lesz határidőre készen a feladat. Nincs ellenőrzés, vagy csak nagyon korlátozott formában tud megvalósulni a home office-ban, így a rugalmasság könnyen a teljesítmény és a minőség rovására mehet. A megkérdezettek úgy gondolják, hogy ki kell érdemelni a rugalmasságot, és ha már bizonyított az alkalmazott, utána lehet felajánlani neki ezt a lehetőséget. Egy alany ezzel szemben máshogyan gondolja a rugalmasság kérdését. Szerinte az egyetemi munkavégzés alatt még azért szükséges a rugalmasság, hogy össze tudják egyeztetni az egyetemi képzéssel, a vizsgákkal. Később azonban inkább a személyes beállítódásuktól és a bioritmusuktól függ az, hogy mikor szeretnek és tudnak hatékonyan dolgozni. Ezt pedig kellő nyitottsággal kell kezelje egy cégvezető.

Elvárásként jelentkezhethet a fiatalok oldaláról az, hogy a cég mérete ne befolyásolja a dolgozók tudását. Tehát attól, hogy KKV, a kollégáknak ugyanúgy világszínvonalú legyen a tudásuk és

olyan csúcstechnológiákat használjanak, mint a nemzetközi piacokon működő multinacionális vállalatok.

2020 előtt a munkahely biztonsága nem volt olyan kulcs szempont, mint 2020-ban, és az ezt követő időkben lehet. Sok szervezet elvesztette egyik pillanatról a másikra a megrendeléseit, és képtelen volt fenntartani a teljes munkaerőbázisát. Azokat az informatikusokat, akik felszabadultak, hirtelen nem tudta a piac felszívni. Történtek minőségi cserék (szeniorizáció folyamata, amikor egy korábban junior pozíciót felváltottak egy szeniorral), és ezzel a fiatalok, jellemzően pályakezdők maradtak állás nélkül. 2020 nyarán, őszén a kiváráse és a stabilizációé volt a főszerep, viszont munkavállalói oldalról megjelent a munkahely biztonsága iránti igény.

Nagyon vonzó a fiatalok számára, ha folyamatosan elérhetőek a belső képzések, és ezek a munkaidő keretén belül valósulnak meg, nem kell további szabadidőt fordítani a szakmai képzésekre. Fontos, hogy legyen a szervezetnek közösségi média felülete, mivel a fiataloknak lételeme a közösségi média használata, innen értesülnek a hírekről, a mindennapokat érintő kérdésekről. A szervezeti felületek jó platformot jelentenek a CSR tevékenység közvetítésének, a vállalati hírnév előmozdításának.

Az egyik válaszadó kitért arra, hogy tapasztalatai szerint sokszor nem a céggel szemben vannak a fiatalnak elvárásai, hanem a saját fejlődésével szemben. Vagyis abban, hogy a cég hogyan tudja a fiatalot támogatni a tanulási folyamatában.

Végül, de nem utolsó sorban megemlíthetjük a modern irodát, és annak elhelyezkedését, felszereltségét. A fiatalok számára kiemelt helyen szerepel az, hogy hol található az iroda a városban belül, mennyire lehet könnyen megközelíteni tömegközlekedéssel. Azok a hallgatók, akik még az egyetemeken tanulnak, és gyakornokként vesznek részt a programokban, projekteken, figyelembe veszik a munkahelyük és az egyetem közötti távolságot is. Nekik a tanulmányaikkal, az órára járással kell összeegyeztetniük, így nem szerencsés, ha órákat kell utazgatniuk, ha dolgozni mennek, majd órára.

A megkérdezettek szerint a fiataloknak nem számít a ping-pong asztal, a csocsóasztal, a babzsák, az ingyen kávé. Ezek mindenhol megtalálhatóak, viszont egyébként sem ezt keresik. Sokkal fontosabbak a cég projektjei, mint az, hogy legyen az irodában csúszda. Ezt a trendet a Google indította el, és a média azt közvetíti a fiatalok felé, hogy egy modern IT cég irodája tartalmazza ezeket az elemeket. Szintén kevésbé veszik figyelembe az employer brandinget, a cég méretét és a béren kívüli juttatásokat. Ez utóbbi az elmúlt néhány évben elkezdett kikopni, inkább azt preferálják, ha ezt az összeget a fizetésükbe építik bele, és nem utalványokban kapják.

4.4. A bérezés kérdése

Számos tévhit és magas bérigény kering az informatikus bérekről a médiában és a fiatalok között. A tapasztalat és a gyakorlat az, hogy a fiatalok az egyetem félbehagyása vagy elvégzése után a piaci igényekhez képest alacsony szintű tudással és tapasztalattal érkeznek a cégekhez, viszont a fizetési igényük irreálisan magas. Ez arra is vezethető vissza, hogy félélévente a médiában megjelenik egy lista, hogy informatikusként mennyit lehet keresni, viszont ez nagyon távol áll a valóságtól. Gyakran belekerülnek a szabadúszóként, külföldre dolgozó informatikusok jövedelmei, amelyek a nemzetközi bérszínvonalhoz igazodnak, viszont ezt nem

szabad az együtt értelmezni a Magyarországon működő KKV-k és multik által fizetett bérrel, bérszínvonallal.

A legjobb gyakorlat az, ha már diákmunkásként, vagy gyakornokként, elkezdd dolgozni a pályakezdő fiatal, így látja az órabérét. Mivel bekerült a szervezethez, a csapat részévé válik, így információt tud szerezni a kollégái béréről, akik egy-két éve dolgoznak a cégnél. Ez jelent egy kiindulási alapot, amely a teljesítménye és a fejlődési íve alapján kezdhet el növekedni.

Az egyik KKV interjúalany szerint bérfeszültséget generálnak a multinacionális vállalatok és a KKV-k közötti alapvető különbségek. A multik olyan bérszínvonalat képesek kifizetni már a pályakezdőknek is, amely a KKV-k számára kitermelhetetlen. Több interjúalany úgy véli, hogy a KKV-knak és a mikro vállalkozásoknak nincsenek olyan jövedelmező projektjeik, amelyek ezt lehetővé tennék a magasabb, versenyképesebb bér kitermelését. A multik nagy előnye, hogy új technológiákat, innovációkat, fejlesztéseket tudnak behozni az országba, amely idővel a tudás túlszordulás hatása miatt a KKV-knál is megjelenik. Ez a fajta bérfeszültség egy tehetség elszívó hatást generál, amelynek elszenvedői a kisebb vállalkozások. Mivel egyébként is kevés az elérhető informatikus, gyorsabban és szignifikánsabban jelentkezik ez a munkaerő elszívás. Több alany is kitért arra, hogy a multik tehetségeit a KKV-k nevelik ki. Azonban mielőtt termelővé válhatnának, elhagyják a szervezetet, és átigazolnak a multikhoz.

Nehéz olyan bérszínvonalban megállapodni, amely elfogadható a fiatalnak is, és kitermelhető a szervezetnek is. Hosszú távon azonban így is kérdéses, hogy meddig fogják bírni a KKV-k a bérversenyt, hiszen ha nem szállnak ringbe az informatikusokért, ellehetetlenül a működésük, nem lesz elég emberük ahhoz, hogy elkezdenek és végig vigyenek egy-egy projektet. Ha pedig túl sok bért fizetnek ki nekik, nem lesz jövedelmező a cég, majd előbb-utóbb bedől.

Az egyik interjúalany úgy tapasztalta, hogy egy év után kerül elő a fiataloknál az a gondolat, hogy értékesebb, mint amennyi anyagi kompenzációt kap a munkájáért. Erre általában az szokott lenni a válasz, hogy nem anyagi juttatásként kap „béremelést”, hanem például oktatásban kapja meg, amelyhez fizetett szabadság is jár. (Munkaidőben tanul, azonban ezeken a napokon kiesik a munkából, ezért kap fizetett szabadságot, amely nem az éves szabadságkerete terhére fogy). A másik lehetőség a béremelési igény csökkentésére, az, hogy a fejlődési lehetőséget mutatják meg neki. Például azt, hogy azzal a tudással, amit a következő 2-3 évben elsajátít, milyen pozícióban tud majd elhelyezkedni, és ezzel megközelítőleg mekkora fizetés járhat. Szemben azzal, hogy máshol magasabb a fizetés, de benn ragad egy pozícióban, projektben, és nem tud megújulni, megtorpan a fejlődése. Fontos azonban a folyamatos béremelés. Itt a dinamikán van a hangsúly, hiszen ekkor látja a fiatal is, hogy a kezdő fizetése jóval alacsonyabb az igényéhez képest, de lassan közelít az elvárásai irányába.

Az alanyok egyetértének abban, hogy a munkaerőhiány tornászta fel ennyire a bérigényeket. A külföldre dolgozás, a szabadúszói lét is megzavarja a fiatalok bérigényét. Gyakran előfordul az az eset, mikor egy több éve a szervezetenél dolgozó senior kevesebbet kellene keressen, mint egy pályakezdő, aki a szervezethez jelentkezik. Ennek a kezelése a vezető feladata. Rajta múlik az, hogy megtalálja azt az egyensúlyt, amikor a szeniort anyagilag is megbecsüli és elismeri, és a pályakezdőt a szenior bérénel valamennyivel alacsonyabb fizetésért alkalmazza. Ellenkező esetben a szenior tudása és tapasztalata nem lenne kellően kompenzálva, így nagy valószínűséggel felmondana, és máshol kamatoztatná a tudását, ahol nem annyit keresne, mint egy pályakezdő.

A fiatalok, pályakezdők bérrel kapcsolatos elvárásairól az interjúalanyok közül többen úgy vélekednek, hogy azok bizonyos mértékig megérthetők. A fiatalok már a pályájuk elejétől próbálnak jól keresni a munkájukkal, hiszen a médiából, az ismeretségi körükben és a barátaik révén is ezt hallják. Azonban tapasztalat és tudás nélkül nehéz jó alkupozícióba kerülni úgy, hogy a cégvezetők megadják nekik az általuk kért irreálisan magas bért. Többen is megemléstették, hogy a mai fiatalok sokkal bátrabban mernek kérni magas munkabért, mint a néhány évvel ezelőtti pályakezdők.

A béerverseny és bérigénnyel kapcsolatos kérdések talán az informatikai ágazat egyik legakutabb kérdése. Az interjúk felmérés alapján az interjúalanyok egy jelentős része úgy vélekedik, hogy a pályakezdők irreális bérelvárásokat támasztanak a munkaadókkal szemben. A KKV szektor gyakran hangoztatja azt, hogy a magas bérelvárások a multiknak köszönhetőek, míg a multik ezzel szemben úgy vélik, hogy ők ugyan versenyképes bért adnak, de ezek semmiképpen sem kirívóan magasak. A GINOP 311. I. pillérben létrejött munkaerő-piaci kutatás bérekre vonatkozó adatai alapján azonban ez a megállapítás részben cáfolható, hiszen a kutatás nem támasztja alá azt a kijelentést, hogy a multi/nagyvállalatok jelentősen nagyobb nettó bért fizetnek a junioroknak és ezzel lekörözik a KKV-k által fizetett bért.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy minden vállalkozásdemográfiai csoportban a szeniorok magasabb bért kapnak mint a juniorok, ráadásul a KKV-k esetében a szenior és a junior közötti bérkülönbség átlagosan magasabb, mint egy 250 főnél többet foglalkoztató vállalkozás esetében.

	Junior	Szenior	Eltérés (%)
1-9 fő - mikrovállalkozás	318096,6	495207,4	155,6783
10-49 fő - kisvállalkozás	348972,6	499440,2	143,1173
50-249 fő - középvállalkozás	310941,9	474520,2	152,6074
250+ - nagyvállalat	291323,1	400613,9	137,5153

Emellett a kutatás eredményei azt is bizonyítják, hogy a KKV átlagosan magasabb bért fizet, mint egy nagyvállalkozás, mind a szenior mind pedig a junior foglalkoztatottnak. A 250 főnél nagyobb cégek a juniorok esetében több, mint 10%-kal, míg a szeniorok esetében átlagosan közel 20%-kal kevesebb bért fizetnek.

	Junior	Szenior
KKV (1-249 fő)	326003,7	489722,6
250+ nagyvállalat	291323,1	400613,9
Eltérés (%)	89,3619	81,80426

Az általunk megkérdezett KKV-ék vezetőinek válaszai alapján megállapítható, hogy a fiatalok fejében az a téves kép él, hogy a multinacionális nagyvállalatok magasabb bérrel képesek alkalmazni és bevonítani a fiatalokat, aminek következményeként a KKV-ék alulmaradnak a béerversenyben, hiszen a pályakezdő által megnevezett bérigény jóval magasabb lesz ezáltal. Éppen ezért kiemelten fontos, hogy a KKV vezetők, HR-sek a fiatal munkavállalókért folyó versenybe más módon is bekapcsolódjanak. A fiatal munkavállalói fejekben kialakult bérrel kapcsolatos torzult képpel szemben kell egy vonzó arculatot, reális, megfelelő bért és élményszerű munkavégzést közvetíteniük. Ebben kiemelten fontossá válik az employer branding, a munkáltató márkázása.

Ugyanakkor a COVID-helyzet hatásait sem szabad kihagyni az elemzésből. Ugyan az IKT cégek megrendelése visszaestek, a bevételük lecsökkent, azonban az interjúalanyok véleménye és a kérdőíves felmérés eredményei alapján is a munkavállalók magas bérigényei ugyanúgy megmaradtak. Komoly problémaként jelentkezik ennek a kérdésnek a megválaszolása, viszont ezt csak az idő, és a munkaerőpiaci rendeződés tudja megoldani a vezetői tudatossággal karöltve.

4.5. A cégek reagálása a fiatalok elvárásaira

A korábbiakban láthattuk, hogy milyen elvárásokat tapasztalnak a cégek a fiatalok oldaláról, most a másik oldalra térünk ki, vagyis arra, hogy hogyan tudnak reagálni a szervezetek ezekre az igényekre. A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy nagyon összetett kérdés, és sok eleme van. Igyekeznek idomulni a fiatalokhoz, viszont nem téveszthetik szem elől, hogy különböző generációkhoz tartozó kollégákkal is együtt dolgoznak, nem csak a Z generációsokkal (1995 – 2010 között születettek).

A fiatal csoportvezető egy kulcs momentum lehet, hiszen az azonos életkorú emberek könnyebben megértik egymást, nincs ez másként az informatika világában sem. A csoportvezetőnek az a feladata, hogy tartsa a kapcsolatot és közvetítsen a fejlesztő csapat és a vezetőség/a felettesek között. Egy fiatal felettesnek nyíltabban elmondják a juniorok a problémáikat, ezáltal a vezetőség is gyorsan tud cselekedni, és a megoldásra törekedni.

Kisebb létszámú szervezeteknél a vezetőség tudja tartani a személyes kommunikációt, heti egy alkalommal. Ez is hasznos gyakorlat lehet, hiszen egyfajta bizalmi rendszer épül ki a cégben. Őszintén el tudják mondani az alkalmazottak a problémáikat, és közvetlenebb a kapcsolat, mint például nagy létszámú közép vállalatok, nagy több ezer fős multik esetén.

A gyakornoki program és a mentorprogram segítséget jelent a pályakezdőknek a munka világába történő beintegrálódásba, illetve a szervezeti kultúra elsajátításában. Egyénre szabott fejlődési utat tudnak meghatározni, amelyet negyedéves teljesítményértékelések során tudnak nyomon követni. A folyamatos visszajelzések segítik a tanulást, illetve a fejlődési irány meghatározását. Fontos tényezőként jelentkezik az, hogy minden munkavállaló olyan területen dolgozzon, ahol jól érzi magát, és hasznos tevékenységet tud végezni. Ez tartja fenn a motivációt. A mentorprogram előnye akkor is megmutatkozik, ha valakit a kiégés veszélye fenyeget. ekkor gyorsan tudnak lépni, és át tudják őt tenni egy másik területre, ahol ismét kihívásokat talál a munkában.

Az egyik interjúalany megosztotta azokat a jó gyakorlatokat, amelyeket ők a szervezetüknél alkalmaznak. Ilyen például az alkalmi home-offie lehetőség (amely már a COVID helyzet előtt is elérhető volt), a törzsidő-peremidő rendszer, a rendszeres szűrővizsgálatok biztosítása. A véradásra is nagy hangsúlyt fektetnek, ezért a véradás napján extra szabadnapot kapnak a kollégák. A szakmai fejlődés elősegítéséhez egy e-könyvespolc rendszert alakítottak ki, amelynek keretében informatikai témákban találnak szakkönyveket a munkavállalók. Céges telekocsi rendszer működik, ötletládákat helyeztek ki az anonim vélemény kinyilvánítására, valamint belső, online közösségi platformot hoztak létre a kommunikáció felgyorsítása érdekében.

4.6. A szervezetek munkaerő megtartó hatása

Nem csupán az IT szervezetek esetében fontos a munkaerő megtartása, hanem minden olyan cégnél, aki hosszú távon, sikeresen kíván működni. Hiszen egy hatékony munkavállalót, aki ismeri a szervezet belső működését, folyamatait évekbe telik kinevelni. Ezért fontos, hogy a szervezetek ne csupán a vonzerejükre fókuszáljanak (amellyel bevonzzák az új munkaerőt a céghez), hanem a megtartóerejükre is.

A megtartásnak sok eszköze lehet, most ezekből említünk néhányat, amelyek a vezetői interjúk során előkerültek. Az alanyok szerint fontos az, hogy **a munkavállaló tudjon azonosulni a cég céljaival, tevékenységeivel**. Az egyik megkérdezett azt a példát hozta, hogy a mai fiataloknál fontos döntési elem az, hogy milyen projekteket vállalt a szervezet, például egy fegyvergyárnak fejleszt, vagy műanyag lebontásával foglalkozó szervezetnek. Ez utóbbi válik számukra igazán vonzóvá, és hat megtartó erőként. Továbbá kihangsúlyozták, hogy nem az employer brandinget nézik az álláskereső, hanem azt a projektet, amin ők fognak dolgozni. Természetesen az ismertség eléréséhez kell egyfajta munkáltatói márka, viszont egy bizonyos pont után már nem ad plusz hozzáadott értéket.

A következő szempont az **erős szervezeti kultúra**. Két megkérdezett is kihangsúlyozta, hogy mennyire kiemelt szerepű a belső hangulat, a munkavállalók jó érzetének előidézése. Kezdve azzal, hogy az interjúztatásról kap-e visszajelzést, egészen odáig, hogy a mindennapokban hogyan fogadják a kollégákat, milyen belső programokat szerveznek, van-e mentorprogram. Igaz, hogy tágabban tartozik a kultúrához, viszont a tanulás támogatása egyfajta szemlélet, amely a vezetők szemléletében gyökerezik és begyűri a kultúrába. Hárman nyilatkoztak úgy, hogy náluk maximálisan támogatva van a kollégák tanulása. Mindenkit arra buzdítanak, hogy fejezze be diplomával az egyetemet, és tanuljon újat, ha szeretne. Ehhez rugalmas munkafeltételekkel járulnak hozzá, vagy úgy, hogy az oktatási költségek egy részét átvállalja a szervezet. A rugalmas munkavégzés lehetővé teszi, hogy a munka mellett legyen idejük a kollégáknak a hobbijaikra is, megtartsák a motivációjukat, és ezzel megelőzve a kiégést.

A következő szempont **a vezető tudatossága**. Itt nagyon fontos, hogy **hiteles legyen, és naprakész**. Tudja a világ trendjeit, legyen tisztában a legújabb technológiákkal, miközben próbálja ezt a szemléletet a kollégái felé is közvetíteni. Nem szabad berögzötten gondolkodnia, a megújulásra kell törekednie, illetve arra, hogy alkalmazkodjon ő is, és a cége is a megváltozó igényekhez. Fordítson figyelmet a szervezeten belüli kommunikációra, a csapatra, a rugalmasság növelésére, a projektek szerzésére. Elképzelhető, hogy egy külső szakértőre is szükség lehet, aki ítéletmentesen segít a nyitottság és a megújulás irányába terelni a céget – ahogyan az egyik megkérdezett is fogalmazott.

A munkaerő-vonzásban és megtartásban az is közrejátszik, hogy **a szervezet milyen informatikai területen működik**. Az egyik interjúalany úgy fogalmaz, hogy vannak olyan területek, mint például a data science, a mobil applikáció fejlesztés, vagy a start-up alapítás amelyek nagyon vonzóak a fiataloknak, és nem jelent problémát az új munkaerő szerzése és megtartása. Ugyanakkor vannak kevésbé izgalmas témák, ahová nagyon nehéz embert találni, és szinte bármit csinálnak, nem találnak embert, vagy magas lesz a fluktuáció. A fluktuációnak van egy természetes szintje, amely néhány százalék körüli. Ez szükséges ahhoz, hogy frissen tartsák a céget. A magasabb fluktuáció esetén – az alanyok elmondása szerint – önvizsgálatot

végeznek a cégen belül, hogy mi volt az ok, min kell változtatni. Azok a szervezetek, amelyek munkaerőközvetítőn keresztül jutnak juniorokhoz, ők kapnak tanácsokat, amelyek a fiatalok által kitöltött kérdőívek észrevételeiből származnak. Ez azért is hasznos, mert egy független szervezet végzi a felmérést, nincs torzító hatás az elemzésben. Segít igazodni a fiatalok elvárásaihoz, ezáltal növelni a megtartóerőt.

A **betanulás** is egy kardinális kérdés szokott lenni. A fejlesztő csapatokban a juniorok a legtöbbet a senioroktól tudják tanulni. Ezért is nagyon fontos, hogy a senior hogyan viszonyul a fiatalokhoz, mennyire partner abban, hogy támogassa őket. Az egyik megkérdezett kiemelte, hogy akik jelenleg seniorok, ők 7-8 éve még juniorok voltak. Tudják milyen folyamatokon kell keresztül menniük, és azt is, hogy milyen módszerrel hatékony a tudásátadás, hogyan és milyen eszközökkel tartsa a pályakezdeket motiváltan, és terelje őket a sikeres csapatmunka felé.

A bérek kérdése mindig problémás, hiszen sokszor ettől függ, hogy a KKV-k meg tudják-e tartani az alkalmazottaikat. Amennyiben már nem lehet a bért tovább emelni, úgy az egyéb **tanulási, és fejlődési lehetőségeket, a dinamikus bérnövekedést**, a kihívást jelentő projekteket célszerű a fizetésemelés elutasításakor megemlíteni. Több alany is hangsúlyozta, a fiatalok számára vonzó a külföldi munka/projektben való részvétel. Az egyik megkérdezett jó tanácsként azt mondja, hogy a KKV-k közép-, hosszú távon lépjenek ki a nemzetközi piacra. Ez a megtartó erejüket is növelni fogja.

A megkérdezettek közül többen is problémaként azonosították a cégek egymás előli munkaerő-elszívó hatását. Főleg akkor jelent komoly veszteséget a KKV-k számára, ha az előtt történik meg a munkavállaló szervezetváltása, mielőtt még átfordulna termelővé, tehát tevékenységével támogatná a cég jövedelemtermelő képességét. Gyakran előfordul, hogy más KKV-hoz mennek, de az is, hogy multihoz kerülnek, ahol szóvá teszik, hogy nem megfelelően készítették fel a KKV-k az ottani feladatokra. Ez a folyamat nem fenntartható, és legtöbbször a munkavállalón múlik a váltás (az anyagi ösztönzők hatására), nem pedig a szervezet megtartó erején.

4.7. Az IKT jövője

Az mélyinterjú sorozat elemzésének utolsó részében az IKT szektor jövőjére tértünk ki. Mivel az interjúalanyok az informatika nagyon különböző területeiről jöttek, így mindannyiuk másként látta az informatika jövőjét. Abban egyetértettek, hogy nagy potenciál van a hazai IT szektorban, viszont a kiaknázásra célszerű lenne a jövőben jobban odafigyelni, élni az adódó lehetőségekkel.

Több interjúból is kiderült, hogy az informatika már szinte mindenhol jelen van, nem szabad azonos módon kezelni a különböző területeit. Azonban ez is azt bizonyítja, hogy az informatika térnyerése és az ágazatokba történő integrációja már elindult, ez a jövőben csak tovább fog erősödni. **Egyre több cég áll majd át digitalizált megoldásokra, amelyek kiváltják az alacsony hozzáadott értékű munkákat. Ebből is adódik az, hogy az IT szektor bővülni fog,** nő majd a beruházások száma és a munkakörök is, amelyhez még több informatikusra lesz szükség.

Azonban ahhoz, hogy több informatikust képezzen az ország, célszerű lenne átalakítani az oktatási rendszert. Már az általános iskolákban is el kellene kezdeni a programozás oktatását

(például robotokkal, applikáció fejlesztésekkel), amely felkelti a jövő generációjának érdeklődését az informatika iránt. Továbbá lényeges elem lenne, hogy magát az egyetemi informatikus képzést is vonzóvá tegyék. Ne legyen rémisztő az egyetemi matematikai oktatás, hiszen ez az informatika alapja. **A felsőoktatásnak piacorientáltabban kellene működnie, ahol az egyetemi karok cégekkel együttműködve fejlesztik a tananyagokat. Vonzónak kellene lennie az egyetemi informatikus diploma megszerzésének, és magának a képzésnek.** Ehhez pedig nagyon sok változtatást kellene eszközölni, például azt, hogy az egyetem engedje meg a tanulás melletti munkavégzést. Alakítsa ki úgy az órarendjét és a tananyagot, hogy ez kivitelezhető legyen. Ha ez az oktatási reform nem fog megvalósulni, akkor a piac lépni fog. Egyre több magán oktatási intézmény/stúdió jön majd létre, ahol a piaci igényeknek megfelelő képzések kezdődnek el. Továbbá a cégek saját laborokat fognak létrehozni, ahol kinevelik a saját utánpótlásukat.

Célszerű lenne még az **átképzésekre is fókuszálni, ahol egy belépő szintű tudással vértéznék fel a képző intézmények a jelentkezőket.** A belső képzések során pedig a cégek meg tudják tanítani az újonnan bekerült munkavállalóiknak a belső folyamataikat, rendszereiket. Fontos tényező a képletben a munkaerő itthon tartása is. Ha valaki úgy dönt, hogy szabadúszóként kezd el dolgozni, akkor maradjon itthon, és ne költözzön el külföldre. Próbálja meg a tudását itthon hasznosítani.

További fontos elemként jelent meg a nemzetközi terjeszkedés gondolata. A külföldi projektekkal visszaigazolást nyerne a szervezet, hogy a munkavállalóik a nemzetközi piacon is versenyképesek, illetve az általuk előállított termékre külföldön is van érdeklődés. Ez kinyitja az export lehetőségek tárházát. **Az export bevétel hatására kevésbé lesznek kitéttek a hazai informatikai (elsősorban KKV) szervezetek a magyar gazdaságnak.** Az egyik alany kitért arra, hogy szerinte exportálható termékeket, licenche adható technológiákat lenne célszerű fejleszteni a jövőben. Vannak erre irányuló kezdeményezések, viszont ezeket meglátása szerint lehetne gyorsítani.

Néhány évvel ezelőtt, és talán még most is nagyon vonzónak számítottak a magyar fejlesztő csapatok a külföldi megrendelőknél. Kedvező árú volt a munkaerő, és a fejlesztés. Azonban ez a vonzerő már kezd alábbhagyni, a folyamatos munkaerő drágulás miatt. Ebben további veszély a KATA adózás módosítása is, amivel még drágább lesz a fejlesztő ezáltal a projekt.

Az egyik megkérdezett egy start-up vezetője volt, akinek pontos rálátása van a hazai ökoszisztéma működésére. Szerinte az ökoszisztéma szépen fejlődik, azonban a kritikus tömeg megteremtésében kellene előre lépni, hiszen ez biztosíthatná az ösztönző és támogató környezetet. Egy másik alany is említette ennél a kérdésnél a start-upok szerepét. Ő úgy fogalmazott, hogy jó példák az informatikai világ fejlődésére. Jó a táptalaj, jó a tudás is, csak több kellene belőlük. Az általuk generált innovációk és a felvásárlások újabb és újabb lökést jelenthetnének a gazdaságnak és az informatikai szektornak is. A tudás túlcsoportosulás hatására a KKV-k is hasznosulnának, és hatékonyabbak lehetnének a működésük során. Az egyik vezető szerint a fizikai birtoklásról a szolgáltatások igénybevétele és az IT rendszerek bérlete irányába fog mozdulni a piac.

A start-upok és a KKV-k mellett a multiknak is fontos szerepük van az informatikai szektorban. Igaz, hogy bérfeszültséget okoznak, és elszívják a tehetségeket a KKV-k elől, azonban olyan innovációkat és projekteket tudnak behozni Magyarországra, amelyhez nélkülük csak nehezen jutnánk hozzá. Azonban célszerű lenne egy európai IKT szektorban működő

nagyvállalatot létrehozni, mivel ebben jelentős az elmaradás Amerikához és Kínához képest. Ehhez megvan a potenciál, viszont a tőke nincs. Nemzetközi együttműködéssel létre lehetne hozni, és fel lehetne tenni Európát is az IT nagyhatalmak térképére.

A folyamatos megújulásra is törekedni kell, az informatika gyorsan változó terület, követni kell a trendeket, az új technológiákat. A vevői igények is megváltoztak, ezekhez mindenképpen igazodni kell a talpon maradás érdekében. Már elindult a piacon egy specializációs folyamat, a jövőben ez csak erősödni fog. Ebből adódóan lesznek a cégek számára kiugrási lehetőségek, azonban a siker érdekében élni kell velük és nem szabad megijedni tőlük.

Ebben a fejezetben kitértünk a mai pályakezdő, Z generációs fiatalok jellemzésére, a munkaadóval szembeni elvárásaikra, a szervezetek reagálására, a bérezési kérdés nehézségeire, végezetül az IKT szektor lehetséges jövőjére.

Az előző két hosszabb fejezetben elemeztük és összegeztük a mélyinterjúkat, átfogó képet adva az IT szektor jelenéről, jövőjéről és aktuális problémáiról, megoldásra váró kihívásairól. Az összegzés előtti fejezetben a MENTA WARM-UP workshopjának eredményeire térünk ki.

5. A workshop (fókuszcsoportos interjú) eredményei

Az IVSZ által megrendezett MENTA rendezvény első napján került lebonyolításra a workshop (2020. szeptember 22). A 20 résztvevő közül nem jött mindenki az IKT szektorból, viszont valamilyen kötődése volt hozzá, így a véleményeik relevánsnak tekinthetők. Ebben a fejezetben térünk ki a workshop eredményeire. A bemutatás során először a fiatalok munkaadókkal szembeni elvárásait ismertetjük, ezt követően pedig a munkaadók által kínált megoldásokat, az elvárások kezelésére alkalmazott gyakorlataikat.

5.1. Hogyan látják a szervezetek a fiatalokat?

A mai fiataloknak jelentősen más igényeik vannak egy munkahellyel szemben, mint 8-10 évvel ezelőtt. Kiemelt szempont a befogadó közösség, a munkahely élményszerű megközelítése, a tanulási lehetőségek, a gyors érvényesülés és beilleszkedés. Természetesen az elsődleges szempontok közé tartozik a bérezés is. Abban az esetben, ha egy szervezet magas bért tud kifizetni egy pályakezdőnek, akkor ezzel párhuzamosan biztosítja számára a minőségi munkakörnyezetet, a jó közösséget is.

A fiatal informatikusokat két csoportra lehet bontani a szakmai tapasztalataik alapján. A „trainee” vagyis a gyakornok pozíció teljesen pályakezdőt feltételez, akinek nincsen tapasztalata. Az már ekkor is elvárható, hogy tanult informatikát, és nem ekkor kezd el vele először foglalkozni, viszont cégnél még nem dolgozott. A másik csoport pedig a junior pozíció, ahol szintén kezdőnek számít, viszont valamennyi tapasztalatot már szerzett. Ezek bérben sem igazán térnek el. Egy-másfél év után kezdhet el nézelődni a munkaerőpiacon, hogy melyik szervezetnél milyen nyitott pozíciók vannak, és hol mennyit lehet keresni vele. A kezdő bérekben nincs nagy eltérés a cégek között, hiszen általánosságban elmondható, hogy mindenhol a tapasztalatra fizetnek. Kezdetben a pályakezdőknek sokkal fontosabbak a tanulási-, és fejlődési lehetőségek, mint a fizetés. Hiszen ezekkel a nem anyagi tényezőkkel alapozzák meg a későbbi pályájukat.

A szervezetek elvárják a fiataloktól egyfajta nyitottságot, mind a tanulás, mind a szervezeti kultúra felé. Ha látják, hogy mi várható a jövőben, milyen lehetőségek és kihívások várják a cégben, akkor motiváltak lesznek. Viszont nem szeretik a kötétségeket és a korlátokat. Ilyen például a hosszú távú munkaszerződés. **A fiatalok nem félnek a bizonytalanságtól és attól, hogy informatikusként nem tudnak elhelyezkedni.** A határozatlan idejű szerződéssel úgy érzik bekorlátozzák őket, és nem tudnak gyorsan váltani. Ez a cégek oldaláról jelentene előnyt, hiszen ki kell képezni a fiatalot, legyen akár trainee, akár junior pozícióban. Ennek vannak költségei és sok idő is elmegy rá. A KKV-knál jóval nehezebb előteremteni egy-egy ilyen képzésre a pénzt, mint a multik esetében. Tehát saját jól felfogott önérdeke szerint is csak akkor engedheti el az informatikust, ha már termelőbe fordult, és jövedelmet teremt a cég számára.

A tudás és a tapasztalat kérdése mindig és mindenhol előkerül. Mivel pályakezdőkről van szó, kevés gyakorlattal rendelkeznek, és mivel az informatika területe nagyon szerteágazó és gyorsan változik, a tudásuk általános és nem túl mély. A szervezetek szeretnék minél hamarabb együtt dolgozni a pályakezdőkkel, és kihozni őket az egyetemről. Ám ez azt eredményezi, hogy még kevesebb tudással érkeznek a céghez. Az informatika területén működő

multiknál és a KKV-knál is megfigyelhető, hogy a tapasztalatot keresik és nem a diplomát. Előnyt jelent a jelentkezőknél az, ha önmaguktól tanultak, fejlesztették magukat. Mivel sokan már az alapszakos (BSc) egyetemi tanulmányaik alatt is dolgoztak, ezt a tapasztalatot a piac többre értékeli, mint a mesterszakos (MSc) diplomát, kevés tapasztalattal kiegészülve. Csak kevés olyan komplex feladat van, amelynek a megoldásához szükség lenne a magasabb szintű egyetemi végzettségre.

Ahhoz, hogy a fiatal jól érezze magát a munkában, szükség van bizonyos mértékű szabadságra. Például abban, hogy eldönthesse, hogy milyen területen, milyen típusú projekten szeretne dolgozni. Az is motiváló hatású, ha látja a végeredményt, amit a csapattal együtt hozott létre. Abban az esetben, ha baráti társaságként kerültek a céghez, ki lehet tűzni közös (fejlesztési) célokat, hiszen egymást tudják húzni a teljesítésben. **A munkahely kiválasztásában is a barátok tudnak segíteni, hiszen támpontot nyújtanak abban, hogy ők milyen körülmények között, milyen feladatokon, projekteken dolgoznak.** Az IT területén jól működik a glass door platform, ahol a munkavállalók értékelik a céget. Ez is segítség lehet annak megítéléséhez, hogy milyen részese lenni egy cégnek, mit tapasztalnak a munkavállalók. Ténylegesen rálátni egy cégre, megérezni a hangulatát csak akkor lehet, ha már benne dolgozik a munkavállaló, beilleszkedett. A cég pedig próbálja biztosítani azt, hogy a fiatal boldog legyen a munkájában. Minden szükséglete ki legyen elégítve, fizikai, lelki és anyagi értelemben is. Ehhez járul hozzá a cég CSR tevékenysége is, amelyhez a munkavállalók is aktívan hozzá tudnak járulni.

5.2. Hogyan reagálnak az IT cégek a munkaerő kihívásaira?

A cégeknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a munkaerő vonzására, elköteleződésük előidézése, vagyis a megtartásukra. Számos jó gyakorlat létezik erre a folyamatra, erről a „*Jó gyakorlatok a munkaerő vonzására és megtartására az IT területén*” című tanulmányban tértünk ki. A MENTA WARM-UP rendezvény lehetőséget nyújtott arra, hogy a fókuszcsoportos interjú keretében megkérdezzük az IT cégek képviselőit, ők milyen gyakorlatokat alkalmaznak, és hogyan tudnak reagálni a fiatalok egyre növekvő elvárásaira. Ebben a részben erre térünk ki.

Az alanyok egyetértettek abban, hogy **személyiségeket keresnek a cégekhez.** Ez azt jelenti, hogy ha találnak egy ideális jelöltet, de nincs olyan szabad pozíció, ahová illene, akkor létrehoznak neki egyet. Ezzel a cég egyfajta nyitott szemléletet tükröz, hiszen a jó informatikusból mindig hiány van. Jó gyakorlat lehet a kötődés előidézéséhez, hiszen látja a jelentkező, hogy olyan tudás birtokában van, olyan a személyisége, amely beleillik a cégbe, hasznos munkát tud majd végezni. **A KKV-knál jól tud működni a pozíció személyre szabása, azonban a multiknál a sok engedélyeztetés miatt nincs ennyi mozgáster a toborzóknak,** a HR-eseknek. Illetve mivel a multik nemzetközi szinten működnek, előfordulhat az, hogy országonként mást és mást takar egy-egy pozíció megnevezése. Ez akkor jelenthet problémát, ha a munkavállaló szeretné kipróbálni magát ugyanabban a pozícióban, ugyanannál a cégnél, csak egy másik országbeli központban.

A tudás leellenőrzése kardinális kérdést jelent. (Fontos szempont például akkor is, ha az imént említett külföldi munka példáját nézzük.) A fókuszcsoport résztvevői többször találkoztak már azzal, hogy az önéletrajz alapján mit kellene tudnia a jelentkezőnek, viszont ez a tudás gyakorlatban nincs meg. Erre egy több körös felvételi interjú lehet a megoldás. A kezdeti

alkalmassági (csapatba illeszthetőségi) lépcső után jöhet a szakmai teszt, tesztek sora. Ez biztosítja azt, hogy megfelelő tudású és tapasztalatú jelölt kerüljön a meghirdetett pozícióra. Azonban nem szabad túlzásba esni és túl sok interjúkört alkalmazni. Mivel az informatikában állandó munkaerőhiány van, ha a cég nem ajánl időben állást, könnyen elképzelhető, hogy a következő interjú alkalomkor már nem találkozik az adott jelölttel, mert felvette egy másik IT cég.

Természetesen előfordulhat az, hogy a jelentkező személyisége annyira megfogja a cég felvételiztetőit, hogy felajánlják számára a képzés lehetőségét. Erre inkább nagyobb cégeknél/multiknál van példa, ahol működik képző akadémia. Itt célirányosan a pályakezdőkre fókuszálnak, és a learning by doing elvet alkalmazva az elméleti megalapozás után máris projektre kerülnek a fiatalok. KKV-knál is minden esetben van egy olyan képzési rendszer, amelynek keretében megismeri a fiatal a cég folyamatait, rendszereit, munkakultúráját. Ehhez nagy segítséget tud jelenteni a mentorprogram, amely meggyorsítja a fejlődést és a beilleszkedést. A gyakorlat azt mutatja, hogy fél év mentorálással 1,5 évnyi mentorálás nélküli fejlődést lehet előidézni. Ami az informatika világában, a gyors technológiai változások között nagyon hasznos a cég oldaláról is, továbbá vonzó a munkavállaló oldaláról is. Ha nincs lehetőség a mentorrendszer kialakítására, akkor a felettestől, szenioroktól a folyamatos visszajelzés kulcsfontosságú. Ez elengedhetetlen a folyamatos fejlődéshez, és a hibákból való tanuláshoz. A munkaviszony kezdetén időigényes, viszont már rövid távon is érezhető a befektetett munka hatása.

Az oktatási rendszer nem a piaci igényeknek megfelelően képi az informatikusokat, és ezt a jelenlévők is megerősítették. A piac sokkal többre értékeli a tapasztalatot, az egyetemi végzettségnél. Az egyik résztvevő azt mondta, hogy nem fontos az egyetemi diploma, középiskolai végzettséggel is ugyanolyan jó informatikus tud válni az emberből. Mások szerint az egyetemi oktatás segít abban, hogy átformálják a gondolkodást, elsajátítsák az informatikai szemléletet, és megtanuljanak programozni. A mester szintű (MSc) diplomát pedig szinte egyáltalán nem értékeli a piac. Nagyon kevés olyan komplex feladat, projekt, van a cégeknél, elsősorban a KKV-knál, amelyekhez szükség lenne rá. **Arra mindenképpen van igény, hogy az egyetemi tanulmányai alatt dolgozzon a fiatal, ezáltal tapasztalatot gyűjtsön, és az IT szervezeteknek erre a tudásra van igazán szüksége és nem a diplomára.** Ez a szemlélet közép-, **hosszú távon biztosan vissza fog ütni,** és rossz lesz az irány. Hiányozni fognak olyan kompetenciák, amelyet az egyetemi oktatás alakít ki az informatikusokban. Vonzóvá kellene tenni az oktatást, olyanná, amely a valós piaci igényeknek megfelelő tudást ad át az informatikus hallgatóknak. A tanulmányaik során megismerik a legújabb technológiákat, valós, piaci példákat, helyzeteket oldanak meg, továbbá szakosodni is tudnak az érdeklődési körüknek megfelelően. Ez a cégek számára is pozitív elmozdulás lenne a jelenlegi helyzetről, hiszen kevesebbet kellene foglalkozniuk a fiatalok betanításával, tudásszintjük emelésével. Fontos tényező lenne az is, hogy az egyetemek nyitottak legyenek a cégekkel való együttműködésre, és nyújtsanak átképzési lehetőséget is az informatika iránt érdeklődő, de korábban más területen dolgozók számára.

A duális képzés esetében konkrét együttműködés valósul meg az egyetem és a szervezet között. Gyakornoki lehetőségeket nyújtanak az informatikus hallgatók számára. Azonban felmerül a kérdés, hogy nem lesz-e túl specializált a tudás? Jó-e az a rendszer, ha az egyetemi tanulmányok mellett 20 órás munkaviszonyban dolgozik a hallgató? Nem jelent-e ez túl nagy

leterhelést, és nem visz-e el túl sok időt a magánéletéből, és lesz-e energiája diplomával befejezni az egyetemet? Ezek olyan nyitott kérdések, amelyekre még nincsen válasz.

Kardinális téma szokott lenni a bérezés kérdése. A fókuszcsoportos megkérdezésnél is előjött ez a kérdéskör. A fiatalok gyakran jóval többre értékelik magukat és a tudásukat, mint amennyit a piacon a cégek szerint érnek. Komoly összegeket kérnek, még akkor is, ha szinte csak 1-2 éves tapasztalattal rendelkeznek. Erre **a multinacionális vállalatoknak van egy jó gyakorlata. Náluk egy táblázat alapján kerül kiszámításra a bér összege. A releváns szakmai tapasztalatot veszik alapul, amely az idő előrehaladtával nő, ezzel együtt pedig dinamikusán a munkabér összege is.** A KKV-knál ez jellemzően a szakmai vezetőtől függ. Ő határozza meg, hogy mekkora tudással és fejlődési lehetőséggel rendelkezik a fiatal jelölt, milyen terület illene hozzá, és ehhez mekkora munkabér jár. Ez a módszer rugalmasabb, hiszen a másik esetben a HR-eseknek nem sok mozgásterük van a táblázat számaihoz képest.

A résztvevők egyetértének abban, hogy nehéz hosszú távon fenntartani a fiatalok érdeklődését. Nehéz mindig újabb és újabb feladatokat adni nekik, amiben jól érzik magukat. Erre (és az utánpótlás kérdésére is) egy megoldás lehet az, ha (akár egyetemi) baráti társaságokat egyben vesznek fel és tesznek ki projektekre. Ők már ismerik egymást, nem kell összeszokniuk, tudják egymás erősségeit-gyengeségeit. Ki lehet jelölni számukra közös célokat, amelyek teljesítésénél önmagukat ösztönzik és húzzák egymást a siker érdekében. Azonban egy probléma is azonosítható, ez pedig a későbbi alá-fölé rendeltség és az ezzel járó fizetésbeli különbség. Ennek kezelése a vezetők, a HR-esek feladata.

Az informatikusok nagyon drága erőforrások, ezt fókuszcsoport alanyai mellett a vezetői interjúk is megerősítették. Egy jó lehetőség volt a költségek optimalizálására a szabadúszók (free-lancer) alkalmazása. Anyagi értelemben mindenképpen előnyös, viszont már rövid távon is érezhető, hogy a tudás elhagyja a szervezetet a projekt befejeztével. Ezért azok a cégek, amelyek megtehetik, inkább kiegyensúlyozottabb munkaterhelés mellett, állandó munkaviszonyban foglalkoztatják az informatikusokat. Úgy vélik, ebből hosszabb távon jobban tudnak majd profitálni.

Ebben a fejezetrészen áttekintettük a fókuszcsoportos interjú eredményeit, amelyet 2020. szeptember 22.-én a MENTA WARM-UP rendezvényen folytattunk le, 20 fő részvételével. Összefoglalva megállapítható, hogy az IKT szektorban működő cégeket komoly kihívások elé állítják a fiatalok elvárásai. A szervezetek próbálnak ezekhez alkalmazkodni, hiszen tudják, hogy hatalmas a verseny az informatikusokért. A fókuszcsoportos interjúból tanulásként levonható, hogy a felsőoktatási rendszernek sokkal inkább piacvezéreltebbnek kellene lennie, és vonzóvá tenni a diploma megszerzését. Ez nehéz feladat, hiszen az IT cégek inkább a tapasztalatot keresik, mint az iskolapadban elsajátítható tudást, és céljuk, hogy minél hamarabb elkezdjenek együtt dolgozni a fiatalokkal. A másik terület a bérezés, ahol az a célravezető, ha a szervezetek szakmai vezetői, HR-esei határozzák meg a fiatalok munkabérét. Az utánpótlásra egy jó gyakorlatként jelentkezik, ha (egyetemi) baráti társaságokat együtt vesznek fel a céghez, hiszen ők általában azonos tudásszinten vannak, hasonló a személyiségük, továbbá ismerik egymás erősségeit, gyengeségeit, ki tudják egészíteni egymást, miközben kölcsönösen motiválják a társaság tagjait.

Az interjúk felmérés eredményeinek összefoglalása

A tanulmány összefoglalta 10 IKT szektorban működő cég vezetőjének főbb gondolatait, valamint a MENTA WARM-UP rendezvényen lebonyolított fókuszcsoporthoz megkérdezés eredményeit a fiatalok vonzása és megtartása területén, részletesen kitérve a pályakezdő fiatalok céggel, munkával szembeni elvárásaira illetve az ezekre adott szervezeti válaszokra. A tanulmány első részében az interjú módszertanát tekintettük át, ezt követte az anonimitást szem előtt tartva az interjúalanyok rövid bemutatása, amelyet a hitelesség miatt tüntettünk fel. A következő két fejezet tartalmazta az IKT szektor helyzetének értékelését, valamint a fiatal munkavállalók informatikai szektorban való jellemzését. A záró fejezetben a fókuszcsoporthoz megkérdezés összegzése olvasható.

A tartalmi fejezetekben a fókusz arra helyeztük, hogy a pozitívumok mellett hangsúlyt kapjanak a problémás területek is. Ilyen volt például az oktatás kérdése, amely a megkérdezettek szerint nem a piaci igényeknek megfelelően képez utánpótlást, és nem vonzó a fiatalok számára. Erre mindenképpen megoldást kellene találni, különben a jövőben csak súlyosbodni fog az informatikus hiány az országban, és veszíteni fog (nemzetközi) versenyképességéből a hazai IT szektor.

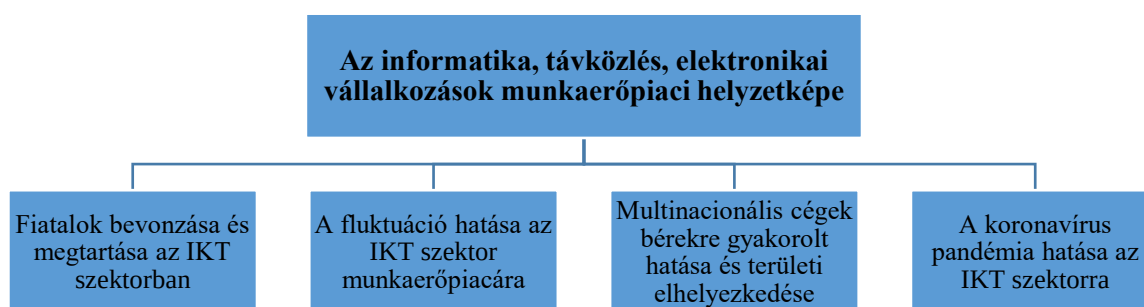
Egy másik problematikus terület a KATA adózási forma módosítása, amely a szabadúszó informatikusokat jelentősen érinti, ezáltal pedig kihat a munkaerőpiacra, és az IKT szektorban működő cégek foglalkoztatási lehetőségeire is. Az alanyok szerint be fog szűkülni a piac, kevesebb szabadúszó fejlesztő lesz elérhető, ezáltal nehezebb lesz a kapacitásokat előteremteni az időszakos projektekhez. Ezt a hatást leginkább a KKV-k fogják megérezni, akik versenyhátrányba fognak kerülni a multinacionális vállalatokkal szemben.

A hazai IT szektorban működő cégek nemzetközileg is versenyképesek, ezért célszerű lenne támogatni őket az exportálásban, a nemzetközi piacok felé terjeszkedésben. Ez további lendületet adhatna az egyébként is pörgő IT piacnak, hiszen új innovációkhoz férnének hozzá, új technológiákat tudnának Magyarországra hozni, valamint kevésbé lennének kitétek a magyar megrendeléseknek és az ebből származó bevételeknek.

Összefoglalva tehát igen versenyképesek a hazai IKT szektorban működő KKV-k, azonban vannak fejlesztésre szoruló területek, amellyel meg lehet őrizni a jelenlegi helyzetet, illetve tovább lehetne javítani rajta. Ehhez nélkülözhetetlen a kormányzat és a KKV-k érdekképviselőinek együttműködése, a közös irányok kijelölése és a kezdeti lépések megtétele.

6. A kérdőíves felmérés módszertani jellemzői

A projekt keretén belül három kérdőív készült el, annak érdekében, hogy a projekt kitűzött célját, egy ágazatra vonatkozó tényértékp létrehozását teljesíthessük. Ezen belül a projektnek három fókuszja van, a fiatalok bevonása és megtartása, a multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatása és a szektorban dolgozó munkavállalók fluktuációjának feltárása. Ugyan a projekt elsődlegesen nem a koronavírus pandémia hatásainak feltárását célozza, a kialakult helyzetre tekintettel a kutatás kiegészült ezzel az aspektussal is.



1.

ábra: a kérdőíves felmérés céljai és tematikája. Forrás: saját szekresztés

A projektben tehát három kérdőív készült el, mely az interjú felmérés eredményeinek kiegészítését is szolgálja:

1. Fiatalok munkavállalói attitűdje kérdőív
2. A multinacionális cégek az infokommunikációs ágazatban kérdőív
3. Munkaerőpiaci fluktuáció az IKT ágazatban

1. táblázat: a kérdőíves felmérés adatai kitöltés, szegmentáció és mintavételi stratégia mentén. Forrás: saját szerkesztés

Szemponok	Fiatalok munkavállalói attitűdje kérdőív	A multinacionális cégek az infokommunikációs ágazatban kérdőív	Munkaerőpiaci fluktuáció az IKT ágazatban
Kitöltések száma	105 fő	102 fő	102 fő
Szegmentálás	Elsődlegesen az IVSZ tagvállalatok vezető beosztású döntéshozói, majd szisztematikus mintavételi stratégia mentén három körben területi kvótával az OPTEN adatbázisból IKT szektorban működő vállalkozások vezetői	Három, magyarországi kevésbé fejlett régiójának informatikai képzési területen tanuló nappali tagozatos alap-, mesterszakos és PhD hallgatók	Az IKT ágazatban működő hazai vállalkozásokban dolgozó munkavállalók. A kérdőívet OPTEN adatbázisban elérhető adatokból, területi- és vállalkozásdemográfiai kvóta alapján szisztematikus mintavételi

			stratégia, majd hólabda módszer
Mintavételi stratégia	szakértői kvótás mintavétel	szisztematikus megkereséssel egyszerűen elérhető alanyok esete és hólabda módszer	szisztematikus megkereséssel egyszerűen elérhető alanyok esete és hólabda módszer
Célcsoport	IKT vállalkozások vezetői, döntéshozók, HR munkatársak	Leendő pályakezdők, informatikai képzési területen hallgatók	IKT ágazatban dolgozó pályakezdő, trainee, junior medior és senior munkavállalók
A kérdőív célja	A munkavállalói attitűdök vezetői érzékelésének, a munkaerő-megtartás és a koronavírus hatásainak feltárása	A multinacionális cégek térbeli elhelyezkedése, a multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatásának feltárása	Az IKT szektort érintő munkaerőfluktuáció sajátosságainak azonosítása
Adatok biztonsága	a kitöltő munkahelyi pozíciójára és település-típusra aggregált adatok	településtípusra aggregált adatok	településtípusra és vállalatípusra aggregált adatok
A kérdőív formátuma	online, survey monkey	online, survio	online, survio

6.1. Fiatalok munkavállaló attitűdje kérdőív

A projekt keretén belül elkészült „Fiatalok munkavállaló attitűdje” című kérdőív 2020. október 14 és 2020. december 15 között volt elérhető. Az időszak alatt elsődlegesen az IVSZ tagvállalatai lettek megszólítva és emellett az ország teljes területén található informatika, kommunikáció, vagyis a J nemzetgazdasági ágban tevékenykedő vállalkozások számára. A kérdőívet többszöri célzott online megkereséssel juttattuk el a válaszadókhoz. Az IVSZ tagvállalatai az IVSZ által kezelt belső adatbázisból lettek megszólítva, minden tagvállalat részére megküldtük az IVSZ segítségével, míg az ország többi, nem IVSZ tagvállalata számára a vállalkozások mérete, a telephely alapján véletlenszám-táblázat segítségével küldtük ki a felkérést a kérdőív kitöltésére három körben. A harmadik körben személyes megszólítással küldtük ki a felkéréseket az OPTEN adatbázisban található elérhetőség alapján. Az első OPTEN-alapú megkeresést 978, a második megkeresést 780 a harmadik megkeresést pedig 78 cégnek küldtük ki az OPTEN adatbázisban emailcímet megadó vállalkozások között. A megkeresésre 137 válasz érkezett, melyből 105 értékelhető. A válaszadók mindannyian elfogadták, hogy az adatokat az IVSZ az az IVSZ az adatvédelmi szabályzata szerint kezeli.

A kérdőív négy fő témakör köré csoportosul, összesen 14 kérdésből állt. Az első kérdéskör a koronavírus-járvány okozta munkaerőpiaci változásokról szól. Azt mérte fel, hogy a válaszadók mit gondolnak, milyen hatással lesz a COVID19 pandémia az IKT szektor munkaerőpiacára. Egyrészt foglalkozik azzal a kérdéskörrel, hogy milyen megoldásokkal hidalták át az első hullám nehézségeit, másrészt, hogy jelenleg milyen munkamódszereket alkalmaznak. A kérdéskör érintette a jelenlegi és a jövőbeli költségvetési évek teljesítményét is. A második kérdéskör a fiatal munkavállalók munkakeresésére és a vállalkozás szemszögéből esetlegesen fellépő munkaerő-utánpótlási problémákra fókuszált. A harmadik kérdéskör a munkaerőpiacra bekerülő fiatal álláskereső vállalkozás szempontjából tapasztalt elvárásairól, munkavállalói attitűdjéről szólt. A negyedik kérdéskör pedig a fiatalok bevonásához és

megtartásához szükséges tényezőkre fókuszált. A kérdőívet a vállalkozások demográfiai azonosításához szükséges alapadatok zárták, melyben többek között a válaszadó megnevezhette a céget, amelynél dolgozik, vagy a vállalkozásban betöltött szerepét és a vállalkozás méretét és telephelyét. A vállalkozások többsége nem adta meg nevét, azonban a kérdőívvel sikerült megszólítani több meghatározó hazai szereplőt, mint például a 4iG Nyrt-t, a Dorsum Zrt-t, a Magyar Telekomot, vagy éppen a Raiffeisent is. A kérdőív alapegysége a vállalkozás volt.

A kérdőív online formátumú volt, az adatok feldolgozásában pedig MS Excel illetve PSPP, nyílt forráskódú statisztikai adatfeldolgozásra alkalmas programban készült. A kérdőív kérdéstípusai alkalmazkodtak az online kérdőíves felmérés által diktált szempontokhoz. A kérdőív gyorsan és egyszerűen kitölthető, rövid volt. A válaszadó saját magát léptette tovább a következő oldalra.

6.2. A multinacionális cégek az infokommunikációs (IKT) ágazatban kérdőív

A projekt keretén belül elkészült egy másik kérdőív, a „Multinacionális cégek az infokommunikációs (IKT) ágazatban” című kérdőív 2020. november 29 és 2020. december 10 között 177 fő elérése mellett 102 kitöltést eredményezett. A kitöltési hajlandóság 58%-os volt a vizsgálat időszakában. A kérdőív célzottan a multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatását vizsgálta a magyarországi informatikai képzést nyújtó, a pályázat fókuszához igazodó, a kevésbé fejlett régiók vidéki felsőoktatási intézményeinek hallgatói között. A kérdőíveket a Debreceni Egyetem, a Szegedi Tudományegyetem, illetve a Pécsi Tudományegyetem hallgatóihoz juttattattuk el elektronikus formában. A kérdőívet közvetlen felkéréssel a legnagyobb létszámú Bsc, MSc illetve a PhD kurzuson, kurzusokon hirdettük meg az oktatók segítségével a tanulmányi rendszer által biztosított kurzus fórumon. A kitöltési hajlandóság növelése érdekében az oktatók személyesen is felkérték a hallgatókat. A kitöltők 100%-a közvetlen linken érte el a kérdőívet, a kitöltők 76%-a pedig 10 percen belül végzett a kérdőív kitöltésével.

A kérdőív 19 kérdésből állt, mely három fő témacsoportra bontható. Az első kérdéskör a jövőbeli elhelyezkedési lehetőségekre kérdezett rá, illetve azt mérte fel, hogy a megkérdezettek milyen hajlandóságot mutatnak a fővároson kívül elhelyezkedni, illetve mennyire szívesen választanának hazai kis- és középvállalkozásokat munkahelyüknek, illetve, hogy ennek milyen okai vannak. A kérdőív második fele a multinacionális vállalkozások és a hazai kis- és középvállalkozások által biztosított munkakörülmények, illetve biztosított bére fókuszált. A kérdőív ezen szakasza arra kérdezett rá, hogy milyen bérelvárásokkal vág neki az IKT szektorban tanuló a jövőben a munkaerőpiacra való beintegrálódáshoz. Továbbá azt vizsgálta, hogy a válaszadó a multinacionális illetve a hazai KKV-k esetében milyen bérelvárásokat támaszt. A kérdőív harmadik normatív tartalommal bíró egysége az IKT szektor vállalkozásainak elhelyezkedésére tér rá. Itt a megkérdezettek IKT vállalkozások elhelyezkedésének kognitív térképének felrajzolása a cél. A válaszadók kialakított véleménye összevethető az IKT vállalkozások tényleges, a helyzetelemzésben korábban már érintőlegesen feltárt elhelyezkedésével. A kérdőív végül a válaszadó legfőbb demográfiai jellemzőire kérdez rá, mely a statisztikai sokaság alapjellemezését teszi lehetővé. A kérdőív vizsgálati alapegysége az egyetemen hallgatói jogviszonyban lévő egyén volt.

A kérdőív online formátumú volt, az adatok feldolgozásában pedig MS Excel illetve PSPP, nyílt forráskódú statisztikai adatfeldolgozásra alkalmas programban készült. A kérdőív kérdéstípusai alkalmazkodtak az online kérdőíves felmérés által diktált szempontokhoz. A kérdőív gyorsan és egyszerűen kitölthető, rövid volt, mely a válaszok megadása után automatikusan tovább léptette a válaszadót. Mivel a kérdésekre a válaszadás nem volt kötelező, így vannak olyan kérdések, melyekre a válaszadó megtagadta a válaszadást. Ezeket az adatokat hiányzó adatként kezeljük.

6.3. Munkaerőpiaci fluktuáció az infokommunikációs (IKT) szektorban kérdőív

A projekt keretén belül elkészült egy harmadik kérdőív, melynek célja a munkaerőpiaci fluktuáció indokainak feltárását szolgálta az IKT szektorban. a „Munkaerőpiaci fluktuáció az infokommunikációs (IKT) szektorban” című kérdőív 2020. november 29 és 2020. december 10 között 179 fő elérése mellett 102 kitöltést eredményezett, azonban egy kitöltést annak szinte teljeskörű hiánya miatt ki kellett selejtezni. A kitöltési hajlandóság 56%-os volt a vizsgálat időszakában.

A kérdőív célzottan az IKT szektor fluktuációjára vonatkozik, annak IKT-ra gyakorolt hatását vizsgálta a magyarországi informatikai vállalkozások között, a pályázat fókuszához igazodó, a kevésbé fejlett régiók cégeit szólította meg elsődlegesen, azonban a kitöltésben részt vettek fővárosi IKT szektorban működő vállalkozások munkavállaló is. A kérdőívek direkt linken keresztül az OPTEN-ből történt szisztematikus leválogatás után, személyes megkereséssel kerültek kiküldésre, ahol a munkavállalóknak a válaszadásra a megkeresett továbbította a kérdőívet. Így a módszer szisztematikus mintavételen alapuló hólabda módszer, melynek a vizsgálati egysége a munkavállaló. A kitöltők 100%-a közvetlen linken érte el a kérdőívet, a kitöltők 95%-a pedig 10 percen belül végzett a kérdőív kitöltésével.

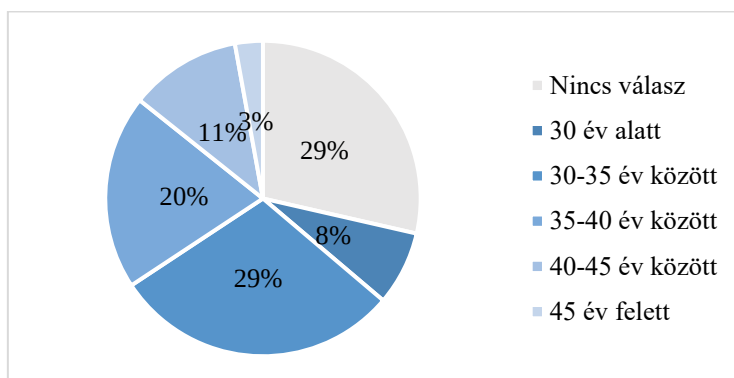
A kérdőív 11 kérdésből állt, mely három fő témacsoportra bontható. Az első kérdéskör a jelenlegi elhelyezkedésre és szakmai tapasztalatra kérdezett rá. A második kérdéskör azt mérte fel, hogy a megkérdezettek milyen hajlandóságot mutatnak munkahelyet váltani, ennek milyen háttere és motivációi vannak. A munkavállaló ebben a részben kifejthette, hogy mit várna el egy új munkahelytől. A kérdőív harmadik fele a munkavállalók fluktuációjára vonatkozik. A kérdőív ezen szakasza arra kérdezett rá, hogy a munkavállaló mit gondol, mennyi az az ideális munkahelyszám, amit 30 éves korig a munkavállaló minden negatív hatás nélkül kipróbálhat, illetve, hogy mennyi az a munkaidő, amit ténylegesen munkára fordítana egy új munkahelyen. A kérdőív végül a válaszadó legfőbb demográfiai jellemzőire kérdez rá, mely a statisztikai sokaság alapjellemezését teszi lehetővé.

A kérdőív online formátumú volt, az adatok feldolgozásában pedig MS Excel illetve PSPP, nyílt forráskódú statisztikai adatfeldolgozásra alkalmas programban készült. A kérdőív kérdéstípusai alkalmazkodtak az online kérdőíves felmérés által diktált szempontokhoz. A kérdőív gyorsan és egyszerűen kitölthető, rövid volt, mely a válaszok megadása után automatikusan tovább léptette a válaszadót. Mivel a kérdésekre a válaszadás nem volt kötelező, így vannak olyan kérdések, melyekre a válaszadó megtagadta a válaszadást. Ezeket az adatokat hiányzó adatként kezeljük.

7. Fiatalok vonzása és megtartása, munkavállalói- és munkáltatói attitűdök

7.1. A munkavállalói attitűd kérdőívet kitöltők demográfiai jellemzői

A válaszadó cégek többsége átlagos életkorát tekintve a 30-35 éves korosztályt foglalkoztatja (29,5%), meghatározó az eggyel idősebb 35-40 éves korosztály is (20%). A választ adó cégek közül közel 14% döntően 40 év felettieket foglalkoztat. Azon cégek, ahol a foglalkoztatottak átlagéletkora 30 év alatti csupán 7,6%. A válaszadást a vállalkozások 28,6%-a tagadta meg.



2. ábra: a választ adó vállalkozások foglalkoztatottjainak átlagos életkorának megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A választ adó vállalkozások többsége, közel kétharmada mikro- illetve kis- és középvállalkozás kategóriájába tartozik. a kérdőívre válaszolók 28,6%-a erre a kérdésre is megtagadta a válaszadást. A vállalkozások közül 4,8% (5 válasz) esetében vállalatméretet nem, csak a vállalat multinacionális háttérét adták meg.

2. táblázat: a válaszadó cégek vállalkozásdemográfiai adatai a törvényi besorolás alapján. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Válaszlehetőségek	Válaszok száma (db)
Nincs válasz	30
Mikro (10 fő alatt és 2 millió euró (kb. 700 millió Ft) árbevétel alatt)	30
KKV (250 fő alatt és 50 millió euró (kb. 17 milliárd Ft) árbevétel alatt)	33
Nagyvállalat (250 fő felett és 50 millió euró (kb. 17 milliárd Ft) árbevétel felett)	7
Multinacionális nagyvállalat	5

A választ adó cégek közül 7 db 250 fő feletti nagyvállalatnak, míg 5 multinacionális vállalatnak jelölte meg a cégét. A KKV-k jelentik a következő létszámkategóriát, a 10-49 fős kisvállalkozások a választ adók 26,7%-át teszik ki, míg a közepes méretű 50-249 fős vállalkozások pedig a válaszadók 6,7%-át.

3. táblázat: a válaszadó cégek vállalkozásdemográfiai létszámadatai. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Munkavállalói létszám	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
-----------------------	---------------------	--------------

Nincs válasz	30	28,6
0-1 fő	2	1,9
2-9 fő	26	24,8
10-49 fő	28	26,7
50-249 fő	7	6,7
250 főnél több	12	11,4
Összesen	105	100,0

A vállalkozások többsége, 45,7%-a diverzifikált tevékenységi körű, míg 25,7%-a együzletes. A kérdőívet kitöltők 28,6% ebben az esetben sem adott választ.

4. táblázat: a válaszadó cégek vállalkozási tevékenységének megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Az Ön vállalatának tevékenysége	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Nincs válasz	30	28,6
Diverzifikált	48	45,7
Együzletes	27	25,7
Összesen	105	100,0

A vállalkozások többsége hazai háttérű (55,2%), egytizede (10,5%) pedig nemzetközi. A választ adó vállalkozások közel 6%-a pedig vegyes tulajdonosi struktúrával rendelkezik.

5. táblázat: a válaszadó cégek vállalkozási struktúrája. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A vállalat tulajdonosi struktúrája	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Nincs válasz	30	28,6
Hazai	58	55,2
Külföldi	11	10,5
Vegyes	6	5,7
Összesen	105	100,0

A válaszadó cégek több, mint felében a munkavállalók legalább 50%-a IT munkakörben foglalkoztatottak. Magas, több, mint egyötöd azon cégek aránya, ahol a munkavállalók több, mint 80%-a IT munkakörben foglalkoztatott. Többségében vannak tehát azok a cégek, ahol a munkavállalók nagyobb hányada IT munkakörben foglalkoztatottak. A kutatás ebből a szempontból releváns és megbízható adatot szolgáltat az IT szemszögű munkavállalói preferencia-elemzésre és a munkavállalói attitűdök vizsgálatára. Az összes válaszadó cég kevesebb, mint 20%-a foglalkoztat 40%-nál kevesebb IT munkakörben dolgozót.

6. táblázat: az IT munkakörben dolgozók aránya a válaszadó cégekben. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Az összes munkavállalón belül az IT munkakörökben dolgozók aránya	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Nincs válasz	30	28,6

0-20%	13	12,4
21-40%	6	5,7
41-60%	10	9,5
61-80%	22	21,0
81-100%	24	22,9
Összesen	105	100,0

A kérdőívre választ adók pozíciója is releváns. A kitöltők közel egynegyede vezérigazgató illetve ügyvezető. nagyjából 10-10% körül vannak a HR vezetők és a gazdasági pénzügyi vezetők. Az egyéb megnevezett kategória a legszámosabb kategória, amelybe a legtöbb esetben középvezetői-vezetői pozíció került, akik releváns véleményt tudnak alkotni a fiatalok munkavállalási attitűdjéről, elvárásairól. Válaszokat adtak olyan szakemberek, mint például projektvezetők, akik nem egy-egy cég, hanem egy-egy projekt szervezéséért és vezetéséért felelnek, és aktívan részt vesznek a munkaerő szervezésében, koordinálásában, vagy IT recruitment consultant, aki specializáltan az IT részleg foglalkoztatásáért és felel. De választ adott több teamleader, csapatvezető, középvezető és tulajdonos, referens is.

7. táblázat: A kérdőívet kitöltők beosztása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A kitöltő pozíciója	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Nincs válasz	30	28,6
Egyéb	31	29,5
Gazdasági / pénzügyi vezető	9	8,6
HR vezető	10	9,5
Vezérigazgató / ügyvezető	25	23,8
Összesen	105	100,0

A válaszokat kitöltők telephely szerint legtöbben a Közép-Magyarországi régióból, Budapestről (47,6%) és Pest megyéből (4,8%) voltak, hasonlóan az ország IKT szektorának koncentrációjához mely a KSH TEÁOR alapú vállalkozás-adatai alapján is kirajzolódik.

7.2. A koronavírus-pandémia várható hatásai az IKT szektorra

A kérdőív első része a koronavírus-pandémia hatásaira kérdezett rá. A kérdések egyrészt a rövid, másrészt a hosszútávú hatásokra kérdeztek rá. A válaszadó vezető beosztásúak többségében úgy gondolják, hogy az IKT szektor gazdasági súlya rövid- és hosszútávon is növekedni fog az elkövetkezendő időszakban a 2019-es évhez képest. Ennek több oka lehet. Egyrészt a távmunka megnövelte az IKT szolgáltatások iránti igényt, másrészt a gazdaság többi ágazatának bizonyos szegmensei, például vendéglátás, is áttértek az IKT-val támogatott termelésre. A digitális transzformáció például fokozta az online árusítást, ez tulajdonképpen egy korábbi látható tendenciát gyorsított fel és erősített meg. Ennek ellenére a jövőben biztosan lesznek olyan szegmensek, amelyek ideiglenesen működnek online keretek közt, azonban a pandémia végével egészen biztos, hogy visszatérnek jelenléti szolgáltatásokhoz, mint például a kreatív- és kultúraipar bizonyos részei (pl. színházak, mozik stb). A megkérdezettek közel egyharmada jelentős (30,3%) kétötöde (40%) pedig kismértékű növekedést prognosztizál rövid távon. A válaszadók 15%-a csökkenést, 14%-a pedig stagnálást feltételez.

8. táblázat: A gazdasági súly rövidtávú változása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Gazdasági súly rövidtávon	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Csökken	16	15,2
Nem változik jelentősen	15	14,3
Kis mértékben növekszik	42	40,0
Jelentősen növekszik	32	30,5
Összesen	105	100,0

A hosszútávú hatások és a gazdasági súly esetében még pozitívabb a jövőkép, a válaszadók több, mint fele (50,5%) szerint a gazdasági súlya az IKT szektornak jelentősen nőni fog, közel egynegyede (24,8%) kismértékű növekedést prognosztizál. A csökkenést feltételezők száma és aránya nem változik (15,2%), míg a stagnálásban kevesebben, közel egytized arányban (9,5%) hisznek.

9. táblázat: A gazdasági súly hosszútávú változása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Gazdasági súly hosszú távon	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Csökken	16	15,2
Nem változik jelentősen	10	9,5
Kis mértékben növekszik	26	24,8
Jelentősen növekszik	53	50,5
Total	105	100,0

A pandémia első hullámában a különböző gazdasági ágazatok eltérő módon tudtak válaszolni a munkavégzés megszervezésére. Számos termelést végző vállalkozás ideiglenesen leállította a gyártást, kényszerszabadságot rendelt el, máshol nem a termelő egységekben váltott műszakra álltak át a kontaktusok számának csökkentése érdekében. Az irodai illetve kreatív munkát végzők rugalmas, otthoni munkavégzése már ismert és bevett gyakorlat volt, így az IKT szektorban foglalkoztatottak különleges jogrend alatti munkavégzését gyorsabban tudták megoldani a kihívásokra rugalmasabban és gyorsabban tudtak választ adni. A megkérdezett cégek közül csupán 6,7% nem rendelt el semmilyen óvintézkedést, többségében a kisméretű, alacsonyabb létszámú cégek. Ezek közül 1 cég 0-1 fős, 4 cég 2-9 fős, egy cég pedig 10-49 fős. Ezen cégek esetében érthető, hogy nem rendeltek el különösebb óvintézkedéseket, hiszen a munkavállalók már korábban is rugalmasan dolgozhattak, illetve a kis létszám alacsony kontaktszámot is jelent. A vállalatok 5,7%-a az első hullám alatt elrendelt óvintézkedéseket, azonban azokat jelenleg (a kérdőív kitöltésének időpontjában) nem alkalmazta.

A vállalkozások többsége azonban elrendelet valamiféle óvintézkedést és azt legalább várhatóan a 2020-as év végéig, vagy a pandémia második hullámának lecsengéséig, esetlegesen a pandémia végéig fenn is kívánják tartani. Vannak olyan vállalkozások, amelyeknél az elrendelt óvintézkedések beváltak, nem rontották a hatékonyságot és a termelékenységét, így azokat részben vagy egészben meg kívánják tartani.

10. táblázat: Rendkívüli intézkedések bevezetése és fenntartása. A „Mit gondol, a vállalatán belül meddig tartja fent a pandémiával összefüggően elrendelt rendkívüli intézkedéseket (home office, távmunka stb.)?” kérdésre adott válaszok Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

„Mit gondol, a vállalatán belül meddig tartja fent a pandémiával összefüggően elrendelt rendkívüli intézkedéseket (home office, távmunka stb.)?”	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Eddig nem rendeltünk el és jelenleg nem is tervezünk elrendelni rendkívüli intézkedéseket.	7	6,7
Elrendeltünk rendkívüli intézkedéseket, de jelenleg már nem alkalmazzuk azokat.	6	5,7
Elrendeltünk rendkívüli intézkedéseket és jelenleg is fenntartjuk azokat, várhatóan 2020 végéig.	5	4,8
Elrendeltünk rendkívüli intézkedéseket és jelenleg is fenntartjuk azokat, várhatóan a pandémia jelenlegi hullámának lecsengéséig.	23	21,9
Elrendeltünk rendkívüli intézkedéseket és jelenleg is fenntartjuk azokat, várhatóan a pandémia végéig.	23	21,9
Elrendeltünk rendkívüli intézkedéseket, jelenleg is fenntartjuk azokat és a pandémiás helyzettől függetlenül részben fenn is kívánjuk tartani azokat a jövőben.	34	32,4
Elrendeltünk rendkívüli intézkedéseket, jelenleg is fenntartjuk azokat és a pandémiás helyzettől függetlenül teljes mértékben fenn is kívánjuk tartani azokat a jövőben.	7	6,7
Összesen	105	100,0

A vállalkozások megnevezhették, hogy milyen rendkívüli intézkedéseket vezettek be. A választ adók többsége részleges vagy teljes távmunkát vezettek be, illetve korlátozott irodahasználatot, váltott munkavégzést. Bizonyos vállalatoknál a mindennapi munkavégzés része volt a home office a pandémiás helyzet megjelenése előtt is. A pandémia hatására a tavaszi és az őszi hullámban is lehetőséget biztosítottak a teljes távmunkára amellet, hogy korlátozott számban az irodai tartózkodás is megengedett. Bár több vállalatnál a home office a preferált, de a munkavállalók mentális egészsége érdekében és kérése bejárhatnak a dolgozók. Ezért az irodát rendszeresen fertőtlenítik, a közösségi helyiségekben maszkviselés kötelező. Azonban nem minden vállalatnál teljesen szabad az irodába járás, vannak olyan cégek, ahol néhány szabály betartása mellett csak bizonyos munkavállalók használhatják az irodát. A kérdőívben adott válaszok alapján például volt olyan vállalat, ahol a két hullám között a munkavégzés helyszínéről teljes mértékben a munkavállalók döntöttek. Vannak olyan válaszadók, ahol teljes körű távmunkát rendeltek el és on-line a kapcsolattartás a partnerekkel, ügyfelekkel. Ezzel párhuzamosan megtakarítások érdekében az irodai területet jelentős mértékben csökkentették. Bizonyos cégek például az eddig saját on-premise megoldások áttervezését is elvégezték a felhőből történő szolgáltatás igénybevételére. A vállalkozások esetében több helyen is előkerült az úgynevezett „vírus-etikett” bevezetése, mely a fertőtlenítési protokollt, a távolságtartást, a maszkviselés szabályait, illetve a belépéskori testhőmérséklet-mérést is rögzíti. Bizonyos vállalatoknál a munkaidőt csökkentették, hogy minden munkavállalót meg tudjanak őrizni.

A koronavírus hatással volt a vállalkozások termelésére, gazdasági teljesítőképességükre is. A kérdőív rákérdezett arra, hogy a vállalat döntéshozói hogyan vélekednek a 2020-as pénzügyi év teljesítéseiről. A válaszadók közel 10%-a szerint nem látható és előre nem mérhető fel, hogy a vállalatokat hogyan fogja érinteni a pandémia hatása. A kérdésre választ adók közel 22%-a úgy véli, hogy a 2020-as pénzügyi év csökkenő bevételeket fog eredményezni, 20% pedig úgy véli, hogy stagnálást fog hozni. A válaszadók majdnem 30%-a gondolja úgy, hogy a vállalkozása bevételnövekedést fog realizálni. A bevételek kiesésének és a stagnálás ilyen nagyarányú előre vetítése látszólag ellent mond annak, hogy a válaszadók többsége úgy gondolja, hogy a koronavírus pandémia az IKT szektor gazdasági súlyának növekedését fogja eredményezni. A válaszadók ötöde nem kívánt választ adni a kérdésre.

11. táblázat: A pandémia hatása a bevételre az elkövetkezendő pénzügyi évben. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Hogyan fogja érinteni a pandémiás időszak a vállalatát?	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Nincs válasz	20	19,0
Nem látható, nem mérhető fel előre	10	9,5
Várhatóan csökkenni fog a bevétel	23	21,9
Stagnálást várunk	21	20,0
Várhatóan növekedni fog a bevétel	31	29,5
Összesen	105	100,0

A válságok különböző krízisek sok esetben negatívan érintik az egyes vállalkozásokat, de nemcsak gazdasági, hanem imázs szempontjából is¹. A válságok közben az áruk és szolgáltatások iránti kereslet egyértelmű visszaesése hatására megnövekedik a fizetési késedelem, amely a nem értékesített áru és szolgáltatás növekedése mellett működőtőke hiányt és a likviditás csökkenését eredményezi. A megnövekedett fizetéseképtelenség veszélybe sodorja a vállalkozások (és főleg a KKV-k) rövid távú finanszírozását. Amennyiben a cégek nem megfelelő választ adnak a felmerült problémákra, mind a munkavállalók, mind pedig a piac szemében sérülhet a vállalati márka. A kérdőív rákérdezett, hogy a válaszadók hogyan vélekednek a vállalati márka alakulásáról a koronavírus hatására.

A válaszadók többsége úgy gondolja, hogy vállalatának márkája az elmúlt időszakban jól vizsgázott. Ennek hatására a vállalati márka kismértékben javult, de mindenképpen kedvező változások történtek. A vállalat vezetői úgy vélik, hogy megfelelő válaszokat tudtak adni a koronavírus járvány okozta kihívásokra, amelyek a munkavállalók szemében is pozitívan csapódtak le. Összességében a válaszadók több mint 51 százaléka gondolja úgy, hogy a vállalkozás megítélés szempontjából jól jött ki akkor a koronavírus járványból. Mindössze kevesebb, mint 7 % gondolja, hogy a vállalkozás márkája sérült a koronavírus járvány következtében. A válaszadók közel 25%-a pedig úgy érzi, hogy nem változott, a krízis nem érintette a vállalat márkáját.

A különböző vállalatok különböző módon oldották meg a vírushelyzet okozta problémákat, hiszen a vállalat márkájához gyakran hozzá tartozik a közvetlen kapcsolat az ügyfelekkel, az elérhetőség vagy éppen a családi hangulat. Mind az email, mind a telefonos tájékoztatás jelentősége megnőtt a korábbiakhoz képest. A vállalkozások kiemelt fontosságúnak tartották a rendszeres kapcsolattartást az ügyfelekkel és a munkatársakkal a karantén idején is. Ennek egyik legegyszerűbb módja, hogy ha közérdekű információ birtokába jutott a cég vezetősége, akkor azt valamilyen platformon a kollégákkal is megosztották, ezzel megerősítették a munkáltatók, hogy számítanak a munkavállalókra. A családi hangulat elvesztése ellen a kisebb vállalkozások továbbra is alkalmazták és alkalmazzák napjainkban is a nyitott ajtók kommunikációját, bármely munkatárs megkeresheti a vezetőket, tulajdonosokat közvetlenül a problémával.

Az IKT szektorban a megkérdezett vállalkozások többségében igyekeztek minden munkatársat megtartani. A járvány okozta válság egy olyan szélsőséges helyzetet idézett elő, ahol a munkáltatói márka bizonyos szempontjai felértékelődtek. Kiemelt fontosságú lett a

¹ <http://www.oecd.org/industry/smes/49316499.pdf>

munka/magánélet egyensúlya, hiszen a vállalatokban dolgozóka home officeban otthonról kellett elvégezzék munkájukat ugyanolyan hatékonysággal, úgy, hogy az ne váljon kizsákmányolóvá, mentálisan megterhelővé és tiszteletben tartsa a munka és magánélet egyensúlyát²³⁴⁵⁶. A vállalati márképítésben fontos szempont, hogy a vállalkozások nem csak ad-hoc kezdeményezésekben gondolkodnak, hanem jól átgondolt, stratégiai szemléletű, a munkavállalókkal egyeztetett döntéseket hoznak, hoztak meg a járvány kezelésével kapcsolatban. Ehhez szükséges lehet célcsoport-orientált, vagy az egyéni munkavállalói igényeknek megfelelő startégiát kialakítani. Bár a krízishelyzetekben a vállalkozások könnyen elveszíthetik vállalati hitelességüket, a válaszadók úgy gondolják, hogy a koronavírus járványban a márk-üzeneteket, a vállalati értékeket megfelelően tudták közvetíteni. A megkérdezett vállalkozások a vélemények alapján részben képesek voltak a valós munkavállalói igényekre reagálni, mindezzel elősegítették a munkáltató stratégiai céljainak elérését, jobb helyzetbe hozta a munkaadót a munkaerőpiacon a munkaerőért folytatott versenyben.

12. táblázat: A pandémia hatása a vállalati márkára. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A vállalati márk alakulása	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Nincs válasz	20	19,0
Kismértékben javult, de kedvező változások történtek.	39	37,1
Kismértékben romlott, nehezen birkózott meg a kihívásokkal.	6	5,7
Nem változott, a krízis nem érintette.	25	23,8
Sokat javult, felelős munkáltatóként, kezelni tudtuk a kihívásokat.	14	13,3
Sokat romlott, a krízis okozta kihívásokat nem sikerült kezelni.	1	1,0
Összesen	105	100,0

² <http://www.atv.hu/belfold/20210125-felborulhat-a-munka-es-a-maganelet-egyensulya-home-office-ban-eu-s-szabalyozas-johet>

³ <https://www.interruptions.net/literature/Olson-Buchanan-JVB06.pdf>

⁴ <https://www.charityjob.co.uk/careeradvice/keep-work-and-home-life-separate/>

⁵ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278584621000130?via%3Dihub>

⁶ <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1064804620937907>

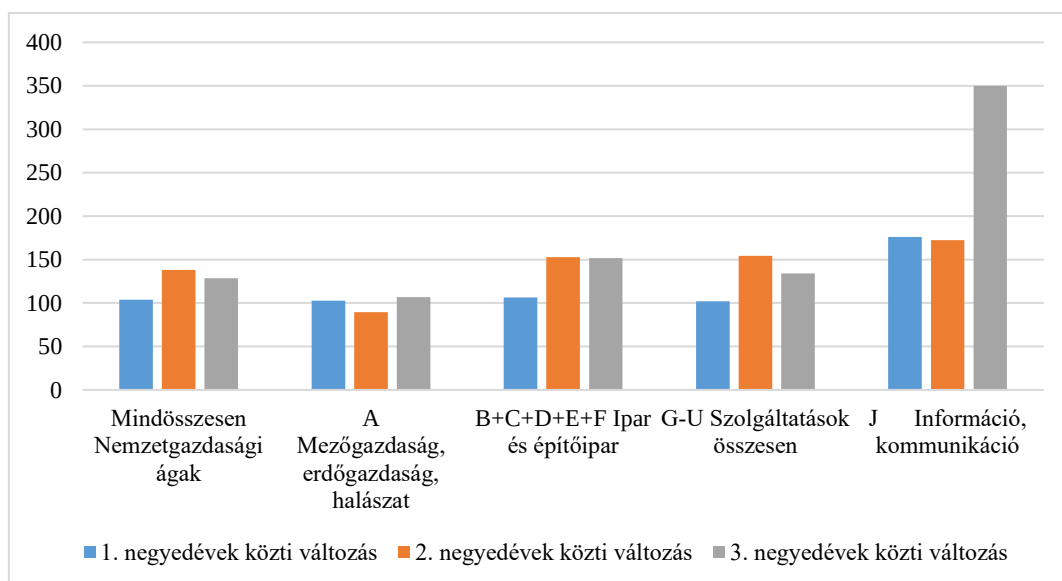
7.3. Munkavállalók fluktuációja a koronavírus pandémia következtében

A koronavírus járvány hatására a magyar gazdaságban bizonyos szektorok kiemelten érintettek voltak. A válság hatására számos munkahely megszűnt, azonban a várakozások alapján az IKT szektor munkavállalóit kevésbé érintette és érinti a jövőben a munkanélküliség problémája. A nemzetgazdasági ágak közül a mezőgazdaság az, ahol időszakosan csökkent a munkanélküliek száma a második negyedévben, ez azonban a szezonális munkáknak köszönhető. Hasonló stagnálás- kis mértékű csökkenés figyelhető meg a közigazgatás és védelem, valamint a humán egészségügyi és szociális szolgáltatások terén. A negyedévek közötti összehasonlítás alapján a korábban felvázolt, a szektort érintő változásokkal ismét ellentét és eredményt tapasztalhatunk.

Az adatok alapján végig követhető, hogy a regisztrált és nyilvántartott munkanélküliek, illetve álláskeresők változása követte az országos trendeket, azaz folyamatosan csökkent a 2019-es évben, majd a 2020-as év 1. negyedévét tekintve növekedés tapasztalható mind az országos, mind pedig a szektort érintő munkanélküliségben. Ennek egyértelmű oka a márciusban kirobbanó koronavírus, pandémia. A J gazdasági ágban nyilvántartott álláskeresők száma fluktuál, szezonalitást is mutat, mely részben igazodik a gazdaság éves ritmusaihoz is, illetve kismértékben érezhető az egyetem rendes és kerestféléves befejezése is (2. és 4. negyedév). A jelenlegi szektorban mért munkanélküliség nem haladja meg a 2017-es értékeket, illetve közel fele jelenleg is, a 2008-as évben kirobban gazdasági válság idején mért értékeknek. A J nemzetgazdasági ágban az álláskeresők száma az országos érték kevesebb, mint 1,5%-a, megközelítőleg 3500 fő (KSH Statinfo 2020 dec.).

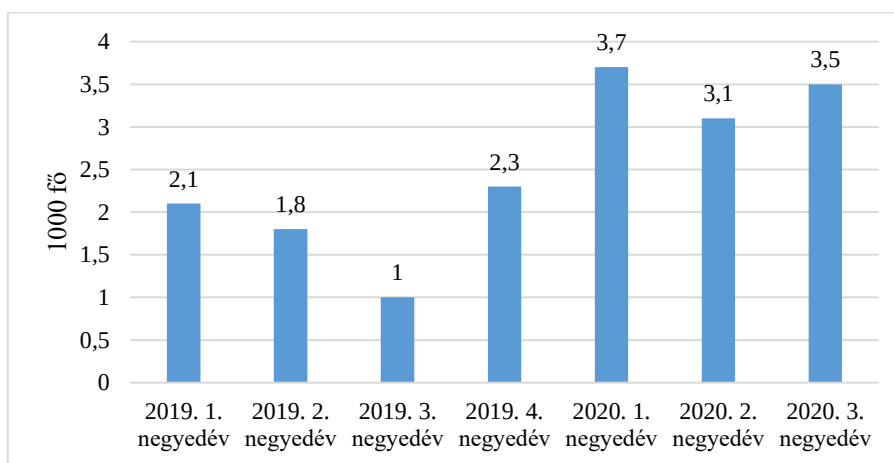
A fiatal munkavállalókat erőteljesen érintheti a koronavírus okozta gazdasági visszaesés, a legfrissebb adatok alapján 2020 szeptemberében több mint 45 ezer 25 év alatti fiatal keresett állást, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők minden korcsoportjában összesen csupán közel 25 ezer álláskeresőt regisztráltak. A felsőfokú végzettségű, korábban IKT szektorban foglalkoztatott 25 év alatti álláskeresők száma az országos számokhoz mérten elhanyagolható.

A koronavírus pandémia hatására emelkedett az IKT szektorhoz köthető munkanélküliek száma. A foglalkoztatottak száma 2019-ben meghaladta a 130 ezer főt. Míg 2019, 3. negyedévére kevesebb, mint 1000 fő keresett állást a szektorban, ez a 2020-as 3. negyedév végére meghárom és félszereződött. Bár ez az összes ágazat közül az egyik legnagyobb növekedés, ennek hátterében az alacsony bázis áll. Még ennek ellenére is ez az egyik legkevesebb nyilvántartott álláskeresővel rendelkező ágazat. A munkaerőpiacon a szektorhoz köthető munkavállalók kevesebb, mint 1%-a van jelen hivatalosan, nyilvántartva álláskeresőként.



3. ábra: A munkanélküliség százalékos alakulása az egyes ágazatokban 2020 negyedéveiben a 2019-es azonos negyedév adataihoz viszonyítva. Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

A „J Információ, kommunikáció” nemzetgazdasági ágban tehát megnövekedett a munkanélküliség, mely azonban nem orvosolja a még jelenleg is több ezer főt hiányoló ágazat munkaerőhiányát. A nyilvántartott munkanélküliek száma 2020 3. negyedévében megközelítőleg 3500 fő volt.



4. ábra: A munkanélküliség számának alakulása 2019-2020 negyedéveiben. Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

A kérdőívben a vállalatokat képviselő válaszadók véleményét nyilvánítottak arról, hogy az elmúlt időszakban tapasztalataik alapján a fiatal (30 év alatti) munkavállalók közül többen keresnek-e állást a J nemzetgazdaság ágban. A kérdésre érdemi választ adók 63,5%-a úgy véli, hogy többen keresnek a 30 év alattiak közül állást, míg 28,2%-uk úgy véli, hogy stagnálás tapasztalható. A munkakeresők számában bekövetkező pozitív változást a válaszadók 42,4%-a nem jelentős, 21,2%-a pedig jelentősnek tekinti. 8,2%-uk pedig úgy látja, hogy kevesebben keresnek állást.

13. táblázat: A fiatal, 30 év alatti álláskeresők számának változása és megítélése az elmúlt időszakban. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Változott-e a fiatal álláskeresők száma?	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Igen, de nem jelentősen	36	42,4
Igen, jelentősen többen	18	21,2
Kevesebben kerestek állást	7	8,2
Stagnálást tapasztalok	24	28,2

7.4. Az IKT szektorban tevékenykedő vállalkozások munkaerőpiaci helyzetképe az empirikus felmérés eredményei alapján

A munkaerőpiacon megnövekedett álláskeresők száma lehetőséget nyújt a vállalkozásoknak, hogy az eddig akut munkaerőhiányt valamilyen módon pótolja. Ennek lehetőségének felmérése érdekében a kérdőív a vállalkozás munkaerő-piaci helyzetére vonatkozó állításokat fogalmazott meg, melyből a cégre leginkább jellemző, maximum öt állítást kellett kiválasztani. A válaszadók nem minden esetben használták ki az öt állítás lehetőségét. A vállalkozások többségének problémát jelent a szenior, képzett munkaerő bevonása. A válaszlehetőséget összesen 55-en jelölték meg, vagyis több, mint a vállalkozások fele küzd a képzett munkaerőhiánnyal. A második legnagyobb probléma a bérköltségek megnövekedése. A válaszadók közel 45%-a gondolja úgy, hogy a cégük számára nehézkes a megnövekedett bérköltségek kitermelése. Ez pedig összefüggésbe hozható azzal, amit a KKV-szegmensben illetve a start-up világban dolgozó interjúalanyok is felvetettek, hogy a munkaerőpiacra kikerülő munkavállaló gyakran irreális elvárásokat támaszt bérigényként, amit a munkáltató nem tud teljesíteni. A munkaerő bevonása azonban csupán az egyik meghatározó probléma, hiszen a képzett munkaerő megtartása sem egyszerű a kialakuló béversenyben.

A megkérdezettek egyharmada gondolja úgy, hogy a munkaerő fluktuáció negatívan érinti a vállalkozást, amelyben dolgozik. Kiemelt probléma, hogy a fiatal munkavállalók nem maradnak hosszú ideig egy cégnél, gyorsan tovább állnak, ha valamilyen elvárásuk nem, vagy nem úgy teljesül, ahogyan azt elképzelték. Kettős folyamat, hogy a megkérdezett vállalkozások egy részének több, diplomával rendelkező munkavállalóra lenne szüksége, azonban a béversenyben gondot jelent a magasabb bérek kifizetése, pedig a diplomával rendelkező munkavállalóknak magasabb az elvárt bére, mint a graduális, hivatalos képzettséggel nem rendelkező társaiknak. A fiatalok gyors munkahelyváltása és a munkaerő fluktuációja ellenére a vállalkozások átlagéletkorának növekedése nem, vagy csak kismértékben okoz problémát a vizsgált vállalatok esetében a kérdőívben rangsorolt válaszok alapján (12. táblázat).

A vállalkozások közel egynegyede esetében a fiatal munkavállalók, juniorok kapják a főszerepet, azonban az ő esetükben a képzettség nem feltétel. Ennek oka sokrétű, az interjú és kérdőíves kutatásban kettő lehetséges szempontot is felvázoltak a megkérdezettek. „A vállalkozás kénytelen a képzettséggel nem rendelkező juniorokra építeni a cégét, hiszen a munkaerőpiacon a béversenyben felhajtott diplomás munkabérek nem képes megfizetni” – állította az egyik válaszadó. A másik eshetőség, hogy a vállalkozás tudatosan épít a juniorokra, hogy a már cégen belüli munkavállalók illetve továbbképzések segítségével formálhassa a munkavállalót, ráadásul alacsonyabb bérért – vélekedett egy másik válaszadó vállalatvezető. Míg az egyik egy kényszerpálya, melyen a koronavírus-járvány változtathat, melyre a pandémia hatással lehet, míg a másik egy tudatosan kialakított stratégia, mely nem a munkaerőpiaci kereslet-kínálat viszonyai által meghatározott. Ebben az esetben a HR stratégia megváltoztatásáig a koronavírus járványtól függetlenül alakul a cégen belüli foglalkoztatottak végzettsége.

Az interjúk felmérésben megjelenik az úgynevezett szeniorizációs folyamat, melynek során a fiatalabb, junior munkavállalókat tapasztaltabb, szenior munkavállalókra cserélik. A jelen kérdőív eredményei ezt a folyamatot nem vagy kissé támasztják csak alá, az viszont markánsan megjelenik, hogy nehéz bevonítani a szenior kollégákat.

14. táblázat: A megkérdezett vállalkozások által megjelölt legjelentősebb problémák. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Állítás	Megjelölés száma (db)
Problémát jelent a képzett, szenior munkaerő bevonása.	55
Gondot jelent cégünk számára a bérköltségek megnövekedése.	46
Problémát jelent a képzett szenior munkaerő megtartása.	34
A fiatal munkavállalók nem sokáig maradnak a cégünkönél.	33
Gondot jelent cégünk számára a munkaerő fluktuációja.	31
Több diplomával rendelkező munkavállalóra lenne szükségünk.	24
A vállalkozásunk a fiatal, képzettséggel nem rendelkező juniorokra épít.	20
Az egyetemet nem végzett, de szakmabeli munkaerő utánpótlása akadálymentes.	8
Gondot jelent cégünk számára a munkaerő elöregedése.	8
A vállalkozásunkban az elmúlt időszakban a juniorokat szeniorokra cseréljük.	7

A vállalkozások számára eltérő mértékű problémát jelentenek a fentebb felsoroltak. Míg a mikro- kis és középvállalkozások legnagyobb problémája, hogy nem tudnak képzett, szenior munkaerőt bevonítani, addig a multinacionális vállalatok esetében a fiatalok vállalat-elhagyása és a munkaerő erőteljes fluktuációja okozza a legnagyobb problémát. A megnövekedett bérköltségek egyértelműen a mikro- és KKV-k számára okoz problémát, azonban a multinacionális cégek esetében is megjelenik, mint munkaerőpiaci probléma. Előbbinek a termelési korlátai és a magasabb bérek nehéz kitermelhetősége okoz problémát, míg a multinacionális vállalatok esetében a munkavállaló alapvetően sokkal magasabb bérigénnyel indít tárgyaláskor, így okozhat problémát a magas bérigény. Mindez öngerjesztő folyamat, hiszen, ha a multi megadja a magasabb bért, mondjuk az általa hiányolt szeniorok számára, akkor beárazza a piacon az adott munkakör vagy képzettséget, gyakran felnyomva az árakat. Ezáltal a megfogalmazott magas bérigényeknek eleget téve bérfelhajtó hatása lehet a multinacionális vállalatnak.

A KKV-k voltak azok a vállalkozások, amik a legtöbb problémát megjelölték. Összesen 119 alkalommal jelölték meg problémát a KKV-k a fentebbi listából. Ez a legnagyobb elemű sokaság a mintában, összesen 33 vállalkozást jelent. Azonban ezt szorosan követi a mikro vállalkozások köre, mely 30 vállalkozást jelent a mintában, összesen 78 alkalommal megjelölt problémával. Így az egy vállalkozásra jutó problémák aránya a KKV-k esetében a legmagasabb. Egy vállalkozás átlagosan 3,6 problémát jelölt meg, a nagyvállalat 3,2-t, a multi 3-at, míg a mikro vállalkozások csupán 2,6-ot, ami az alacsony elemszám és a minta torzító hatásának is köszönhető, így ez fenntartásokkal kezelendő

A kérdőíves felmérés eredményei alapján a mintában a KKV-k körében az egyik legnagyobb problémát a fiatal munkavállalók vállalat-elhagyása okozza. Ezzel párhuzamosan ez az a vállalkozásdemográfiai csoport, amelyben a legjellemzőbb volt a szeniorizációs folyamat az összes többi csoport összevetésében. Tehát részben öngerjesztő folyamatról van szó. A megkérdezett KKV-k azok mindemellett, amelyek a leginkább gondolják úgy, hogy a

képzettség nélküli, egyetemet nem végzett, de szakmabeli munkaerő pótlása a legakadálymentesebb. Így bár a megkérdezett KKV-k esetében probléma a fiatal munkaerő elvándorlása és ezzel párhuzamosan az előregedés, mégis ez a szegmens az, mely legkönnyebben tudja pótolni azt.

15. táblázat: A megkérdezett vállalkozások által megjelölt legjelentősebb problémák. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A munkaerőpiaci problémákkal kapcsolatos állítások	Mikro	KKV	Nagyvállalat	Multinacionális
A fiatal munkavállalók nem sokáig maradnak a cégünknel.	6	13	4	5
A vállalkozásunk a fiatal, képzettséggel nem rendelkező juniorokra épít.	10	7	2	0
A vállalkozásunkban az elmúlt időszakban a juniorokat szeniorokra cseréljük.	1	6	0	0
Az egyetemet nem végzett, de szakmabeli munkaerő utánpótlása akadálymentes.	2	3	1	1
Gondot jelent cégünk számára a bérköltségek megnövekedése.	14	23	1	3
Gondot jelent cégünk számára a munkaerő előregedése.	0	5	1	0
Gondot jelent cégünk számára a munkaerő fluktuációja.	6	13	4	4
Problémát jelent a képzett szenior munkaerő megtartása.	11	15	2	1
Problémát jelent a képzett, szenior munkaerő bevonása.	19	24	6	1
Több diplomával rendelkező munkavállalóra lenne szükségünk.	9	10	2	0

7.5. Fiatal munkavállalók bevonása a megkérdezett vállalkozások körében

A kérdőív több tényezőre kérdezett rá, mely elősegítheti a fiatal munkaerő bevonását és a vállalaton belüli megtartását.

16. táblázat: A munkaerő-bevonás lehetséges módjai. Forrás: kérdőíves felmérés

Szemponatok a munkaerő bevonására és megtartására

...egy vonzó vállalati kultúra elősegíti a munkaerő megtartást.

...az erős és elismert munkáltatói márka hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat megtartsa tehetséges és elkötelezett kollégáit.

...a vonzó, hiteles munkáltatói magatartás hozzájárul az új munkavállalók felvételéhez.

...a vállalati hatékonyság növelhető megfelelő, transzparens, nyílt kommunikációval.

...emberséges, objektív vezetői magatartással magasabb teljesítmény érhető el.

...a felső vezetés példamutatása/ vállalati irányelvek betartása elvárás.

...elvárás, hogy a közvetlen vezetője rendszeres véleményt, visszajelzést adjon a teljesítésről.

...elvárás, hogy a vezetője közvetlenül, szükség esetén gyorsan elérhető legyen.

...a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága elősegíti a munkaerő megtartását

A válaszadók általánosan elismerték a felsorolt tényezők fontosságát, minden tényező – kettő kivételével – átlagosan, a fontos kategóriába került. A két legkevésbé fontos szempontnak a válaszadók az erős és elismert munkáltatói márka munkaerőmegtartó képességét és a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága szempontokat tartották. A válaszadók véleménye alapján ez a két témakör az, amely a vállalati döntéshozók szerint a legkevésbé relevánsnak a munkaerő megtartása szempontjából. Ez ellentmond több tanulmány által feltárt trendnek, mely szerint a fiatal munkavállalók számára egyre fontosabbá válik egy jól eladható vállalati márka és a társadalmi felelősségvállalás⁷⁸⁹. Ez az ellentmondás kulcs lehet a fiatal munkavállalók elvándorlásában és nagyarányú fluktuációjában. Ennek feloldása esetlegesen részben orvosolhatja ezt a problémát.

A válaszadók szerint emberséges, objektív vezetői magatartással magasabb teljesítmény érhető el, könnyebben megtartható a munkavállaló. Ez a tényező a megkérdezett vállalatok szerint a legfontosabb az összes felsorolt tényező közül. A vezető beosztásban dolgozó válaszadók elkötelezettek a munkavállalóik felé, és átérzik beosztásuk súlyát és fontosságát a munkaerő megtartásában. A többség úgy gondolja, hogy a felsővezetés példamutatása/ vállalati irányelvek betartása a fiatalok szemében olyan elvárás, amiért saját maguk is tehetnek. A vállalati vezetők szemszögéből talán tényleg a cégvezetés az, aki a leginkább tenni tud a vállalkozás sikerességéért, és a példamutató magatartás hitelességet is biztosít a munkavállalók szemében. Míg a korábbi megállapítások és kutatások alapján a magasabb célért való együttműködés, a társadalmi felelősségvállalás és a vállalat kifelé márkázása, az employer branding egyre fontosabbá válik, a vállalati vezetők ezt nem, vagy csak részben ismerték fel. Egyik interjúalanyunk véleménye és a MENTA Warmup workshop fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetése alapján *„Napjainkban a fiatal munkavállalók számára már nem elégséges, hogy a vállalatban belül emberséges, jó vezetők vannak, ez alapvető a Z-generáció szemében, ahogyan*

⁷ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000552>

⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320304926>

⁹ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303969>

a magasabb bér is”. Sokkal többet kell a vállalkozásoknak a külső megítélésre, a munkáltatói márkára energiát fordítani, illetve arra, hogy nem csak a munkavállalók szemében, de a globális piacon milyen imázssal jelennek meg. A válaszadók egyöntetű és egybehangzó válasza is erre a két állításra született, itt a legkisebb a szórás és a variancia érték is. A legmegosztóbb állítás a már említett vállalati felelősségvállalás volt, mely átlagban 3,28-as, fontos is meg nem is értékelést kapott, azonban itt a legnagyobb a variancia és a szórás érték. Ugyancsak megosztó állítás, mely szerint a pályakezdő fiatalok számára fontos egy vonzó vállalati kultúra, és ez elősegíti a munkaerő megtartását. A válaszadók ugyan a középértékeket tekintve fontosnak gondolják a vonzó vállalati kultúrát, azonban a válaszok varianciája és szórása igen magas. Ez azt jelenti, hogy vannak olyan válaszadók, akik ezt a tényezőt egyáltalán nem tartják fontos szempontnak a munkaerő megtartásban. A megosztó véleményt erősítheti, hogy bár a válaszadók egyetérthetnek a vállalati kultúra fontosságával, azonban nem értenek egyet annak munkaerőmegőrző-képességével. Mindkét esetben fontos hiányosságra lehet felhívni a figyelmet, hiszen a Z-generációs munkavállalók egyre inkább vallják, hogy rugalmas szervezeti kultúra mellett jól meghatározott feladat- és hatáskörökkel tud hatékonyan és jól működni egy vállalat.

17. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalóknak fontos tényezők a vállalati döntéshozók szempontjából.
Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A pályakezdő fiatal munkavállalóknak fontos...	...egy vonzó vállalati kultúra elősegíti a munkaerő megtartást.	...az erős és elismert munkáltatói márkához járul hozzá, hogy a vállalat megtartsa tehetséges és elkötelezett kollégáit.	...a vonzó, hiteles munkáltatói magatartás hozzájárul az új munkavállalók felvételéhez.	...a vállalati hatékonyság növelhető megfelelő, transzparens, nyílt kommunikációval.	...emberséges, objektív vezetői magatartással magasabb teljesítmény érhető el.	...a felső vezetés példamutatása/ vállalati irányelvek betartása elvárás.	...elvárás, hogy a közvetlen vezetője rendszeres véleményt, visszajelzést adjon a teljesítésről.	...elvárás, hogy a vezetője közvetlenül, szükség esetén gyorsan elérhető legyen.	...a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága elősegíti a munkaerő megtartását.
Átlag	4,00	3,62	4,06	4,18	4,51	4,32	4,16	4,08	3,28
Medián	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00
Módusz	5	4	5	5	5	5	4	4	4
Szórás	1,195	1,000	0,891	0,902	0,796	0,929	0,843	0,862	1,221
Variancia	1,429	0,999	0,794	0,814	0,634	0,862	0,711	0,743	1,491

A döntéshozók válaszai alapján látható, hogy a fentebb említett tényezőket nem mindegyik válaszadó tartja egyaránt fontosnak. Ezek alapján meghatározható a válaszadók vélemény-alapú csoportosítása. A válaszadók között összesen három csoport különült el, ennek a három csoportnak a véleményeltérése tükrözhet egyfajta vezetői hozzáállást is a munkaerőmegtartással kapcsolatban. Az emberséges és objektív vezetői magatartás fontossága mellett érvelt a válaszadók egyik csoportja, akik úgy vélik, hogy a vállalati hatékonyság növelhető nyílt transzparens kommunikációval, és ez kifejezetten fontos a fiatal munkavállalók

[illegible]

18. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalóknak fontos tényezők alapján kialakított klaszterek. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

56

...elvárás, hogy a közvetlen vezetője rendszeres véleményyt, visszajelzést adjon a teljesítésről.	4,48	3,79	2,40
...elvárás, hogy a vezetője közvetlenül, szükség esetén gyorsan elérhető legyen.	4,36	3,79	2,40
...a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága elősegíti a munkaerő megtartását.	3,71	2,63	1,60

7.6. Elvárások egy fiatal munkavállalóval szemben

A munkavállalókkal szemben számos elvárás van, melyek közül a kérdőívet kitöltők megjelölhették a számukra legfontosabb maximum öt tulajdonságot. Ezek alapján a munkaadók a legfontosabb tulajdonságnak az önálló munkavégzésre való alkalmasságot tekintik 45 említéssel. A munkaadók olyan munkavállalókat keresnek, akiket betanítás után önálló, felügyeletet nem igénylő munkavégzésre lehet bízni, rövid ideig egy tutor vagy mentor mellett. Hasonlóan fontosnak találták a válaszadók az, hogy az újonnan felvett alkalmazott csapatjátékos legyen és tudjon együttműködni a munkatársaival. Ehhez viszont szükséges, hogy a munkavállaló jól kommunikáljon, kooperatív legyen, emellett viszont akár saját maga is felelősséget vállaljon a döntéseiért. A második legtöbb említést, 41 említéssel a csapatjátékos szellem kapta, ezt követi a proaktivitás (40 említés). Fontos továbbá, hogy a munkavállaló megbízható és lojális legyen a vállalkozáshoz, a felépített vállalati márkával azonosulni tudjon (36 említés). Fontosnak tartják a munkaadók, hogy a munkavállaló legyen rugalmas és több éves szakmai tapasztalattal rendelkezzen (16 említés), mindenre bevethető, akár több munkakörben is alkalmazható legyen (10 említés).

19. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalóval szembeni munkáltatói elvárások. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Munkavállalói tulajdonság	Említés (db)
Önálló munkavégzésre alkalmas, nem igényel felügyeletet	45
Csapatjátékos	41
Proaktív és innovatív	40
Lojális, megbízható	36
Rendszeresen (tovább)képzzi magát	33
Rugalmas	16
Többéves szakmai tapasztalattal rendelkezik	12
Generációk közötti együttműködésre képes	12
Több munkakörben alkalmazható	10
Szabálykövető	6

A pályakezdő munkavállalókkal szemben végzettséggel kapcsolatos elvárásokat is megfogalmaznak a munkaadók. A kérdőívben hét állítást kellett a válaszadóknak értékelniük azok fontossága szempontjából egy 1-5 skálán, ahol az 1 az egyáltalán nem, az 5 a nagyon fontos volt.

A válaszadók véleménye alapján a legfontosabbnak az IT tudást tartják, vagyis a munkaadó nem feltétlenül nézi, hogy a fiatal munkavállaló rendelkezik-e diplomával vagy sem, inkább a felvételi eljárás során több különböző feladattal teszteli a tudását és a megbízhatóságát. Emellett a diploma előnyt jelenthet a felvételnél, hiszen a diploma azt feltételezi, hogy a munkavállaló kitartó és képes a kitűzött céljait elérni. A legnagyobb egyetértés is abban van a

válaszadók között, hogy az IT tudás a legfontosabb. A kérdőívkitöltők körében nem jellemző a bootcampen résztvettek alkalmazása. Ennek ellenére az elmúlt években a bootcampek egyre fontosabbá váltak, és egyre népszerűbbek, azonban a szerepük a munkáltatók számára nem minden esetben világos.

Vannak olyan válaszadó munkaadók, ahol vegyesen foglalkoztatnak szakirányú végzettséggel és nem szakirányú végzettséggel rendelkező fiatalokat ugyanabban a munkakörben.

20. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalóval szembeni munkáltatói elvárások. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

	...elengedhetetlen az IT diploma megléte.	...szükséges felsőfokú végzettség, de nem ragaszkodunk a szakirányú	...nem feltétel a diploma, de a felvételnél előnyt jelent.	...nem szükséges a diploma, az IT tudás számít.	...jellemzően saját belső képzés során mentor program segítségével	...Bootcamp iskolákban végzett juniorokat foglalkoztunk	...vegyesen foglalkoztatunk szakirányú végzettséggel és nem szakirányú végzettséggel fiatalokat.
Átlag	2,78	2,94	3,52	3,74	3,30	1,96	2,95
Medián	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00
Módusz	3	4	4	4	4	1	3
Szórás	1,210	1,321	1,294	1,207	1,236	1,208	1,356
Variancia	1,464	1,746	1,674	1,458	1,528	1,459	1,839

A fiatal, elhelyezkedni kívánó munkavállalókról a megkérdezettek megosztó adatot közöltek saját vállalatuk pályakezdő-foglalkoztatása kapcsán. A válaszadók közül 20 fő nem válaszolt, vagy nem tudta a választ, közel 8%-uk egyáltalán nem, míg 42,9%-uk kevés, alacsony számú pályakezdőről számolt be IT munkakörben. Azonban a vállalkozások 30,5%-a esetében viszont jelentős számban foglalkoztatnak pályakezdőt IT munkakörben.

21. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalók alkalmazása a megkérdezett vállalkozásokban. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

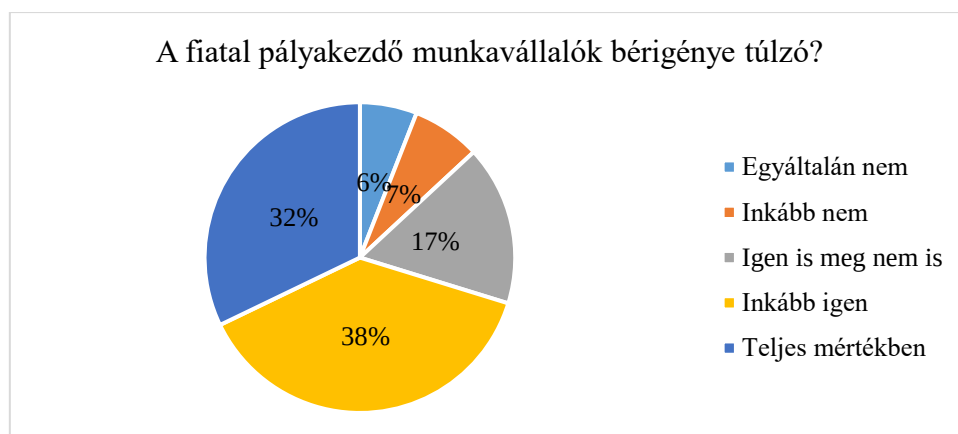
IT munkakörben pályakezdők foglalkoztatása	Válaszok száma (db)	Százalék (%)
Nem tudom, nincs válasz	20	19,0
Egyáltalán nem jellemző	8	7,6
Jelentős számban foglalkoztatunk pályakezdőt	32	30,5
Kevésbé jellemző, számuk nem jelentős	45	42,9
Összesen	105	100,0

7.7. A fiatalok által vállalatok irányában támasztott elvárások megítélése

A kérdőív rákérdezett a közbeszédben gyakran említett, fiatalok által támasztott elvárásokra is. A válaszadók négy fő szempontot értékelhettek 1-5 skálán, ahol az 1 az

egyáltalán nem ért egyet, míg az 5 a teljes mértékben egyetért volt. A válaszokat a bérre, a munkakörnyezetre, a munkaszervezésre és a karrierfejlesztésre vonatkozóan adhatták meg a válaszadó munkáltatók.

Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy a korábban felmerülő béerverseny problémája részben a munkavállalók által támasztott bérigényből fakad. A válaszadók egyetértének abban, hogy a fiatal és pályakezdő munkavállalók bérigénye túlzó, melyet az interjúalanyok bérigénnyel kapcsolatos kérdésben is megerősítettek. Azonban ezen kívül, a választ adó munkaadók úgy vélik, hogy cégük számára nem vagy inkább nem okoz problémát a munkaszervezéssel, karrierfejlesztéssel és munkakörnyezettel kapcsolatos igény. A legkevesebb problémát a munkaszervezéssel kapcsolatos elvárás esetében tapasztalják a kérdőívben választ adó munkaadók, ebben az esetben a variancia és a szórás is a legalacsonyabb, vagyis a válaszok egyirányba rendeződnek. A legnagyobb szórás és variancia a bérigénnyel kapcsolatosan figyelhető meg, ennek oka, hogy a választ adó vállalkozások döntéshozói megosztottak azzal kapcsolatban, hogy a fiatalok által támasztott bérigény reális vagy irreális. Bár a többség (70%) úgy véli, hogy igen vagy teljes mértékben túlzóak a bérrelvárások a válaszadók 13%-a szerint nem vagy egyáltalán nem azok. Ez okozza a megosztottságot a válaszadók között.



5. ábra: A bérigény megítélésének megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

22. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalók elvárásaihoz való alkalmazkodóképesség megítélése a megkérdezett vállalkozásokban. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

	A fiatal munkavállalóknak a munkabérre vonatkozóan túlzott elvárásai vannak az iparágban.	A fiatalabb munkavállalók munkakörnyezetre vonatkozó elvárásai a cégünk számára teljesíthetők.	A pályakezdő munkavállalók munkaszervezéssel kapcsolatos elvárásai a cégünk számára teljesíthetők.	A fiatal, pályakezdő munkavállalók karrierfejlesztésre vonatkozó elvárásai a cégünk számára könnyen teljesíthetők.
Átlag	3,83	3,98	4,05	3,61
Medián	4,00	4,00	4,00	4,00

Módusz	4	4	4	4
Szórás	1,139	0,981	0,849	1,018
Variancia	1,297	0,963	0,721	1,037

7.8. Fiatal munkavállalók megtartása, a fluktuáció csökkentésére tett kísérletek

A kérdőív rákérdezett arra is, hogy az egyes cégek mivel motiválják a fiatal munkavállalókat a hosszabb távú, 3 éven túli foglalkoztatás reményében. Erre a kérdőívben feltüntetett 14 lehetőségből választhattak a válaszadók és egy nyílt végű, egyéb kérdésre adhattak választ, amennyiben egyéb motiváló eszköz is megjelent. A válaszadók maximum öt választ jelölhettek meg, válaszadónként átlagosan 3,5 választ jelöltek meg, tehát a megkérdezettek nem minden lehetőséggel éltek.

Ezek alapján a munkáltatók elsősorban a kiszámítható anyagiakkal és juttatásokkal próbálják motiválni a munkavállalókat, összesen 68 említést kapott a lehetőség. Ezt követi a rugalmas munkavégzés és a home office lehetőségének biztosítása (53 említés). Korábban fontosnak bizonyult a csapatjátékos szellem, ezt a motiválásban és a hosszútávú foglalkoztatásban is kulcsszerepet kap, hiszen a választ adók úgy gondolják, hogy a fiatal munkavállalót a csapattal, munkatársakkal is lehet motiválni, és megtartani. Egy jó hangulatú közeget nem szívesen hagy ott a munkavállaló, pull faktorként jelenik meg és a vállalatnál tartja őket (51 említés).

Hasonlóan fontosnak tartják a válaszadók az egyéni fejlődési lehetőségek és a karrierlehetőségek biztosítását (49 említés). A karrierfejlesztés (career development) és a karrier menedzsment (career management) elengedhetetlen, ha a munkavállaló a munkába fektetett órákból maximális sikert és elégedettséget szeretne elérni. Sok esetben az új munkavállalók fejlődni szeretnének, és a jelenlegi munkahelyre mint tapasztalatszerzésre, a karrierjük egy részére gondolnak. Ez a munkaadó szempontjából is fontos, hiszen a fiatal munkavállaló azért érkezik a vállalkozáshoz, hogy a cégtől tanuljon, ott fejlődjön, értéket adjon hozzá saját karrierjéhez. Így érdemes a fiatal munkavállalóra, még ha csak pár évig marad egy helyen, úgy tekinteni, mint egy olyan csapatjátékosra, aki az adott időszak alatt a saját érdekében a cég érdekeit maximálisan figyelembe véve kihozza magából a tőle telhető legtöbbet és legjobbat. Bár így a fiatal munkavállalók fluktuációja gyors, azonban a tudástranszfer a vállalkozások között biztosított, illetve az egyéni lehetőségek sem korlátozottak. Egyik interjúalanyunk azt fejtette ki, hogy ha a munkaadó a munkavállalót hagyja kibontakozni, és nem zárkózik el attól, hogy később is visszatérjen, az nagyon kamatozó lehet a munkáltatónak. A visszatérő fiatal munkavállaló már egy ismert szervezeti keretbe, esetleg ismert kollégák közé tér majd vissza, így a visszailleszkedése gyors és hatékony lesz.

A válaszadók fontosnak tartják, a fentiekhez kapcsolódóan, a tanulás és fejlődés lehetőségének biztosítását képzések és keresztképzések elérhetőségének biztosításával (37 említés). A tanulási lehetőségek cégen belül is biztosíthatók, ha például mentor vagy tutor rendszert alakítanak ki, egy tapasztaltabb, senior kollégát rendelnek egy gyakornok, vagy egy junior mellé. A belső tanulás így cégen belül megoldható, ráadásul elősegíti a fiatal munkavállaló beilleszkedését a közösségbe, nem érzi magát egyedül. De nem ritka az sem, hogy akár belsőleg szervezett továbbképzéseket indítanak változatos témákban, legyen az szigorúan szakmai (új programcsomagok bemutatása, eszközállomány felfejlesztéséhez

kapcsolódó képzés), vagy éppen tágabb, társadalmi (felelősségvállalást, elfogadást segítő érzékenyítő programok).

Valamivel kevesebb döntéshozó említette a munka-magánélet egyensúlyának biztosítását, mint motiváló és a munkaerőt megtartó tényezőt (28 említés). Az elmúlt évben a munka és a magánélet egyensúlyának megóvása kiemelt figyelmet kapott. Ugyan korábban is létezett home office és távmunka, bizonyos cégeknél már a pandémia előtt is, azonban a távmunkára való tömeges áttérés – korlátozások bevezetésekor a vállalatok 80-90%-ban távmunkára váltott – rávilágított arra, hogy „az otthon végzett munka nem csak előnyökkel járhat. Ezt korábban számos kutatás már felvetette problémaként. Több munkavállaló érezte úgy, hogy az otthoni munka elidegenítő hatású¹⁰, monotonabb és unalmasabb, holott a munka jellegében nem változott, csak a környezet lett más és a kollégák hiányoznak. Az alapvető face-to-face kapcsolatok pedig szükségesek a távmunka fentebb említett negatív hatásainak mérséklésére.¹¹ Továbbá megfigyelték, hogy a home office és a távmunka kizsigerelő lehet, hiszen a munkavállalók bizonyítani szeretnének, hogy otthon valóban dolgoznak, így akár többet is dolgoznak, mint amennyi esetlegesen elvárt lenne¹², megborulhat a munka és magánélet egyensúlya¹³¹⁴. A távmunkával további veszély is fellelphet, a fiatal, pályakezdők integrációja nem történik meg a cégekbe, hiszen vannak olyan új munkavállalók, akik munkatársaikkal az elmúlt évben még csak egyszer vagy kétszer találkoztak személyesen. Így nem alakul ki kötődés és elköteleződés a cég és a kollégák iránt. Főleg kitett ennek a fiatal, pályakezdők csoportja, akik kevés munkatapasztalattal rendelkeznek, emellett még nincs kiforrott egyensúlyérzékük a munka és a magánélet közötti harmónia megteremtésére.

A válaszadók fontosnak találják a vállalati stabilitást, mint motiváló tényezőt. Egy megbízható vállalkozásra a munkavállaló mindig számíthat, stabil és kiszámítható, jó lehetőségeket biztosít. A vállalati stabilitás is egyfajta vállalati márka és a munkáltatói márka részét képezi, ahogyan a korábban említett hitelesség is. A vállalat stabilitását összesen 21-szer említették a válaszadók, míg a munkáltatói márkát és a vállalat külső/belső megítélését 11-szer említették a válaszadók, mint motiváló tényezőt. Szintén kevesebb hangsúlyt kap a munkaerő megtartásában a válaszadók szerint a vállalat iránti bizalom növelése (11 említés) és a vállalati felelősségvállalás a munkavállalók felé (9 említés).

Meglepően alacsony említést és jelentőséget tulajdonítottak a csapatépítő programoknak és vállalati rendezvényeknek (11 említés) a válaszadók.

Kevés szerepet szánanak a megkérdezett munkaadók a vállalat társadalmi tevékenységére, elköteleződésre (2 említés) és a generációk közötti együttműködés promótálására, kezelésére (2 említés). Az mondható, hogy a megkérdezett munkavállalók véleménye alapján ezek a tényezők kevésbé fontosak a munkaerő megtartásában illetve bevonzásában.

A válaszadók közül voltak olyanok, akik megjelölték a megtartás eszközeként az alkalmazott technológiát. A munkavállalók egyéni fejlődése és karrierlehetőségeit, referenciáit

¹⁰ <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-8710-0>

¹¹ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731300159X>

¹² <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709349199>

¹³ Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

¹⁴ Laurence M. Rose (2015): The Human Side of Virtual Work: Managing Trust, Isolation, and Presence Business Expert Press

igen erőteljesen növeli az, ha az adott vállalkozás egyedi technológiát alkalmaz, amelynek a munkavállaló szakértője lehet, és az így szerzett tudását, a technológia „know-howját” a munkaerőpiacon értékesíteni tudja majd a jövőben egy esetleges munkahelyváltás esetében.

A válaszadók között a megtartás másik módjaként jelölték meg a vállalat irányításában való részvétel lehetőségét. Egyre gyakoribb jó gyakorlatnak tekinthető, hogy a munkavállalókat közvetetten, de a vállalat tulajdonosává, „döntéshozójává” teszik részvények ajándékozásával, osztalék fizetésével. Ez egyrészt növeli a vállalati elköteleződést, másrészt pedig sarkallja a munkavállalót a jobb teljesítményre, hiszen a nagyobb teljesítmény jövedelmezőbb számára. Az elmúlt években azonban a kisméretű vállalkozások, startupok esetében szintén bevett szokássá vált, hogy a vállalat irányítását részvételi demokrácia alapon szervezik, az egyes munkavállalók egy-egy adott terület vezetéséért, irányításáért felelősek. Az irányításba való beleszólás lehetőségét adja például egy projektre orientált mátrix szervezet, melyben jellemzően az adott feladat ellátását a projektvezetőre, team leaderre bízják, így ha nem is a teljes vállalatirányításban, de egy meghatározó szegmensben vezető és döntéshozói pozícióba kerülhet az adott szakterületen legtapasztaltabb és legjobb vezetői kvalitásokkal rendelkező munkavállaló. Mindez motiválóan hathat a fiatal munkavállalókra, segíthet őket a cégen belül tartani. Az agilis munkaszervezés előnye, hogy az alkalmazottaknak joga van arról dönteni, hogy mikor, hol és hogyan akarnak dolgozni, hiszen a munka nem hely, hanem egy tevékenység.

23. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalók megtartására alkalmazott módszerek a megkérdezett vállalkozásokban. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Szempontok	Említés (db)
Az anyagiak, kiszámítható juttatások	68
A rugalmas munkavégzés, home office biztosítása	53
A csapat, akikkel együtt dolgozik	51
Karrierlehetőségek, egyéni karrierút	49
A tanulás és fejlődés, képzések, keresztképzések elérése	37
A megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása	28
A vállalat stabilitása	23
A vállalati rendezvények, csapatépítő programok	11
A vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márka	11
A vállalat iránti bizalom	11
A márkák/termékek, amelyeket a cégnél gyártanak, fejlesztenek	10
A vállalt felelősség vállalása a munkavállalója iránt (járványügy intézkedések, magánéleti problémák valamint magánéleti helyzetek figyelembevétele, stb.)	9
A vállalat társadalmi tevékenysége (CSR), szerepvállalása	2
A generációs különbségek kezelése, generációs értékek elismerése	2

7.9. A fluktuáció indokainak, munkahelyváltás szempontjainak megítélése

A kérdőívben a munkáltatók értékelhették, hogy az egyes szempontok mennyire játszanak fontos szerepet a munkavállalók munkahelyváltásában, vagyis véleményük szerint az egyes tényezők mennyire játszanak szerepet a fiatal munkaerő fluktuációjában.

A válaszadók tapasztalatai alapján a (fiatal) munkavállalók fluktuációjában leginkább a kereseti lehetőségek játszanak szerepet (65 említés). A megkérdezett vállalkozások döntéshozói úgy vélik, hogy a magasabb bér még mindig csábító a munkavállalók számára és egy jobb, lényegesen magasabb ajánlatot nem utasítanak vissza. A bérverseny így ebből a szempontból is kiélezettnek látszik a tapasztalatok alapján. Kevesebb említéssel ugyan (50 említés), de hasonlóan fontosnak látszik a karrierlehetőségek és az új kihívás keresése a munkavállalók számára. Döntő lehet tehát a fiatal munkavállalók számára, hogy ne csak megfelelő bérezést kapjanak az elvégzett munkájukért, de az elvégzendő munka jelentsen kihívást, legyen érdekes és izgalmas. A munkahelyváltásnak egyik aspektusa lehet, hogy a munkavállaló nem tud megfelelően beilleszkedni, illetve a közvetlen kollégáival, de főként felettesével nem találja meg a közös hangot, mely a munkahely váltásához vezet. A megkérdezettek úgy vélik, hogy a fiatalok fluktuációjában ez a tényező is szerepet játszik (36 említés). Kevesebb említéssel, de a munkahelyi fluktuációt előidéző folyamatnak tekintik a válaszadók a korábbiakhoz kapcsolódóan a fejlődési lehetőségek (29 említés) és a karrierlehetőségek hiányát (20 említés). Elvonzó tényező lehet egy másik munkahely által kínált jobb munkakörülmény (25 említés), a jobb munkahelyi légkör és a kevesebb stressz is (24 említés).

A vállalat vezetésével kapcsolatos hiányosságokat kevésbé látják meghatározó tényezőknek a fiatalok fluktuációjában a megkérdezettek. A vállalati vezetés kommunikációja, illetve felső vezetés magatartása (17-17 említés), az agilitás hiánya (15 említés) az említett lehetséges problémák sorának végére kerültek. Ugyanígy kevésbé fontos tényezőnek tekintik a munkáltatók a kevésbé jó elérhetőséget (9 említés), a karrierváltás, szakmaváltás (5 említés) és a munkáltató márka és megítélés szerepét (3 említés).

24. táblázat: A pályakezdő fiatal munkavállalók fluktuációjának indítékai a megkérdezett vállalkozásokban. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

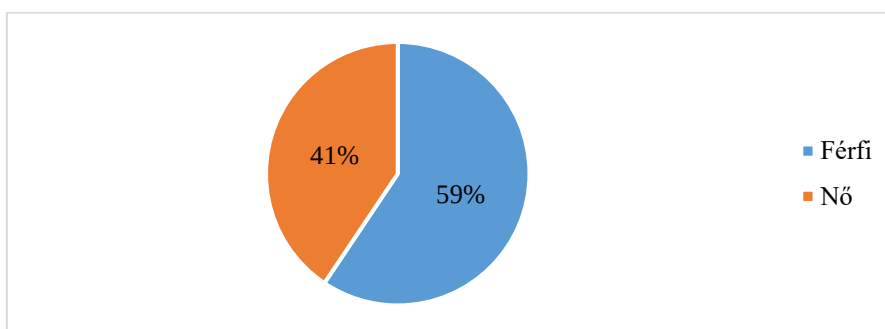
Állítás	Említés (db)
Magasabb fizetés érdekében	65
Szakmailag vonzóbb lehetőség, kihívás, karrier lehetőség	50
Közvetlen vezetők magatartása, esetleges vezetői konfliktusok	36
Fejlődési lehetőség hiánya	29
Jobb munkakörülményeket kínál egy másik cég	25
Kevesebb stressz érdekében, vonzóbb munkahelyi légkör	24
Szervezeti kultúra hiányosságai	22
Önmegvalósítás lehetősége (vállalkozás, startup, freelancer)	20
Home office, távmunka lehetőségének a hiánya	19
Vállalati és vezetői kommunikáció módja	17
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek	17
A foglalkoztatás stabilitásának hiánya	16
Agilitás, partnerség hiánya	15
Kevésbé jó elérhetőség, (lakóhelyéhez közelebbi munkahelyet választ inkább)	9
Karrierváltás, más szakmát választ	5
Vállalat külső megítélése, nem megfelelő munkáltatói márkája	3

8. A munkaerőpiaci fluktuáció az IKT szektorban

A kérdőív célzottan az IKT szektor fluktuációjára vonatkozik, annak IKT-ra gyakorolt hatását vizsgálta a magyarországi informatikai és kommunikációs vállalkozások munkavállalói körében. A kérdőív elsődlegesen a pályázat fókuszához igazodva a kevésbé fejlett régiók cégeit szólította meg, azonban a kitöltésben részt vettek IKT szektorban működő fővárosi vállalkozások munkavállalói is. A kutatásban IKT munkavállalók nemre és korra való tekintet nélkül vettek részt annak érdekében, hogy feltárhassuk az IKT szektorban tapasztalható munkaerő-fluktuáció okait, hátterét, várható mértékét.

8.1. A „Munkaerőpiaci fluktuáció az infokommunikációs (IKT) szektorban” kérdőíveket kitöltők demográfiai jellemzői

A válaszadók nemi megoszlása az IKT szektor férfi-nő arányánál sokkal kiegyensúlyozottabb, a válaszadók 59,4%-a férfi és a 40,6%-a pedig nő.



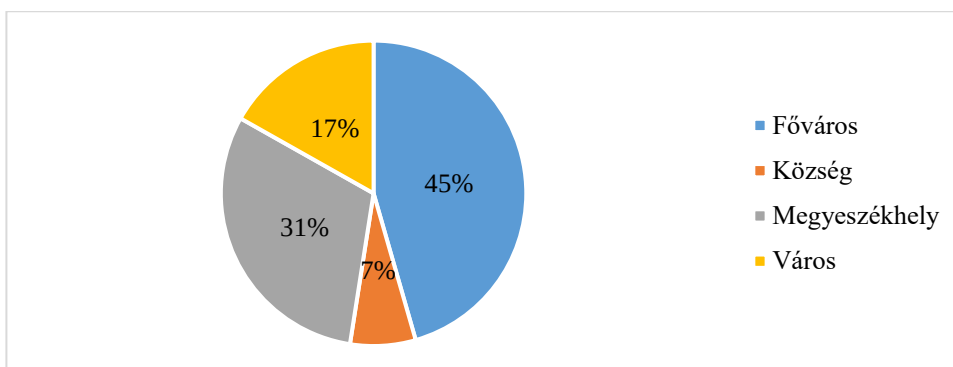
6. ábra: A válaszadók nemi megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A válaszadók három életkor kategóriába lettek besorolva, a pályázati fókusz alapján, az 1-es kategória a 30 év alatti munkavállalók, a 2-es csoport a 31-40 év közötti munkavállalók és a 3-as csoport a 40 év feletti munkavállalók csoportja. A három vizsgálati kategóriára azért volt szükség, hogy feltárhatóvá váljon a különböző korcsoportok közötti fluktuáció okainak esetleges különbözősége, hasonlóságai. A válaszadók átlagéletkora 35,6 év, a középítő érték 35 év, míg a leggyakrabban adott válasz 29 év.

25. táblázat: Az életkori megoszlás és középértékei Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Életkor kategóriák	Elemzés (fő)	Százalék (%)
30 év alattiak	31	30,7
30-40	41	40,6
40 év feletti	29	28,7
Összesen	101	100,0
Középértékek		
Átlag		35,6
Medián		35,0
Módusz		29

A válaszadók relatív többsége a fővárosban él, abszolút többségben vannak a nem fővárosban élő válaszadók, mely megfelel a projekt kevésbé fejlett régiókra vonatkozó fókuszának. A válaszadók 45%-a fővárosi, 31%-a megyeszékhelyről, 17%-a városi jogállású településről töltötte ki a kérdőívet, 7%-a pedig községben lakik állandó jelleggel.



7. ábra: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A válaszadók többsége felsőfokú végzettséggel rendelkezik, melynek BSc és MSc szintű képviselői is vannak a mintában. A válaszadók között hagyományos, osztatlan képzési rendben megjelölt főiskola BSc és az egyetemi diploma pedig MSc diplomának számít. A válaszadók 16,8%-a középfokú képzettséggel rendelkezik, 1 fő pedig OKJ képzést végzett.

26. táblázat: A végzettség szerinti megoszlás. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Iskolai végzettség	Elemszám (fő)	Százalék (%)
Középfokú	17	16,8
OKJ	1	1,0
BSc	49	48,5
MSc	34	33,7
Total	101	100,0

8.2. A munkavállalók munkahelyének állandósága, változása, fluktuációval érintett csoportok

A kérdőív rákérdezett arra, hogy a munkavállaló milyen régóta dolgozik az IKT szektorban, illetve, hogy a jelenlegi munkahelyén mennyi ideje dolgozik. Ennek a kérdésnek a célja, hogy képet kapjunk az átlagos IKT munkavállaló munkahelyének állandóságáról, a változás gyakoriságáról.

A válaszadók 40,6%-a több, mint 10 éve dolgozik az IKT szektorban, 26,7%-a 5-10 éve, míg 28,7%-a 2-5 éve, 4%-a pedig kevesebb, mint két éve. A jelenlegi munkahely esetében a válaszadók 30,7%-a dolgozik több, mint 10 éve, 18,8%-a 5-10 éve, míg 31,7%-a 2-5 éve. A válaszadók 8,9%-a 1-2 éve és 9,9%-a pedig kevesebb, mint egy éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén.

A válaszok alapján azok, akik több, mint 10 éve dolgoznak az IKT szektorban egyértelműen több, mint 10 éve már a jelenlegi munkahelyükön dolgoznak. Ezek a

munkavállalók többnyire egy nagyobb, stabilabb, régebb óta létező IKT cégnél foglalkoztatottak. Azok a válaszadók, akik 5 évnél kevesebb ideje dolgoznak az IKT szektorban kevesebb ideje dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. Azon válaszadók esetében, akik 1-2 éve vannak a szakmában feltehetőleg ez az első munkahelyük, azok, viszont akik 2-5 vagy 5-10 éve dolgoznak az IKT-ban nagyobb arányban választották azt, hogy kevesebb, mint 1 éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. A fluktuáció a mintában a 2-10 év között az adott munkahelyen dolgozókat érinti a leginkább.

27. táblázat: A szektorban és a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő összefüggései. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

		Mióta dolgozol a jelenlegi cégnél?				
		Kevesebb, mint 1 éve	1-2 éve	2-5 éve	5-10 éve	Több, mint 10 éve
Mióta dolgozol az IKT szektorban?	1-2 éve	1	3	0	0	0
	2-5 éve	5	5	19	0	0
	5-10 éve	3	0	7	17	0
	Több, mint 10 éve	1	1	6	2	31

A válaszok alapján megállapítható, hogy azok, akik a jelenlegi cégnél több, mint 10 éve dolgoznak zömmel 40 év feletti. Mivel a 20-as éveiben járó fiatal munkavállalók a munkavállalásuk kezdeti időszakában szerezhetnek meg jelentős, karrierjük szempontjából fontos munkatapasztalatot, így sokkal mobilisabbak is.

28. táblázat: A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő és az életkor összefüggései. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Mióta dolgozol a jelenlegi cégnél?	Kevesebb, mint 1 éve	1-2 éve	2-5 éve	5-10 éve	Több, mint 10 éve
30 év alattiak	5	5	17	4	0
31-40 évesek	4	3	14	13	7
40 év feletti	1	1	1	2	24

A A válaszadók iskolai végzettsége kapcsolatban áll azzal, hogy a jelenlegi munkahelyükön mennyi időt töltöttek el eddig. Ez alapján megállapítható, hogy a megkérdezett alacsonyabb végzettségű válaszadók kevésbé mobilisak a munkaerőpiacon, melyet az életkor növekedése is befolyásol. Minél idősebb az IKT munkavállaló és minél alacsonyabb a végzettsége annál kevésbé mobilis a munkaerőpiacon. Minél magasabb a végzettsége, annál biztosabban vált munkahelyet. A válaszadók döntő többsége a munkahelyükön eltöltött idő alapján 2-5 évre stabil munkaerőnek számít a munkahelyük számára.

29. táblázat: A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő és az iskolai végzettség összefüggései. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

		Mióta dolgozol a jelenlegi cégnél?				
		Kevesebb, mint 1 éve	1-2 éve	2-5 éve	5-10 éve	Több, mint 10 éve
Iskolai végzettség	Középfokú	1	2	3	3	9
	BSc	5	4	15	10	15
	MSc	4	3	14	6	7

A kérdőívet kitöltők megnevezhették, hogy az elmúlt öt évben hány munkahelyük volt. a válaszadók relatív többsége 45,5%-ának egy-két munkahelye volt, mely viszonylag alacsony fluktuációt eredményez, csupán 14%-ának volt 2-nél több munkahelye, sőt, a válaszadók 39,6%-ának ez az első munkahelye. A megkérdezetteket kevésbé jellemzi a hipermobilitás, vagyis a pár hónapon belüli gyakori munkahelyváltás.

30. táblázat: Munkahelyváltás gyakorisága az elmúlt öt évben a megkérdezettek esetében. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Az elmúlt 5 évben összesen hány munkahelyed volt?	Elemzés (fő)	Százalék (%)
1-2	46	45,5
2-5	14	13,9
5-nél több	1	1,0
Ez az első	40	39,6
Összesen	101	100,0

Arról is véleményt nyilváníthattak a válaszadók, hogy véleményük szerint mennyi az ideális munkahely száma az IKT szektorban 30 éves korig. A válaszadók közel kétharmada (64,4%) úgy véli, hogy 2-3 munkahely az ideális 30 éves korig. A válaszadók közel egyötöde (19,8%) gondolja úgy, hogy 3-5 munkahely az ideális, 12,9%-uk pedig úgy véli, hogy egy munkahely is elég. A válaszadók 3%-a gondolja úgy, hogy 5-nél több munkahely az ideális.

31. táblázat: Az ideális munkahelyszám a megkérdezettek véleménye szerint az IKT szektorban 30 év alatt. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Véleményed szerint az IKT ágazatban mennyi az ideális munkahelyszám 30 éves korig?	Elemzés (fő)	Százalék (%)
egy	13	12,9
2-3	65	64,4
3-5	20	19,8
5-nél több	3	3,0
Összesen	101	100,0

A megkérdezettek szerint egy fiatal munkavállaló az első munkahelyén átlagosan több, mint két évet tölt el (28 hónap), azonban a válaszok megoszlanak, hiszen a medián és a módusz értéke is 12 hónap, mely értékeket a kirívó 200 hónap feletti értékek módosítanak. A korábbi eredményeknek némileg ellentmondóan a leghosszabb átlagos tartózkodást a 30 év alattiak remélik az első munkahelyüktől, ahol az átlag 3 év feletti (38 hónap), míg ahogyan idősödnek a megkérdezettek, úgy csökken az első munkahelyen vélelmezett eltöltött idő.

328. táblázat: Az első munkahelyen eltöltött idő megítélése. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Életkor kategória	Mit gondolsz, mennyi az az idő (hónapban), amit egy fiatal átlagosan az első munkahelyén tölt?			
	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
30 év alattiak	38	18	18	56
31-40 évesek	28	12	12	49
40 év felettiek	18	12	24	10

8.3. Munkahelyváltás lehetősége a jövőben

A kérdőív rákérdezett arra, hogy a munkavállaló az elkövetkezendő időben tervez-e munkahelyet váltani. A vállalkozások esetében egy természetes fluktuáció, 1-5%-ban egészséges, hiszen ez biztosítja a vállalat humán erőforrásának a megújulását, innovatitását. A megkérdezett munkavállalók közel 30%-a gondolkodik azon, hogy a jövőben munkahelyet vált. Ez igen magas arány, tehát a válaszadók közel egyharmada valamilyen oknál fogva nem elégedett jelenlegi munkahelyével.

A munkahelyváltásra vonatkozó szándék természetesen nem minden esetben realizálódik, és életkortól és iskolai végzettségtől, sőt lakóhelytől is függhet a váltási szándék. Az életkor alapján szignifikánsan állítható, hogy a fiatal 30 éves munkavállalók nagyobb arányban tervezik a munkahelyváltást ($K\chi^2=12,01$ $df=2$), tehát az ő esetükben a fluktuáció problémája statisztikailag igazolhatóan jelentkezik. A másik két életkor-csoport statisztikailag hasonlóan tekinthető, ez a két csoport inkább nem váltana munkahelyet.

33. táblázat: A munkahelyváltás lehetősége és az életkor összefüggései . Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Életkor- kategória	Tervezed-e, hogy munkát váltasz a közeljövőben?	
	Igen	Nem
30 év alattiak	16	15
31-40 évesek	9	32
40 év feletti	4	25

Az iskolai végzettség tekintetében a BSc-t végzettek és a középfokú végzettségűek tekinthetőbbek hajlandóbbnak a munkahelyváltásra ($K\chi^2=6,09$, $df=3$) . Utóbbi esetében ha életkort is figyelembe veszünk akkor a fiatal középfokú végzettségű munkavállalók váltásának munkát, míg az idősebb kollégáik nem. Az egyes kategóriák alacsony elemszáma alapján azonban a szignifikancia szint alacsony, nagyjából 10% hibahatár körül mozog a becslés, így nem állítható teljes biztonsággal a fentebb megállapított iskolai végzettség és munkahelyváltás valamint az életkor közötti kapcsolat. A vizsgált mintán lakóhely alapján nem lehet megállapítani szignifikáns kapcsolatot, tehát a munkahelyváltást a lakóhely nem befolyásolja, nem úgy mint az életkor vagy a képzettség.

8.4. A munkahelyváltás lehetséges indokai

Azok, akik úgy válaszoltak, hogy munkahelyet váltának, azok megjelölhették azokat az indokokat, amelyek miatt munkahelyet váltának. Összesen 10 előre meghatározott válaszlehetőség közül választhattak a válaszadók a leggyakoribb indokok közül, illetve egy nyitott végű kérdésben egyéb válaszlehetőségeiket is megjelölhették. Ezek alapján a válaszadók leggyakrabban azért szeretnék munkát váltani, mert megunták a jelenlegi pozíciójukat és a feladatokat (12 említés), és nem fejlődnek eléggé (11 említés), új kihívásokra vágnak (12 említés). Többen panaszkodtak arra, hogy nem érzik jó magukat a cégnél, ahol jelenleg dolgoznak (7 említés) és nem elégedettek a fizetésükkel és a béren kívüli juttatásokkal (8 említés). Összesen hét alkalommal említettek még a munkakörnyezettel és munkatársakkal kapcsolatos konfliktusokat, mely a munkahelyi miliőt rontja. A válaszadók megjelölték a költözést és az egyéni vállalkozást is, mint lehetséges indokot a munkahelyváltásra. Az életkori

34. táblázat: A munkahelyváltás indokai korosztályos bontásban. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

[illegible]

69

lehetőségek is (29,7%), egyéb céges üdülési és sportjuttatások (10,9%) is. Voltak válaszadók, akik a külföldi munkalehetőséget preferálnák. Összességében megállapítható, hogy a korosztályok között a 30 év alattiak azok akiket a magasabb bérrel a legkevésbé lehet motiválni a válaszadók közül és az ő körükben a legnagyobb motiváló tényező a karrierterv és az előrelépési lehetőség. Ez a fiatal korosztály az, akit a céges sport és üdülési lehetőség is sokkal nagyobb mértékben mozgat meg.

35. táblázat: Egy esetleges munkahelyelhagyás legfőbb motiváló tényezői korosztályos megoszlásban.
Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Állítások	18-29 éves (fő)	30-39 éves (fő)	40+ éves (fő)	Összesen (fő)
Magasabb bér	20	34	24	78
Rugalmasabb munkaidő	9	20	12	41
Magasabb beosztás	9	8	9	26
Béren kívüli juttatások	10	14	6	30
Karrierterv és előrelépési lehetőség	16	14	11	41
Képzések és önfejlesztési lehetőség	10	12	9	31
Gyakorlatszerzési lehetőség új területeken	7	13	8	28
Céges sport és üdülési lehetőség	6	4	1	11
Semmiképp nem hagynám ott jelenlegi munkahelyen	1	6	3	10

8.15. Elvárások az új munkahellyel kapcsolatban

A válaszadóknak lehetősége volt nyitott kérdés formájában kifejezni a véleményüket, hogy mit várnának egy új munkahelytől, mik azok a tényezők, amikre véleményük szerint a munkaadónak oda kellene figyelnie, hogy elégedettek legyenek a munkavállalók.

A válaszokat öt fő csoportba lehet rendezni, elismerés és megbecsültség, emberközelség és megfelelő bánásmód, érdekes és izgalmas feladatok, kihívások, szakmai fejlődési lehetőség és magas szakmai színvonal, rugalmasabb munkakörnyezet és kevesebb stressz, magasabb bér.

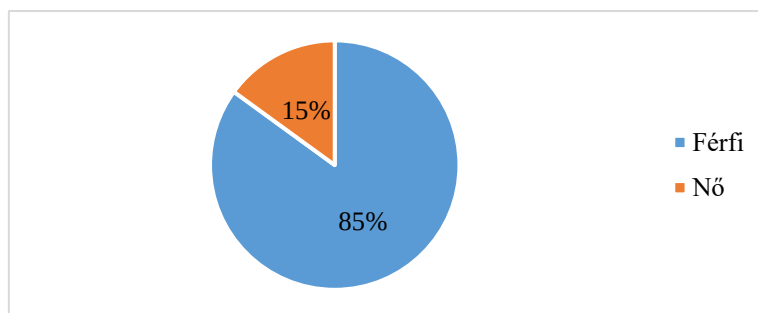
A munkavállalók alapvető fontosságúnak tekintik, hogy amennyiben egy munkahelyen elhelyezkednek, ott emberként kezeljék őket és munkájukat kellő mértékben becsüljék meg, a vállalat vezetősége értékelje az igyekezetet és törődjön a munkavállalókkal. A munkahely biztosítson „emberközpontú légkört és a vállalati célok összhangban legyenek a személyes elvárásokkal”. Ehhez hozzátartozik, hogy nem csak erkölcsileg, de anyagilag is legyenek a munkavállalók megbecsülve. Ahogy egy válaszadó fogalmaz: „Globális tudásért globális fizetést és nyugat európaihoz hasonló munkakörülményeket biztosítsanak, mely alatt elsősorban azt értem, hogy kezeljenek partnerként és ne erőforrásként, akit ki lehet zsákmányolni”. Van olyan munkavállaló, aki úgy véli, hogy a „kevesebb stressz, munkaidő-magánélet jobb egyensúlya, mellett kb. ugyan azok a kereseti és béren kívüli juttatások, mint jelenleg elegendőek”. Nem tűnik nagy elvárásnak, azonban munkaszervezési hibára utal, hogy a jövőbeli munkahelyén a munkavállaló az várja el, hogy „például tisztázva legyenek a munkakörök, és pontos feladatmeghatározások legyenek”. Egy sikeres vállalathoz és az

9. A multinacionális cégek térbeli megjelenése és bérekre gyakorolt hatása

A kutatás harmadik kérdőíve a multinacionális cégekre és azok bérekre gyakorolt vélt- vagy valós hatását kívánja feltárni a leendő munkavállalók körében. Emellett a kérdőív vizsgálja a multinacionális cégek térbeli elhelyezkedését is. A kérdőív a vidéki felsőoktatási intézményekben tanuló informatikai képzési terület alap- és mesterszakos hallgatóit valamint PhD képzésben résztvevő hallgatóit célozta meg.

9.1. A „multinacionális cégek az IKT ágazatban” kérdőíveket kitöltők demográfiai jellemzői

A válaszadók nemi megoszlását tekintve a sokaság valamivel több, mint egyhatoda (15%) nő, míg öthatoda (85%-a) férfi (ábra). A kitöltők aránya részben alkalmazkodik azokhoz az országos trendekhez, mely szerint az IKT szektorban az átlagosnál kisebb, és fokozatosan csökkenő arányban vannak jelen a női munkavállalók. Az IKT szektorban dolgozó munkavállalók több, mint felét férfiak adják, és az elmúlt években pedig tovább nőtt a két nem közötti differencia. 2009-ben az információ, kommunikáció ágazatban dolgozó férfiak aránya 67% volt, tíz évvel később 2019-re ez az érték már 74%-ra emelkedett. Azt tapasztaljuk, hogy az újonnan munkába álló munkavállalók is túlnyomóan férfiak, ami annak is köszönhető, hogy a felsőfokú végzettséget szerző IKT szakemberek túlnyomórészt férfiak (KSH Statinfo 2019). Az Oktatási Hivatal adatai alapján az elmúlt 10 évben mindvégig meghaladta a 80%-ot a férfi hallgatók aránya a felvett jelentkezők; a képzést megkezdő hallgatók; valamint az oklevelet szerzett hallgatók között is. Azonban kis mértékben, de elkezdett növekedni a nők aránya is az IKT szakokon.



9. ábra: a válaszadók nemi megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

A válaszadók születési éve 1990-2002 közötti, a válaszadók több, mint 60%-a 1996 után született. A 12 éves terjedelem annak köszönhető, hogy a BSc, MSc és PhD képzésben résztvevők is választ adhattak a kérdőívre, ráadásul a válaszadók között lehet olyan is, aki másoddiplomaként végzi az informatika képzését, illetve doktori fokozatot kíván szerezni (táblázat). A legidősebb válaszadó 30 éves volt (1 fő), a legfiatalabbak pedig 18 évesek, vagyis elsőéves hallgatók (5 fő). A válaszadók átlagos életkora 22,6 év, a leggyakrabban előforduló életkor a 20 év volt (21 fő). A medián életkor 22 év (15 fő).

36. táblázat: a válaszadók életkori megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

Életkor	Gyakoriság (fő)	Születési év
18	5	2002
19	4	2001
20	21	2000
21	11	1999
22	15	1998
23	13	1997
24	16	1996
25	8	1995
26	2	1994
27	4	1993
30	1	1990
Összesen	100	----

A válaszadók iskolai végzettsége alapján a középiskola (56 fő) illetve a BSc végzettség 40 fő) a meghatározó. 4 fő pedig MSc képzettséggel rendelkeznek, ők a jelenleg PhD képzésen tanuló hallgatók. Azok, akiknek a legmagasabb iskolai végzettsége középfokú, az alapképzésben tanulnak. A válaszadók iskolai végzettségének megoszlása az informatikai szakokon tanuló hallgatók országos arányoktól eltér. A válaszadók között magasabb a kitöltési hajlandóság a mesterszakosok körében. Ez a kutatás szempontjából limitáció, hiszen országosan az informatikai szakokra az alapképzést befejezők kisebb százaléka, átlagosan 7%-a jelentkezik mesterképzésre és 2% körül PhD képzésre. Így a mesterképzésben illetve a doktori képzésben résztvevők nagyobb arányban képviseltetnek a kutatásban. Éves szinten az informatikai képzési területen az alapképzésben résztvevő hallgatók 11%-a szerzi meg a BSc diplomáját, ez viszonylag állandónak tekinthető 2015-2019 között, 35% körül szereznek mesterdiplomát és 15% körül szereznek doktori fokozatot. Utóbbi az elmúlt öt évben folyamatosan csökken. Általánosan megállapítható, hogy a hallgatók nagyjából 13%-a szerez valamilyen szintű oklevelet.

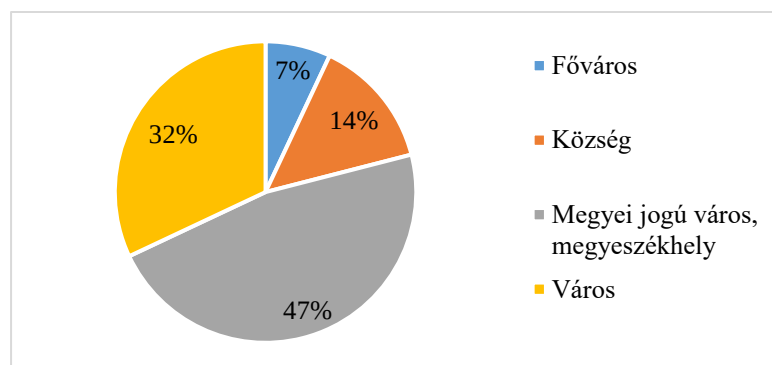
A mintában a mesterképzésben és doktori képzésben résztvevők felülreprezentáltsága a bérre vonatkozó elvárásokat (magasabb végzettség – magasabb bérigény) torzíthatja, így az eredményeket ennek fényében szükséges csoportosítva értékelni.

37. táblázat: az informatikai területen tanuló hallgatók és oklevelet szerzettek száma Forrás: KSH Statinfo alapján saját szerkesztés

Informatika képzési területen hallgatók száma (fő)				
	BSc	MSc	PhD	Összesen
2015	8 300	753	318	9 371
2016	16 267	850	344	17 461
2017	17 122	1 329	350	18 801
2018	17 989	1 397	343	19 729
2019	18 952	1 536	412	20 900

Informatika képzési területen oklevelet szerzettek száma (fő)				
	BSc	MSc	PhD	Összesen
2015	819	276	61	1 156
2016	1 965	585	51	2 601
2017	1 903	472	41	2 416
2018	2 045	513	55	2 613
2019	2 215	467	37	2 719

A válaszadók többsége állandó lakhelyét tekintve nem Budapestről származik (95 fő), mely a projekt területi fókuszának megfelel, a kevésbé fejlett magyarországi régiókra és megyékre koncentrált. A válaszadók többsége városi jogállású településről származik (86 fő) és csupán egyhatoda (14 fő) községből. A válaszadók 47%-a megyeszékhelyről vagy megyei jogú városból, míg 32%-a nem megyei jogú és megyeszékhelyi városból származik (ábra). A kérdőív esetében ezekre az adatokra azért volt szükség, hogy megkülönböztethető legyen a különböző jogállású településeken élők esetleges bérigénye közötti különbség.



10. ábra: a válaszadók nemi megoszlása. Forrás: empirikus felmérés alapján saját szerkesztés

9.1. A pályakezdő munkavállalók jövőre vonatkozó tervei, elhelyezkedés

A kérdőívet kitöltők jövőbeli elhelyezkedésével kapcsolatban a kutatás arra kérdezett rá, hogy a válaszadók egyéni vállalkozást indítanának-e vagy alkalmazottként dolgoznának egy kis-és középvállalkozásnál vagy éppen egy multinacionális háttérű cégnél. A válaszadók 18,6%-a (19 fő) nyitott az egyéni vállalkozásra, saját vállalkozást indítana, a válaszadók legnagyobb arányban (41,2%) egy kis-középvállalkozást választanának első munkahelyüknek, míg a válaszadók 36,3%-a egy nagyobb méretű multinacionális vállalkozásban látja jövőjét. A válaszadók közel 4%-a tovább tanulna, és a felsőoktatásban doktori fokozatot szerezne, esetleg ott maradna oktatói-kutató állásban. Ez az utánpótlás-nevelés szempontjából a jövőben fontos lehet, hiszen már jelenleg is oktatói erőforrás hiánnyal küzdenek több hazai vidéki egyetemen.

A válaszadók véleményét nyilváníthattak arról, hogy a jövőben hol szeretnének dolgozni, a fővárosban vagy esetleg egy nagyobb város, megyeszékhelyen. A fővárost szimpátia alapján egy 1-5-ös skálán értékelhették, ahol a skála egyik végpontja az egyáltalán nem szeretnék a fővárosban dolgozni, míg a másik végpontja a mindenképpen Budapesten szeretnék dolgozni volt. A válaszadók a fővárost 3,1-es átlagpontszámmal értékelték, a válaszok egyenletesen oszlanak meg, medián és a módusz is 3 volt 1,3 szórásérték mellett, ami az ötfokozatú skálán igen nagy eltérést jelent. A válaszadók megindokolták válaszukat, hogy miért dolgoznának, illetve nem dolgoznának szívesen Budapesten.

38. táblázat: Budapest, mint jövőbeli munkavállalási helyszín. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Mennyire szívesen dolgoznál Budapesten?	Fő	%
Egyáltalán nem	13	12,7
Inkább nem szívesen	21	20,6
Igen is meg nem is	29	28,4
Inkább szívesen	20	19,6
Nagyon szívesen	19	18,6
Összesen	102	100,0

A válaszadók többsége (56,9%) úgy véli, hogy Budapesten több a munkalehetőség és több a várható jövedelem (54,9%), valamint több a szórakozási lehetőség és jobbak a kikapcsolódási lehetőségek is (34,3%) és jobb szolgáltatásokat lehet igénybe venni a fővárosban. A megkérdezettek közel hasonló mértékben nyilatkoztak negatívan a fővárosi lehetőségekről. A válaszadók több mint fele (54,9%), úgy gondolja, hogy Budapest zsúfolt és zajos, túl drága a megélhetés (38,2%) és, hogy „nem az én világom” (41,2%). Vagyis a nagyvárosi életforma idegen a válaszadótól. Válaszadók közül volt, aki azért dolgozna szívesen Budapesten mert az a szülővárosa és jelenlegi lakóhelye is, így neki biztosított a lakhatása és oda is kötődik, mint otthonhoz, de volt válaszadó, aki kiemelte, hogy nagyon sok ingázással jár a fővárosi élet, amit nem szívesen vállalna.

A megkérdezettek átlagosan 4,1 pontra értékelték a megyeszékhelyeket és a kisebb városokat. Ezek a települések nem olyan megosztóak, mint a főváros, a medián és a módusz is 4-es, de a válaszadók több mint 80%-a nagyon szívesen vagy szívesen dolgozna egy megyeszékhelyen vagy kisebb városban. Mindez pozitív lehet az ágazat dekoncentrációja

szempontjából, hiszen a vidéki városokban tanulók körében hajlandóság van a helyben maradásra, amennyiben van arra lehetőség.

39. táblázat: Vidéki települések, mint jövőbeli munkavállalási helyszínek. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

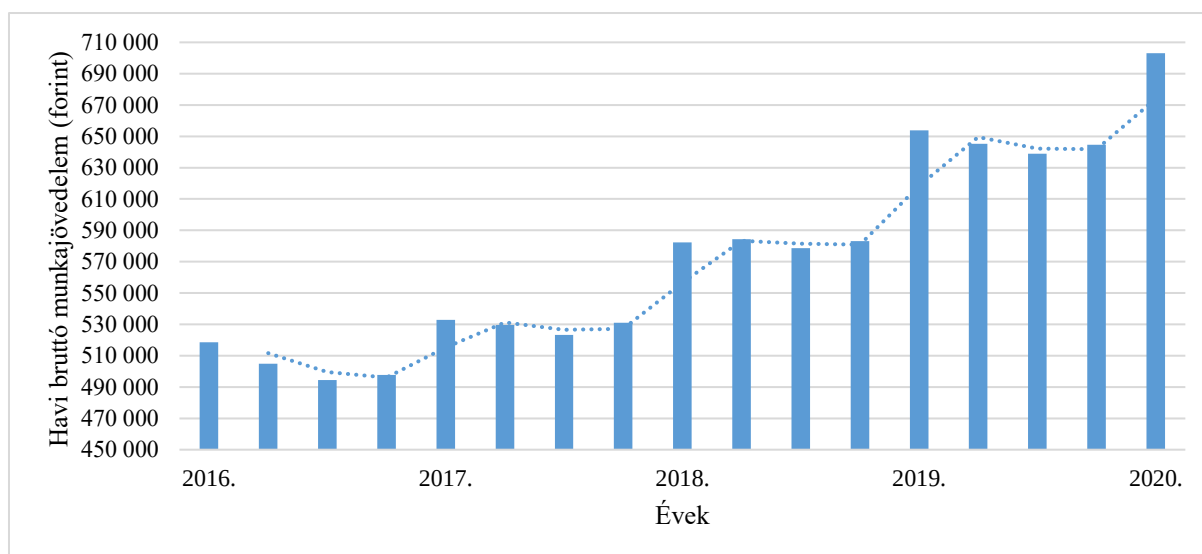
Mennyire szívesen dolgoznál megyeszékhelyen vagy kisebb városban?	Fő	%
Egyáltalán nem	3	2,9
Inkább nem szívesen	7	6,9
Igen is meg nem is	10	9,8
Inkább szívesen	42	41,2
Nagyon szívesen	40	39,2
Összesen	102	100,0

A vidéki települések egyértelmű előnyének tekintik a válaszadók, hogy csendes, élhetőek (77,5%) és emberi léptékűek (58,8%) ezek a települések, illetve ide kötődnek, hiszen itt él a családjuk és az ismerőseik is itt vannak (51%). Nem elhanyagolható szempont mely ezen települések mellett szól, hogy olcsóbb a megélhetés (50%), azonban ezzel párhuzamosan kevesebb a munkalehetőség (28,4%) és kevesebbet is lehet keresni (26,5) valamint a szórakozási és kikapcsolódási lehetőségek is korlátozottabbak, mint a fővárosban (11,8%). Bár néhányan unalmasnak és egyhangúnak tekintik ezeket a településeket, azonban biztonságosabbnak és rendezettebbnek is gondolják bizonyos válaszadók.

Összességében tehát a vidéken tanuló válaszadók nagyobb arányban és nagyobb hajlandósággal választanának vidéki munkahelyet. A két csoport megítélése szignifikánsan különbözik. Míg Budapest közepes, addig a vidéki térségek jó minősítést kaptak. A válaszadók 93%-a nem Budapesti állandó lakhellyel rendelkezik, így a kötődésük a saját városuk iránt magasabb.

9.3. Kereseti lehetőségek megítélése, a multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatása, területi elhelyezkedése

A foglalkoztatottak bruttó jövedelmeinek alakulása átfogóbb képet ad az IKT szektorról. Az információ, kommunikáció ágazatban foglalkoztatottak bruttó jövedelme a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva 67%-kal magasabb (KSH Statinfo 2020). A 2016-tól 2020-ig tartó időintervallumban negyedévenkénti bontásban szerepel a bérek növekedése, mely megmutatja, hogy az informatikai ágazatban is minimális szezonális mutatók mutatkozik. A négy év alatt pedig az átlag kereset megközelítőleg 200.000 forinttal emelkedett.



11. ábra: Az információ, kommunikáció ágazatban (J nemzetgazdasági ág) a teljes munkaidőben foglalkoztatottak bruttó jövedelmének alakulása negyedévenként 2016 és 2020 között Magyarországon (Forrás: KSH, saját szerkesztés)

A nettó munkavállalói jövedelem megoszlása 2010-ben és 2017-ben nagyjából azonos területiséget mutat, de kisebb eltérések láthatók (40. táblázat). A nettó munkavállalói jövedelem előállítására Budapesten koncentrálódik: 2010-ben még csak 63%-ban, 2017-re viszont már 78%-ra emelkedett. A foglalkoztatottak és adózók jelentős része is fővárosi munkahellyel rendelkezik az ágazatban. A fővárost követi Pest megye mind a két vizsgálati időpontban. Vannak viszont olyan megyék, melyek az 1%-os részesedést sem érték el, mint például Nógrád, Heves vagy Somogy esetében. A leszakadás az országon belüli és a határmenti hátrányos helyzetű területeket érinti (41. táblázat).

A területi munkavállalói jövedelem alakulása a 2010-2017-es időszakban emellett rávilágít bizonyos hazai megyék, azon belül is főként városi térségek kiemelkedésére is. Míg Pest megye szerepe arányaiban folyamatosan csökken az IT szektorhoz kapcsolható jövedelmek előállításában, addig Hajdú-Bihar, illetve Csongrád-Csanád megye jövedelem előállításában arányaiban fokozatosan nő. Mindkét esetben az országos előállított jövedelem több, mint 3,5%-át adja a két megye, ezen belül is kiemelkedik Debrecen és Szeged. Ennek hátterében az elmúlt években kiteljesedő gazdaságfejlesztési fókuszváltás állhat, mely a tudásipart, azon belül is az IT-specifikus álláshelyek bevonását és letelepítését célozta meg. Az arányaiban növekvő jövedelemelőállítás azonban nem mutat teljes képet a jövedelemelőállítás nettó változásáról, mely még markánsabb, és tükrözi az IT szektor egyre nagyobb súlyát a megyei gazdaságokban.

40. táblázat: a megyék részesedése az IT-szektor által előállított országos jövedelemből százalékban. (Forrás: KSH, saját szerkesztés)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Budapest	8,97	9,52	10,17	10,54	10,84	10,41	10,37	10,16
Pest megye	4,30	3,95	3,68	3,51	3,45	3,09	3,05	2,73
Fejér megye	1,25	1,24	1,31	1,18	1,09	1,15	1,06	1,19
Komárom-Esztergom megye	0,88	1,42	1,27	0,60	0,57	0,68	0,77	0,98
Veszprém megye	1,25	1,25	1,71	1,86	1,81	1,49	1,32	1,46
Győr-Moson-Sopron megye	1,82	1,80	1,64	1,33	1,56	1,41	1,64	1,62

Vas megye	1,15	0,80	1,06	0,97	0,94	1,31	1,21	1,12
Zala megye	1,51	2,13	1,48	0,99	1,34	1,31	1,32	1,16
Baranya megye	1,94	1,78	1,96	2,01	2,63	2,82	2,63	2,66
Somogy megye	1,03	1,08	1,00	0,80	0,91	0,87	0,80	0,73
Tolna megye	1,74	1,73	1,64	1,42	1,78	1,94	1,96	2,04
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	1,42	1,39	1,33	1,21	1,39	1,34	1,65	1,69
Heves megye	0,89	0,72	0,78	0,61	0,79	0,73	0,67	0,64
Nógrád megye	0,84	0,76	0,79	0,60	0,61	0,54	0,56	0,51
Hajdú-Bihar megye	2,99	3,28	3,46	3,82	3,85	3,98	3,84	3,67
Jász-Nagykun-Szolnok megye	0,86	0,81	0,70	0,53	0,72	0,86	0,81	0,82
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	1,18	1,11	1,37	0,70	1,19	1,08	1,16	1,10
Bács-Kiskun megye	1,45	1,41	1,34	1,05	1,50	1,24	0,98	1,01
Békés megye	0,90	0,89	0,89	0,86	0,81	0,71	0,82	0,90
Csongrád-Csanád megye	2,41	2,77	3,25	2,61	3,35	3,47	3,42	3,53
Az IT-munkavállalók jövedelmének aránya a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva	4,705%	4,903%	5,103%	5,107%	5,22%	5%	5%	4,92%

A jövedelemtermelés abszolút értéke csupán két megyében csökkent, Pest és Nógrád megyékben, ahol egyrészt a vállalkozások Budapestre visszatelepülése, másrészt IT vállalatok megszűnése okozta a megtermelt jövedelem abszolút csökkenését (41. táblázat).

41. táblázat: a megyék IT-szektor által előállított jövedelmének változása 2010-2017 között százalékban. Átlag feletti és átlag alatti teljesítmény (Forrás: KSH, saját szerkesztés)

	Változás (%)
Csongrád-Csanád megye	205,26
Veszprém megye	181,12
Baranya megye	178,78
Hajdú-Bihar megye	172,76
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	170,89
Tolna megye	167,02
Komárom-Esztergom megye	158,54
Budapest (Budapest)	152,58
Vas megye	150,24
Békés megye	148,50
Munkavállalók jövedelmének változása az IT szektorban	147,60
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	143,21
Győr-Moson-Sopron megye	139,37
Fejér megye	138,14
Jász-Nagykun-Szolnok megye	135,71
Heves megye	111,84
Zala megye	107,35
Bács-Kiskun megye	106,00
Somogy megye	100,81
Pest megye	90,11
Nógrád megye	86,45

A közel két évtizedes időszak alatt a digitalizáció felgyorsult, az IT a gazdaságban nagyobb szerepet tölt be, mint korábban, valamint az Európai Unió csatlakozás után hiába kezdődött meg a növekedés, a hátrányos helyzetű területek továbbra sem tudtak felzárkózni, az IT szektor jövedelemtermelése sokkal koncentráltabbá vált. Más területi képet ad azonban a változás, ha nem az ország egészéhez történik a viszonyítás, hanem a megyék 2000. és 2017. évi adatai kerülnek összehasonlításra. Budapest mellett így már Tolna megye, továbbá Hajdú-Bihar megye is pozitív irányba változott. Viszont Bács-Kiskun megye önmagához képest kevésbé fejlődött 2000 és 2017 között.

Arra a kérdésre, hogy hol lehet többet keresni, egy hazai vagy egy multinacionális háttérű vállalatnál 98 válaszadó tudott választ adni, hárman úgy vélték, hogy nem rendelkeznek megfelelő tapasztalattal a válaszadáshoz, egy válaszadó megtagadta a választást. A megkérdezettek döntő többsége 91 fő úgy gondolja (89,2%), hogy egy nemzetközi IKT vállalkozásnál jobbak a kereseti lehetőségek, míg csak hét fő gondolta úgy, hogy egy hazai vállalkozás tud jobb kereseti lehetőségeket biztosítani. A kérdéshez olyan kiegészítések is érkeztek, hogy a vállalkozástól is függ, hogy hol lehet „jól vagy jobban” keresni, vannak olyan hazai háttérű cégek, amik igen versenyképes bért tudnak fizetni, illetve vannak olyan nemzetközi háttérű cégek is, melyek „alul fizetik” a munkavállalót. Továbbá a válaszadók közül volt olyan, aki a kérdésre a képzettség és a tapasztalat fontosságát emelte ki és nem a vállalkozás háttérét. Véleménye szerint a munkaterület és a képesítés és képesség sokkal inkább befolyásolja a kereseti lehetőségeket.

Véleményed szerint hol lehet többet keresni infokommunikációs szakemberként?		
Egy kis- vagy középvállalkozásnál	6	5,9 %
Egy multinacionális nagyvállalatnál	54	52,9 %
Önálló vállalkozóként, szabadúszóként	41	40,2 %
Nem tudom	1	1,0 %

A kereseti lehetőségek esetében nem csak a nemzetközi háttérre, de a vállalkozás méretére is rákérdezett a kérdőív. A válaszadók 40,2%-a úgy gondolja, hogy a jelenlegi munkaerőpiacon az IKT szektorban önálló vállalkozóként vagy szabadúszóként lehet a legjobban keresni. Ennek háttérében a még 2020-ban még érvényben lévő, de 2021-ben átalakuló kedvezményes kisadózói rendszer által részben lehetséges burkolt foglalkoztatás állhat. A válaszadók többsége gondolja úgy, hogy egy multinacionális nagyvállalatnál (52,9%) lehet többet keresni informatikus szakemberként. A válaszadók valamivel több, mint 5%-a gondolja úgy, hogy egy kis- és középvállalkozásnál alkalmazottként lehet többet keresni. Mindez a hazai KKV szektor gyengeségeire és megítélésére is felhívja a figyelmet és rámutat a hiányosságokra is. A leendő munkavállalóban kialakult kép a hazai kis- és középvállalkozásokban jellemző kereseti lehetőségekről nagyban befolyásolja a jövőbeli választásait is, mindez hátrányosan érintheti az így is heveny munkaerőhiánnyal küzdő hazai KKV-kat. Egy válaszadó szerint a kereseti lehetőséget sem a vállalkozás háttérre se mérete nem befolyásolja, egyetlen tényező a meghatározó a piaci sikeresség. *Amennyiben sikeres a vállalkozás a válaszadó véleménye szerint a kifizetett bérek is magasak lesznek, így könnyebben be tud kapcsolódni a bérversenybe.*

Természetesen a bérversenyben a kereseti lehetőségek csak egyetlen szempontként jelennek meg a munkavállalói oldal elvárásai között. Az elmúlt időszakban készült számos IKT szektorral foglalkozó munkaerőpiaci elemzés kiemeli, hogy a munkavállalók bérigénye kezd háttérbe szorulni, mert a szektorban foglalkoztatottak „alapnak” tekintik, hogy magas, vagy az átlagnál magasabb bért kapnak. Így az egyéb juttatások és munkahelyi „soft” tényezők válnak egyre meghatározóbbá a munkahelyválasztásnál.

Az egyik kiemelt tényező a munkavállaló számára biztosított munkakörnyezet, melynek fejlesztésére több külföldön alkalmazott jó gyakorlatot hazánkban is meghonosítottak. A munkakörnyezet a munkavállaló szempontjából nem csak a „hard” tényezőket, mint a jól felszerelt iroda jelenti, hanem az olyan „soft” tényezőket is, mint a jó hangulatú munkaközösség és a barátságos miliő. A kérdőív rákérdezett, hogy a leendő munkavállalók mit gondolnak, egy nemzetközi (multinacionális), vagy egy hazai háttérű vállalkozás tud jobb munkakörnyezetet biztosítani. A válaszok megoszlanak, nem egyértelmű, hogy a multinacionális, nemzetközi cégek tudnak jobb munkakörnyezetet biztosítani. Akik úgy vélik, hogy a „multik” biztosítanak jobb munkakörnyezetet válaszukat három szempont köré csoportosítva indokolják.

Az egyik ilyen szempont, hogy a multinacionális és nemzetközi cégek sokkal több forrással rendelkeznek, így több forrást tudnak biztosítani arra, hogy a munkavállalói jó minőségű irodában, kényelmesebb körülmények között dolgozhassanak. Válaszadók szerint egy multinacionális vállalat „több energiát fektetnek a munkavállalói élmény fokozására”, „több tőkével rendelkeznek, így olyan apróságnak tűnő dolgokra is tud több hangsúlyt fektetni, amelyeket egy kkv költséghatékonyság céljából megspórol”. A nemzetközi vállalatok a válaszadók szerint „több kikapcsolódási lehetőséget nyújtanak munka közben”.

A másik szempont az anyagi lehetőségek mellett a tapasztalati tőke. Annak érdekében, hogy a munkavállaló jobban érezze magát a nemzetközi háttérű vállalkozásoknak nagyobb a felhalmozott tudásuk, amit kamatoztatni tudnak a munkaszervezés terén. Több válaszadó úgy véli, hogy a nemzetközi cégek sztenderdek alapján dolgoznak, így „nyugati” minőségű erőforrásmenedzsmentre képesek, „kiforrottabbak a módszereik, nagyobb a szervezethezesség” „megmondják nekik, hogy hogy kell bánni az emberekkel”, „rugalmasabbak”.

A harmadik szempont a stabilitás és a fejlődés. A válaszadók szerint a nemzetközi cégek vezetői agilisebbek, fiatalabbak és innovatívabbak, ezáltal versenyképesebbek a vállalkozások is. A versenyképes vállalkozások pedig jobb környezetet és anyagi biztonságot tudnak nyújtani a munkavállalóknak hosszútávon. A válaszadók egy csoportja úgy véli, hogy a nemzetközi cégek több fejlődési lehetőséget biztosítanak a munkavállalóiknak, mert „általában modernebb technológiákat használnak, mint a kkv-k”, „releváns szakmai tapasztalattal, nagy méretű projektekkel és tapasztalt mentorokkal” rendelkeznek. A válaszadók kiemelik azt is, hogy a nemzetközi cégeknél odafigyelnek a fiatal munkavállalókra, pályakezdőkre és „ha valaki tehetséges, akkor könnyebben érvényesül, nem veszik el a potenciál a fiatalban”. Egy válaszadó azt is említette, hogy a „multiknál” a dolgozók kollektív tapasztalata miatt jobbak a körülmények a munkába való beletanuláshoz. A pályakezdőknél kifejezetten fontos, hogy a szakma több területére is rálátást nyerhessenek, ez pedig egy „nagy multinál általában kivitelezhető, hogy kipróbálhatja magát az ember pl. frontend, backend, development stb. területeken”.

A kereseti lehetőségekkel kapcsolatos kérdés esetében a különböző demográfiai és földrajzi tényezők differenciálnak. A válaszadók átlagosan a pályakezdő, junior bérként a nettó

247.696 Ft-os jövedelmet tartják valószínűnek. Ennél jóval magasabb, átlagos jövedelem lenne az, mellyel elégedettek lennének, csaknem 150.000 Ft a differencia. A bér, amivel elégedettek lennének a fiatal pályakezdő munkavállalók, az átlagosan 392.600 Ft lenne. A módusz és a medián értékeket vizsgálva is hasonló tendenciákat tapasztalunk, a módusz rendre alacsonyabb, 200.000 és 300.000 Ft, míg a medián a várt értéknél – ugyan csak 3.000 Ft-tal – magasabb, az elégedettséget azonban egy 350.000 Ft-os nettó bér is kiváltaná a válaszadók között, mely az átlagnál csaknem 50.000 Ft-tal alacsonyabb.

5. táblázat: A fiatal pályakezdők jövőben elvárt jövedelme és az elégedettséget kiváltó jövedelem közötti különbség. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

	Mi a véleményed, mennyi a pályakezdő juniorok nettó átlagkeresete havonta forintban?	Mi lenne az a nettó bér, amivel elégedett lennél havonta forintban?
Átlag	247.696	392.600
Medián	250.000	350.000
Módusz	200.000	300.000
Szórás	67.551	167.998

A válaszadók jövőbeli bérigénye azonban nem azonos. A válaszadó neme befolyásolhatja a kereseti elvárásokat. A válaszok alapján a jövőben elvárt pályakezdő bér középvértékei alacsonyabbak a női válaszadók esetében, átlagosan közel negyvenezer forinttal várnak kevesebb bért az első munkahelyükön, mint a férfiak. Ez a különbség még a medián értékeknél látványos, azonban a módusz már azonos. A szórásértékek alapján (nők: ~58 ezer forint, férfiak: ~68 ezer forint) azonban a két csoport közötti különbségek elmosódnak. A párosított t-próba eredményei alapján a két csoport közötti statisztikai különbség létező ($t=2,06$ $df=100$, $sig=0,042$). 95%-os konfidencia szint mellett állítható, hogy a két csoport véleménye a várható jövedelemről eltérő.

6. táblázat: A fiatal pályakezdők jövőben elvárt jövedelme nemek szerint. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Mi a véleményed, mennyi a pályakezdő juniorok nettó átlagkeresete havonta forintban?				
Nem	Átlag	Medián	Módusz	Fő
Férfi	253.546	250.000	200.000	86
Nő	216.250	200.000	200.000	16

Arra kérdésre, hogy a jövőben mi lenne az a bér, amivel a válaszadó elégedett lenne a különbségek tovább csökkentek. Bár mind a női és mind a férfi válaszadók magasabb értékeket jelöltek meg egy olyan jövedelemnek, amivel elégedettek lennének a szórás értékei 170 ezer és 140 ezer forinttal a két csoport közötti különbségeket elmossa. A férfiak és a nők közötti különbség ebből a szempontból nem szignifikáns, vagyis a látható elégedettséget kiváltó jövedelemben mért különbség nagyjából 20%-os valószínűséggel csak a véletlen műve ($t=1,47$). Ennek oka, hogy egy jövőbeli és egy ideális jövedelemre kellett a válaszadóknak értéket megjelölni, mindenféle megkötéstől, berögződéstől, csupán a saját elvárásai alapján. Ezek szerint a férfiak 403.333 Ft-os nettó fizetést, míg a nők 336.250 Ft-os ideális fizetést tudnának elképzelni, de a medián és a módusz alapján a különbségek itt is eltűnnek. A leggyakoribb említés a 300.000 Ft volt mindkét demográfiai csoport esetében.

7. táblázat: A fiatal pályakezdők ideális esetben elvárt jövedelme nemek szerint. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Mi lenne az a nettó bér, amivel elégedett lennél havonta forintban?				
Nem	Átlag	Medián	Módusz	Fő
Férfi	403.333	350.000	300.000	86
Nő	336.250	300.000	300.000	16

Az elvárt jövedelem a jelenlegi legmagasabb végzettség alapján is differenciálódik, azonban a csoportok közötti különbség statisztikai szempontból nem szignifikáns. A jelenleg alapszakon tanuló hallgatók szerint az átlagos pályakezdő nettó kereset 258.455 Ft, mind a módusz mind pedig a medián ehhez hasonló, 250.000 Ft-os értéket jelent. Ennél alacsonyabb bérre számítanak az alapképzést már elvégzett, mesterszakon tanuló hallgatók, közel 20.000 Ft-tal gondolják, hogy kevesebbet keres egy junior. Az alacsony elemszám miatt az MSc végzett hallgatók véleménye csak iránymutató, de markánsan ez sem különbözik a többi eredménytől.

8. táblázat: A fiatal pályakezdők véleménye a jövőben várható jövedelemről végzettség szerint. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Legmagasabb iskolai végzettség	Mi a véleményed, mennyi a pályakezdő juniorok nettó átlagkeresete havonta forintban?			
	Átlag	Medián	Módusz	Fő
Középiskola	258.455	250.000	250.000	55
BSc	231.707	220.000	200.000	41
MSc	262.500	275.000	300.000	4

Arról, hogy mennyi lenne az a jövedelem, mellyel a hallgatók elégedettek lennének a végzettség alapján kialakul az átlagban mérhető különbség, azonban ez alacsony szignifikancia szint mellett nem bizonyítható nagy pontossággal. A jövőbeli pályakezdő jövedelem, mellyel a válaszadók elégedettek lennének, nagyobb eltéréseket mutat. A nagy különbség az MSc végzettség és a másik két végzettségi szint közt alakul ki, azonban a kis elemszám és a nagy szórás értékek miatt ez statisztikai szempontból nem igazolható különbség. Ennek ellenére a végzettség befolyásolhatja a jövőbeli keresetet. A közelmúltban nyilvánosságra hozott Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) Adminisztratív Adatbázisok Egyesítése (AAE)¹⁵ kutatás eredménye szerint a legmagasabb bért az informatikai képzéseket végzettek kapják. Ez átlagosan havonta bruttó 483.442 forintot jelent a BSc végzettek esetében, bruttó 6365.646 forintot pedig a mester szakot végzettek esetében, mely nettó bért tekintve 300.000 és 400.000 forintnyi nettó jövedelmet jelent másfél éves követés után. Ezen eredményekhez részben igazodik a jelen kutatás kérdőíves a felmérési eredménye, az elvárt jövedelmek alacsonyabbak, míg az ideális jövedelmek magasabbak a DPR eredményeihez képest.

9. táblázat: A fiatal pályakezdők bruttó és nettó jövedelme a 2020-as Diplomás Pályakövetési Rendszer adatai alapján. DPR felmérés alapján saját szerkesztés

Legmagasabb iskolai végzettség	2017-18-as tanévben végzett	Bruttó átlagjövedelem (Ft)	Nettó átlagjövedelem (Ft)
BSc	gazdaságinformatikus	442 912	294 536

¹⁵ <https://www.diplomantul.hu/adminisztrativ-adatbazisok-egyesitese>

	mérnök-informatikus	521 015	346 474
	programtervező informatikus	486 399	323 455
	Átlag BSc	483 442	321 488
MSc	gazdaság-informatikus	615 230	409 127
	mérnök-informatikus	695 672	462 621
	programtervező informatikus	596 035	396 363
	Átlag MSc	635 646	422 704

10. táblázat: A fiatal pályakezdők véleménye az ideális jövedelemlről végzettség szerint. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Legmagasabb iskolai végzettség	Mi lenne az a nettó bér, amivel elégedett lennél havonta forintban?			
	Átlag	Medián	Módusz	Fő
Középiskola	380.000	350.000	350.000	55
BSc	396.829	320.000	300.000	41
MSc	550.000	450.000	300.000	4

A jövedelemlről alkotott kép földrajzi helyzettől is függ, a válaszadók jelenlegi lakóhelye alapján alkottak véleményt az elvart és az ideális jövedelemlről. A fővárosi lakosok gondolják úgy, hogy informatikusként a legmagasabb jövedelemllel rendelkeznek majd, átlagban nettó 311 ezer forint jövedelemllel számolnak pályakezdőként. A legalacsonyabb jövedelemlre a megyeszékhelyen, illetve megyei jogú városokban élő válaszadók számítanak. A második legtöbb jövedelemlt a községekben lakók várják az első munkahelytől. A községben lakók ideális esetben elvart átlagos jövedeleml, mellyel elégedettek lennének magasabb, mint a fővárosiak vagy a megyeszékhelyeken élők jövedeleml. A községekben élők elvárásai ezek alapján a legmagasabbak, melyet a medián és a módusz értékek is igazolnak.

10. táblázat: A fiatal pályakezdők véleménye a várható és az ideális jövedelemlről lakóhely szerint. Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Állandó lakóhely	Mi a véleményed, mennyi a pályakezdő juniorok nettó átlagkeresete havonta forintban?			Mi lenne az a nettó bér, amivel elégedett lennél havonta forintban?			
	Átlag	Medián	Módusz	Átlag	Medián	Módusz	Fő
Főváros	311.429	250.000	250.000	364.286	350.000	200.000	7
Község	280.714	280.000	300.000	430.000	375.000	350.000	14
Me gyei jogú város, megyeszékhely	232.021	230.000	200.000	375.870	320.000	300.000	47
Város	242.647	245.000	200.000	406.061	350.000	300.000	34

A válaszadók véleményt formálhattak a hazai és a nemzetközi cégek közötti különbségekről. Arra a kérdésre, hogy egy multinacionális háttérű IKT vállalkozás vagy egy hazai IKT vállalkozás tud megfelelő bért fizetni inkább a többség (55,9%) a multinacionális háttérű céget jelölte meg, azonban a válaszadók 43,1%-a úgy vélte, hogy a hazai és a

nemzetközi háttérű IKT vállalkozások is megfelelő bért tudnak fizetni. Ez alapján a hazai IKT vállalkozások megítélése a válaszadók véleménye szerint nem olyan hátrányos.

11. táblázat: Mely cégek tudnak megfelelő bért fizetni? Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Megfelelő bért tud fizetni		
	Fő	%
Hazai háttérű cég	1	1,0
Mindkettő	44	43,1
Nemzetközi háttérű cég	57	55,9
Egyik sem	0	0
Összesen	102	100,0

A hazai háttérű IKT vállalkozásoknak azonban mind a bérfejlesztésben, mind pedig az egyéb juttatások biztosításában szükséges lehet fejlődni. A megkérdezettek arra a kérdésre, hogy hol valószínű kevesebb béren kívüli juttatás döntő többségben (75,5%) a hazai IKT vállalkozásokat adták válaszként, míg a nemzetközi háttérű cégeket csupán a válaszadók kevesebb, mint 9%-a jelölte meg. Összesen 16 fő gondolta úgy (15,7%), hogy egyik cégnél sem lehet megfelelő béren kívüli juttatást kapni.

12. táblázat: Mely háttérű cégek tudnak kevesebb egyéb juttatást biztosítani? Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Sokkal kevesebb az egyéb juttatás		
	Fő	%
Hazai háttérű cég	77	75,5
Mindkettő	16	15,7
Nemzetközi háttérű cég	9	8,8
Egyik sem	0	0
Összesen	102	100,0

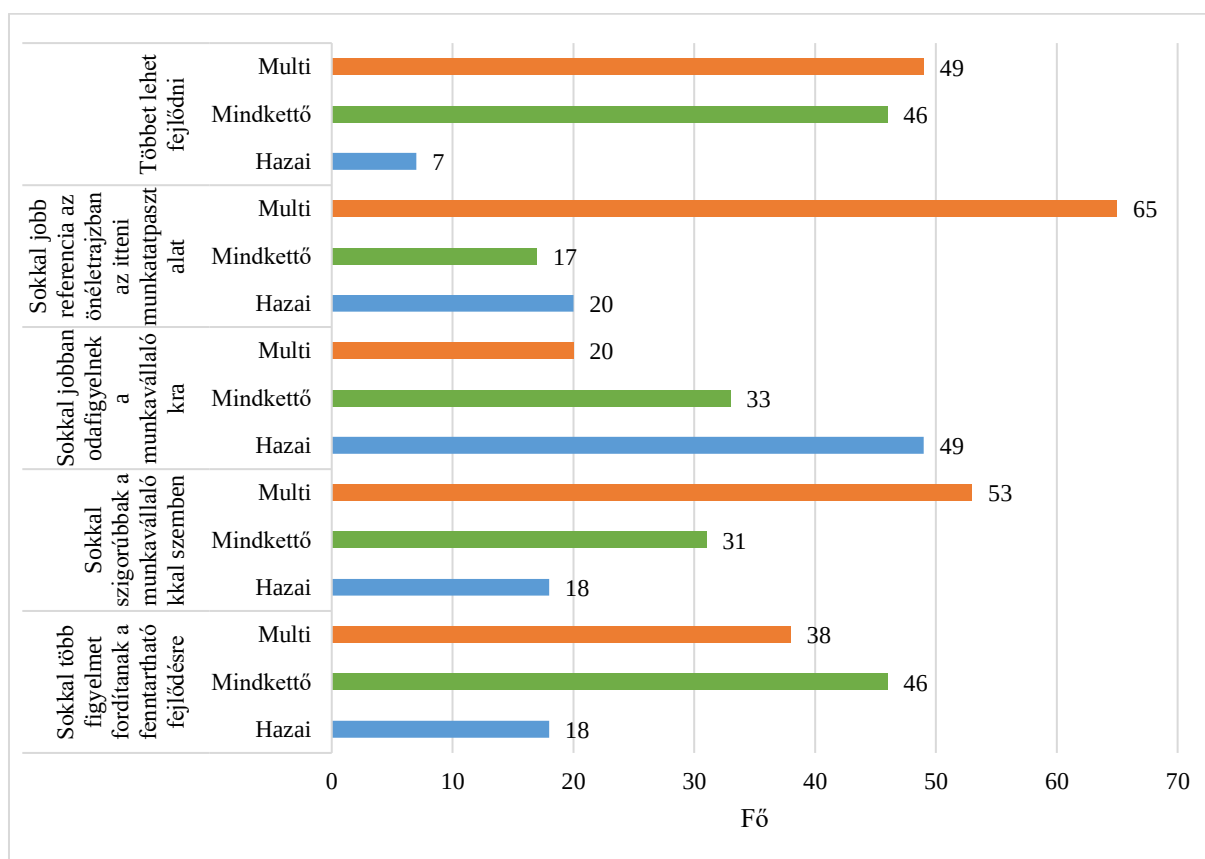
A béren és béren kívüli juttatásokon felül a munkavállalóknak fontos szempontot jelentenek a már említett soft tényezők is. A válaszadók arra a kérdésre, hogy a soft tényezőket inkább egy multi vagy egy hazai háttérű cég tudja biztosítani, az egyes szempontok alapján eltérő válaszokat adtak.

Ahogy az korábban említettük, egyre fontosabbá válik a munkavállalók szemében a társadalmi problémák megoldása melletti elköteleződés és a cég magasabb célok mellett való kiállása. A válaszadók úgy gondolják, hogy mind a multinacionális háttérű cégek, mind a hazai IKT vállalkozások azonos mértékben a fenntartható fejlődés mellé tudnak állni. Bár a válaszadók egyharmada úgy véli, hogy a multinacionális háttérű cégek sokkal több figyelmet fordítanak a fenntartható fejlődésre, de a válaszadók majd' egyötöde úgy gondolja, hogy a hazai háttérű vállalkozások állnak inkább a fenntartható fejlődés élére. A munkaerőpiacon az employer branding és a vállalati márkázás szempontjából ez a hazai háttérű, főként KKV-knak előnyös lehet, és erre építhet stratégiát is.

A munkavállalókkal való bánásmód és az odafigyelés nagyban befolyásolja a munkavállaló munkakörnyezetét és a munkavállalói „élményt”. Éppen ezért a kérdőív rákérdezett, hogy a leendő munkavállalók hogyan vélekednek, egy nemzetközi vagy egy hazai háttérű cég figyel jobban oda munkavállalóira, vagy mely vállalkozások szigorúbbak a

munkavállalókkal szemben. Mindez azért is lehet kiemelt fontosságú, mert a munkaerőpiacra jövőben integrálódó csoportok esetében a rugalmas munkavégzés kiemelt fontosságúvá válik, mely egy szigorúbb, hierarchikusabb munkaszervezetben kevésbé tud érvényesülni. A válaszadók szerint a hazai háttérű vállalkozások sokkal jobban odafigyelnek a munkavállalókra, mely fakadhat a személyesebb hangvételtől, a kisebb vállalkozási méretből. A családi és barátságos hangulat jó munkahelyi miliő a munkaerőpiacon a munkavállalókért folytatott versenyben kifejezetten fontos előnyt jelenthet a vállalkozások számára. **Ez alapján a hazai vállalkozásoknak erőssége és előnye, hogy a megkérdezettek véleménye alapján sokkal jobban odafigyelnek a munkavállalókra.** Ezzel párhuzamosan a válaszadók úgy gondolják, hogy a hazai cégek sokkal kevésbé szigorúak a munkavállalókkal szemben.

Meghatározó szempont a munkavállalóknak a fejlődési lehetőség és a munkahely későbbi karrierlehetőségeihez való hozzájárulása is. A válaszadók közel kétharmada (63,7%) úgy gondolja, hogy egy nemzetközi háttérű cégnél szerzett munkatapasztalat sokkal jobban mutat az önéletrajzban, mint referencia, mint egy hazai háttérű vállalkozásnál. A megkérdezettek egyötöde (19,6%) úgy gondolja, hogy egy hazai háttérű vállalkozás jelent jobb referenciát. Ezzel szemben a válaszadók kevesebb, mint fele (48%) gondolja csak úgy, hogy egy „multinál” többet lehet fejlődni, a válaszadók 45,1%-a úgy véli, hogy a hazai háttérű vállalatnál és egy nemzetközi háttérű cégnél a fejlődési lehetőségek azonosak.



3. ábra: A nemzetközi és hazai háttérű cégek megítélése különböző soft tényezők mentén? Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

9.4. Az IKT szektor versenyképességének megítélése

A kérdőívben a válaszadók megjelölhették, hogy véleményük szerint a hazai vagy a nemzetközi háttérrel rendelkező cégek versenyképesebbek. A válaszadók megosztottak voltak, hiszen 46,1%-uk úgy véli, hogy a hazai cégek versenyképesebbek egy multival szemben, ami igen jó eredménynek bizonyul, hiszen a versenyképesség a munkaerőért folytatott versenyben kiemelt szempontok egyike. Hiszen egy jól menő vállalkozás jó referenciának bizonyul a későbbi álláskeresőknél, illetve egy jól teljesítő versenyképes vállalkozás versenyképes béreket és kellemes légkört is biztosít a munkavállalóinak. Így áttételesen a munkaerő bevonzás- és megtartásban is szerepe van a versenyképességnek. A válaszadók 53,9%-a úgy gondolja, hogy egy hazai vállalkozás nem versenyképesebb egy multinál. A válaszadók négy csoport mentén fogalmazták meg véleményüket. Az egyik a bérverseny kérdése. A válaszadók úgy gondolják, hogy a multinacionális vállalatok az IKT-ben azért versenyképesebbek, mert több és megfelelő bért tudnak biztosítani a munkavállalók számára, így képesek megtartani az innovatív, gondolkodó munkavállalókat. Emellett, idézet a válaszokból: *„ha nem megfelelő az emberek bérezése akkor nem fognak több időt belerakni a munkába a kötelezőnél, egyfajta ösztönzés hiány lép életbe, sok hazai vállalkozásnál nemcsak kevés a fizetés, de megbecsülést sem kapnak az emberek”*. A bér összefügg az elvégzett munkával, azonban a nemzetközi háttérű vállalkozások alapvetően könnyebb és jobb helyzetben vannak, mert *„a multik több olyan projektet tudnak megszerezni, amik messze többet fizetnek. Ez alapvetően elég motiváló az emberek nagy százalékában, hogy egy multi mennyit fog tudni fizetni a munkavállalónak.”*

Emellett a válaszadók megnevezik a hazai vállalkozások forráshiányát, mely gátolja a fejlesztéseket. A válaszadók egy része úgy gondolja, hogy a hazai vállalkozások tőkehiányosak, ami megmutatkozik humán tőkében is. A hazai kis-középvállalkozásoknak *„nincs pénzük olyan fejlesztői környezetre eszközökre, ami lehetőség szerint versenyképessé tenné őket”*. A hazai vállalkozások kevesebb embert foglalkoztatnak így egy projekt is hosszabb elkészítési időt igényel. További probléma, hogy *„kisebb cégeknél sokkal könnyebben közbejöhetnek olyan dolgok, amiket nehezen vagy egyáltalán nem tudnak megoldani. Pl.: szenior munkavállaló helyettesítése, iszonyatosan nagy gondot tud okozni. Azért pedig, hogy a cég működjön rosszabb projekteket is be kell vállalniuk a fennmaradásért”*. A létszám és a foglalkoztatottak befolyásolhatják a versenyképességet, *„mivel több ember dolgozik egy projekten a multiknál. Több ember szakértelme lesz együttesen a végeredmény”*.

A válaszadók úgy vélik, hogy a hazai háttérű vállalkozások elmaradottabbak, kevésbé fejlett technológiát alkalmaznak, ami rontja a versenyképességet. A hazai KKV-k közül sokból hiányzik az innovativitás is, *„a legnagyobb IT cégek mind AI dolgokat csinálnak, nem tudok mondani magyar céget, ahol foglalkoznának AI-val, főleg nem Szegeden!”*. A válaszadók a szervezeti kérdéseket is versenyképesség-növekedés gátjaként nevezik meg. A *multi-kultúra és az ezzel jövő szemléleti módok hiánya miatt sokkal szűkebb látókörű egy hazai cég”*.

A megkérdezettek a multi cégek előnyének tekintik, hogy ismertebbek, a nemzetközi gazdaságba jobban beágyazottak, így sokkal több lehetőséggel rendelkeznek, mint egy hazai vállalkozás. A *„kisebb tőke, kisebb nemzetközi ismertség, nyelvi és kommunikációs problémák”* mind a hazai vállalkozások versenyképessége ellen hat. A *„multik mögött nemzetközi tapasztalat van, akár több területen, és ezt fel tudja használni”*, több országban ismertek, több cég keresi fel őket munkával kapcsolatban így versenyképesebbek. A piacon *„nagyon fontos, hogy milyen neve, milyen referenciája van egy vállalkozásnak, és én azt gondolnám, hogy egy*

multinak ezekből nagyobb van, hiszen ezért is tudott multi lenni, azaz más országokban is létrehozni leányvállalatokat”, tehát a kooperációra való hajlam és a kapcsolati háló is befolyásolhatja a leendő munkavállalók szerint a cégek versenyképességét. Ezzel párhuzamosan a „*hazai IKT vállalkozások kevésbé nevesek, népszerűek*”, így hátrányban vannak a munkaerőért folytatott versenyben, mint a bevonzás mint pedig a megtartás terén.

9.5. Az IKT vállalkozások területi elhelyezkedése

A kérdőív rákérdezett a hallgatók fejében, az IKT szektor térbeli elhelyezkedéséről lévő képre. A hallgatók az egyes megyéket és Budapestet rangsorolhatták az alapján, hogy hol van a legtöbb IKT vállalkozás. Összesen maximum öt megyét jelölhettek meg a válaszadók, de nem minden válaszadó jelölte meg az összesen megjelölhető legtöbb IKT vállalkozással rendelkező megyét.

Ezek alapján a válaszadók egyértelműen jelezték, hogy véleményük szerint a legtöbb szektorban elérhető munkahely a fővárosban van. Az így kapott kép egyfajta fejlettségi térképnek is tekinthető, azonban az, hogy a leendő munkavállalók fejében milyen kép él a munkavállalási lehetőségekről az egyes megyékben befolyásolja a helyben maradásukat vagy az elvándorlásukat Budapest és Pest megye irányába. A megkérdezettek véleménye alapján Budapest és Pest megye kimagasló térség az IKT szektor szempontjából, azonban hasonlóan fontos Csongrád-Csanád és Győr-Moson-Sopron megye is. Annak ellenére, hogy a kitöltők között debreceni és pécsi hallgatók is voltak, a hajdú-bihari székhely sokkal kevésbé jelenik meg, mint IKT-központ, a baranyai megyeszékhely pedig egyértelműen a megyék között a rangsor végén van. Mindezek részben tükrözik a valós piaci megoszlást, a 2018-as árbevételek alapján a TOP100 vállalat közül 91 Budapesten volt, és 5 pedig Pest megyében. Ezt követte Tolna megye, ahol az MVM informatikai ágazata, illetve a Tarr Építő, Szolgáltató és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság kimagasló bevétele juttatta be a megyét a TOP100 IKT helyszín közé. Ezen kívül a PR-TELECOM Távközlési, Kereskedelmi és Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság miatt került a TOP100 helyszínbe Borsod-Abaúj-Zemplén megye és a ViDaNet Kábeltelevíziós Szolgáltató, Zártkörűen Működő Részvénytársaság miatt Győr-Moson-Sopron megye. Mindezek mellett a hallgatók Bács-Kiskun, Fejér és Veszprém megyéket is potenciálisan IKT-helyszínnek tekintik. Ennek hátterében állhat, hogy az elmúlt időszakban Kecskemét fejlődése fellendítette a járműgyártáshoz kapcsolódó termelő- és szolgáltató ágazatokat, mely egyre többször jelenik meg a mindennapok sajtójában. Emellett Fejér, de főként Veszprém megye képzésében is feltörekvő informatikai decentrummá válhat a jövőben.

**13. táblázat: Az IKT szektor vállalkozásainak elhelyezkedése a megkérdezett hallgatók véleménye alapján.
Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés**

Magas vállalati koncentráció		Közepes vállalati koncentráció		Alacsony vállalati koncentráció			
Megye	Említés (db)	Megye	Említés (db)	Megye	Említés (db)	Megye	Említés (db)
Budapest	97	Hajdú-Bihar	23	Jász-Nagykun-Szolnok	5	Heves	1
Pest	58	Bács-Kiskun	13	Komárom-Esztergom	5	Nógrád	1
Csongrád-Csanád	55	Fejér	13	Somogy	5	Szabolcs-Szatmár-Bereg	1
Győr-Moson-Sopron	55	Veszprém	11	Vas	5	Békés	0
				Borsod-Abaúj-Zemplén	4	Tolna	0
				Baranya	3	Zala	0

A kérdőíves felmérés eredmények összefoglalása

Az összegzésben röviden áttekintjük a három kérdőíves felmérés, a munkavállalói attitűdre, az IKT szektorban tapasztalható munkaerő fluktuációra, valamint a multinacionális cégek bérekre gyakorolt hatására és területi elhelyezkedésére vonatkozó kérdések legfőbb eredményeit.

A kérdőíves felmérés eredményeként megállapítható, hogy a munkáltatók pozitív várakozással tekintenek a koronavírus-pandémia gazdasági következményeire. A megkérdezettek többsége úgy gondolja, hogy az IKT szektor gazdasági súlya növekedni fog az elkövetkezendő években, azonban nem minden megkérdezett vár pozitív mérleget, többen deficittel vagy stagnálással számolnak. A megkérdezettek közel egyharmada jelentős (30,3%) kétötöde (40%) pedig kismértékű növekedést prognosztizál rövid távon. A válaszadók 15%-a csökkenést, 14%-a pedig stagnálást feltételez.

A koronavírus hatására az IKT szektorban is megnőtt a munkanélküliség, az előző évhez képest megháromszorozódott a munkanélküliek száma, abszolút értékben ez csupán 3500 nyilvántartott álláskeresőt jelent. A fiatal munkavállalók körében is magasabb lett az álláskereső, a megkérdezett vállalatvezetők is úgy gondolják, hogy több fiatal keres állást az elmúlt időszakban.

A fiatal munkaerő bevonzásában és a vállalaton belüli megtartásában a válaszadók úgy gondolják, hogy a két legkevésbé fontos szempont az erős és elismert munkáltatói márka és a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága, ezen az állásponton a jövőben mindenképpen változtatni lehetne, hiszen kutatások bizonyítják, hogy a pályakezdő munkavállalók számára egyre fontosabbá válik a vállalati felelősségvállalás és a munkáltatói márka.

A válaszadók tapasztalatai alapján a fiatal munkavállalók fluktuációjában leginkább a kereseti lehetőségek játszanak szerepet, így ebből a szempontból is kiélezettnek látszik a bérverseny. Hasonlóan fontosnak látszik a karrierlehetőségek és az új kihívás keresése a munkavállalók számára.

A fluktuációval kapcsolatban megállapítható, hogy azok a munkavállalók, akik 2-10 éve dolgoznak az IKT-ban nagyobb arányban válaszolták azt, hogy kevesebb, mint 1 éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. Ebből arra lehet következtetni, hogy a fluktuáció a mintában a 2-10 év között a szektorban dolgozókat érinti a leginkább. A 20-as éveiben járó fiatal munkavállalók ebben az időszakban szerezhetnek meg jelentős karrierjük szempontjából fontos munkatapasztalatot, így sokkal hajlandóbbak munkahelyváltásra. A kérdőívet kitöltő munkavállalók válaszai alapján az iskolai végzettség tekintetében a BSc-t végzettek és a középfokú végzettségűek gyakrabban váltanak munkahelyet. A kérdőív rákérdezett arra is, hogy mi az oka annak, hogy a munkavállalók munkahelyet váltanak, a válaszadók leggyakrabban azért szeretnék munkát váltani, mert megunták a jelenlegi pozíciójukat és a feladatokat és nem fejlődnek eléggé, új kihívásokra vágyanak, de többen panaszkodtak arra, hogy nem érzik jó magukat a cégnél, ahol jelenleg dolgoznak.

Arra a kérdésre, hogy mit várnának el egy munkahelytől a munkavállalók véleményét öt fő csoportba lehet rendezni: elismerés és megbecsültség, emberközelség és megfelelő bánásmód, érdekes és izgalmas feladatok, kihívások, szakmai fejlődési lehetőség és magas szakmai színvonal, rugalmasabb munkakörnyezet és kevesebb stressz, magasabb bér.

A válaszadók véleményét nyilváníthatták arról, hogy a jövőben hol szeretnének dolgozni, a fővárosban vagy esetleg egy nagyobb város, megyeszékhelyen. Ezek alapján Budapest közepes-átlagos megítélést, míg egy kisebb város és megyeszékhely jó megítélést kapott. A válaszadók többsége úgy véli, hogy Budapesten több a munkalehetőség és több a várható jövedelem, valamint több a szórakozási lehetőség és jobbak a kapcsolódási lehetőségek is, azonban egy vidéki városban sokkal szívesebben telepednének le, ha helyben lenne megfelelő álláslehetőség az IKT szektorban.

Az információ, kommunikáció ágazatban foglalkoztatottak bruttó jövedelme a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva 67%-kal magasabb. A 2016-tól 2020-ig tartó időintervallumban, a négy év alatt, a bruttó átlagkereset megközelítőleg 200.000 forinttal emelkedett a szektorban. A megkérdezettek döntő többsége úgy gondolja (89,2%), hogy egy nemzetközi IKT vállalkozásnál jobbak a kereseti lehetőségek, míg a válaszadók kevesebb, mint egytizede gondolta úgy, hogy egy hazai vállalkozás tud jobb kereseti lehetőségeket biztosítani. A válaszadók 40,2%-a pedig úgy gondolja, hogy a jelenlegi munkaerőpiacon az IKT szektorban önálló vállalkozóként vagy szabadúszóként lehet a legjobban keresni.

A kereseti lehetőségekkel kapcsolatos kérdés esetében a különböző demográfiai és földrajzi tényezők differenciálnak. A válaszadók átlagosan a pályakezdő, junior bérként a nettó 247.696 Ft-os jövedelmet tartják valószínűnek. Ennél jóval magasabb, átlagos jövedelem lenne az, mellyel elégedettek lennének, csaknem 150.000 Ft a differencia. A jövedelemről alkotott kép földrajzi helyzettől is függ, a válaszadók jelenlegi lakóhelye alapján alkottak véleményt az elvárt és az ideális jövedelemről. A fővárosi lakosok gondolják úgy, hogy informatikusként a legmagasabb jövedelemmel rendelkeznek majd, átlagban nettó 311 ezer forint jövedelemmel számolnak pályakezdőként. A legalacsonyabb jövedelemre a megyeszékhelyen illetve megyei jogú városokban élő válaszadók számítanak.

A kérdőívben a válaszadók megjelölhették, hogy véleményük szerint a hazai vagy a nemzetközi háttérrel rendelkező cégek a versenyképességük. A válaszadók megosztottak voltak, hiszen 46,1%-uk úgy véli, hogy a hazai cégek versenyképesebbek egy multival szemben, ami igen jó eredménynek bizonyul, ez fontos, mert a versenyképesség a munkaerőért folytatott versenyben kiemelt szempontok egyike. Azonban a válaszadók úgy vélik, hogy a hazai hátterű vállalkozások elmaradottabbak, kevésbé fejlett technológiát alkalmaznak, ami rontja a versenyképességet. A hazai KKV-k közül sokból hiányzik az innovativitás is.

A kérdőív rákérdezett a hallgatók fejében, az IKT szektor térbeli elhelyezkedéséről lévő képre. A hallgatók az egyes megyéket és Budapestet rangsorolhatták az alapján, hogy hol van a legtöbb IKT vállalkozás. Ezek alapján a válaszadók egyértelműen jelezték, hogy véleményük szerint a legtöbb szektorban elérhető munkahely a fővárosban van.

Mellékletek

1. számú melléklet: A mélyinterjúk során alkalmazott interjúvázlat

Fiatalok megtartása és bevonása, employer branding az IKT szektorban

I. Az interjúalanyra vonatkozó kérdések

A cél az interjúalany hátterének megismerése, hogy pontosabban tudjuk értékelni a későbbi válaszait, álláspontját. Minden olyan információ hasznos lehet, amely befolyásolhatja az interjúalany ismereteit, nézőpontját.

Kérem, mutassa be a szervezetet, amelyet képvisel!

- mi a beosztása, mi a feladata?
- kiket képvisel?
- hányan dolgoznak a szervezeten belül?
- mik a főtevékenységek, tevékenységtípusok a cégben?
- mi az ön feladata a szervezeten belül?

II. Az IKT szektor helyzete, folyamatai

A cél, hogy megismerjük, hogyan látja az IKT szektor egészét az interjúalany. Itt már felmerülhetnek olyan kérdések, amelyek a későbbiekhez tartoznak, ami nem baj, nyugodtan fejtse ki itt. Ez a blokk megalapozza a következőket, így számos későbbi kérdéssel összefüggnek az itt felmerülő témák.

Hogyan értékeli nemzetközi összehasonlításban a magyar IKT szektor teljesítményét?

- termelékenység
- minőség

Hogyan látja az IKT szektorhoz tartozó kis és középvállalkozások helyzetét Magyarországon?

Milyen változásokat tartana szükségesnek a szektorban?

Kik tölthetnek be kulcsszerepet ezekben a változásokban?

Ön szerint milyen hosszabb távú következményei lehetnek a koronavírus okozta válságnak a szektorban?

Hogyan látja az IKT szektor munkaerő-utánpótlás helyzetét Magyarországon? Amikre fókuszálni érdemes:

- létszámok alakulása
- képzettségek:
 - o továbbképzés, bootcamp stb.
 - o egyetemi képzés
- a képzésből kikerülők

Mely vállalkozások a legsikeresebbek az IKT szektorban Magyarországon?

- mely régiókban találhatók,
- milyen méretűek? (árbevétel, foglalkoztatotti létszám)
- hazai vagy külföldi, netán vegyes tulajdonúak?

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

A cél a fiatal munkavállalókkal kapcsolatos munkáltatói attitűdök megismerése feltárása. Fontos, hogy ha nem tud pontos választ adni az interjúalany, nem baj, arra vagyunk kíváncsiak, mit tud, miről vannak, és miről nincsenek információi. Az is lényeges, hogy a személyes véleménye, álláspontja mi az adott kérdésben.

Mennyire tartja „fiatalos” szakmának az IKT szektort?

- a szektorban a foglalkoztatottak többnyire pályakezdő és fiatal munkavállalók-e
- mit gondol a szektorban a generációk közötti együttműködésről?

Véleménye szerint hogyan jellemezhető egy frissen végzett, az IKT szektor munkaerőpiacára bekerülő munkavállalót?

- vannak-e generációs sajátosságok?
- ha igen, akkor mik ezek

Mit gondol, a fiatal, pályakezdő munkavállalóknak milyen elvárásai vannak a munkaadóval kapcsolatban?

- a munkahely felszereltsége, „trendisége”
- a munkavégzés rugalmassága
- a munkakörnyezet, kollégák
- kereseti igények, béren kívüli juttatások

Mit gondol, hogy a fentebb említett jellemzők milyen irányba viszik az IKT szektor működését, hogyan tudnak ezekhez az igényekhez alkalmazkodni a munkáltatók?

- okoz-e nehézséget az alkalmazkodás általánosságban illetve az Önök cégénél?
- milyen módszerekkel próbálnak megfelelni az elvárásoknak?

Mit gondol problematikus-e a fiatal munkaerő bevonása és megtartása az IKT szektorban?

Ha problematikus, mi lehet ennek az oka?

Ha problematikus a munkavállalók bevonása és megtartása, akkor hogyan lehetne ezeket az akadályokat leküzdeni?

- milyen lépésekkel?
- kinek a feladata lenne?
- a saját szervezete, intézménye milyen szerepet játszat ebben?

Egyéb kérdések

Minden olyan kérdés, témakör, amely kiegészítheti a fentieket, valamint segít a beszélgetés lezárásában.

Összességében milyennek látja a magyar IKT szektor jövőjét?

El szeretne-e mondani valamit a fentiekén kívül?

2. számú melléklet – interjúvázlat a felsőoktatásban dolgozó, vezető oktató, utánpótlásért felelős döntéshozóval

Fiatalok megtartása és bevonása, employer branding az IKT szektorban

I. Az IKT szektor helyzete, folyamatai

A cél, hogy megismerjük, hogyan látja az IKT szektor egészét az interjúalany. Itt már felmerülhetnek olyan kérdések, amelyek a későbbiekhez tartoznak, ami nem baj, nyugodtan fejtse ki itt. Ez a blokk megalapozza a következőket, így számos későbbi kérdéssel összefüggnek az itt felmerülő témák.

- Hogyan értékeli nemzetközi összehasonlításban a magyar IKT szektor teljesítményét?
- Hogyan látja az IKT szektorhoz tartozó kis és középvállalkozások helyzetét Magyarországon?
- Milyen változásokat tartana szükségesnek a szektorban?
- Ön szerint milyen hosszabb távú következményei lehetnek a koronavírus okozta válságnak a szektorban?
- Milyen hatással lesz a vírus az egyetemi utánpótlás nevelésére?
- Hogyan látja az IKT szektor munkaerő-utánpótlás helyzetét Magyarországon? (Amikre fókuszálni érdemes)
 - o létszámok alakulása
 - o képzés
 - o a képzésből kikerülők
 - o duális képzés stb.

II. Utánpótlás nevelés az egyetemen

Milyen nehézségekkel találkozhatnak az egyetemi képzések során?

- hallgatói attitűd
- pénzhiány stb.

Mit gondol, hogyan lehetne ösztönözni a hallgatókat az IKT képzésekben való továbbtanulásra?

Vannak-e speciális igényei a hallgatóknak a képzéssel kapcsolatban? ha igen, akkor mik ezek? Hogyan lehet ezeknek az elvárásoknak megfelelni?

Milyen jövőbeli oktatási irányokat lát maga előtt? Innovatív megoldások, új oktatási struktúra?

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

A cél a fiatal munkavállalókkal kapcsolatos munkáltatói attitűdök megismerése feltárása. Fontos, hogy ha nem tud pontos választ adni az interjúalany, nem baj, arra vagyunk kíváncsiak, mit tud, miről vannak, és miről nincsenek információi. Az is lényeges, hogy a személyes véleménye, álláspontja mi az adott kérdésben.

Mit gondol a szektorban a generációk közötti együttműködésről?

Véleménye szerint hogyan jellemezhető egy frissen végzett, az IKT szektor munkaerőpiacára bekerülő munkavállaló?

- vannak-e generációs sajátosságok? ha igen, akkor mik ezek?

Mit gondol, a fiatal, pályakezdő munkavállalóknak milyen elvárásai vannak a munkaadóval kapcsolatban?

- a munkahely felszereltsége, „trendisége”
- a munkavégzés rugalmassága
- a munkakörnyezet, kollégák
- kereseti igények, béren kívüli juttatások

Mit gondol problematikus-e a fiatal munkaerő bevonása és megtartása az IKT szektorban?

Ha problematikus, mi lehet ennek az oka?

Ha problematikus a munkavállalók bevonása és megtartása, akkor hogyan lehetne ezeket az akadályokat leküzdeni?

- milyen lépésekkel?
- kinek a feladata lenne?
- a saját szervezete, intézménye milyen szerepet játszat ebben?

Egyéb kérdések

Minden olyan kérdés, témakör, amely kiegészítheti a fentieket, valamint segít a beszélgetés lezárásában.

Összességében milyennek látja a magyar IKT szektor jövőjét?

El szeretne-e mondani valamit a fentiekén kívül?

3. számú melléklet: A lefolytatott interjúk kivonatai

1. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete és folyamatai

Az interjúalany szerint a magyarországi „alapanyag” – beleértve a cégeket és a szakembereket – jó, bár azért már van felhígulás. A magyar mindset sok szempontból nagyon jó. Van egy potenciál a Közép-európai régióban, a magyar mellett a bulgár, román, belorusz, lengyel piacok esetén, nagyon erős a bal agyféltekés gondolkodás. Sok okos ember van. Az trendben is látszik, hogy kezdetben mindent elvittek Távol-Keletre, Indiába, Vietnámba, és mostmár kezdik visszahozni a kiszervezettebb projekteket. Ezek nemzetközi piacon lévő trendek. Ha a hazai cégeket nézzük, akkor nem is lógnak ki, nem is emelkednek ki, olyan általános, minden országban meglévő állapot. Nem lehet azt mondani, hogy jobb vagy rosszabb. Mindenképpen potenciált jelent. Az alany kiemeli, hogy a nagy IT cégek vagy amerikaiak, vagy kínaiak, és Európa teljesen le van maradva. Nincsenek olyan nagyvállalatok, amelyek nagy befolyással bírnak a jövő digitális társadalmában. Ilyen nagy cégek, például a Google, a Facebook, vagy ha kínai, akkor az Alibaba. Ezekhez a világviszonylatban is jelentős digitális nagyvállalatokhoz képest kellene valami hasonló céget létrehozni Európában. Ezt európai forrás alapon nem lehet, nincs annyi forrás, kapacitás Nyugat-Európában. Ha sikerül létrehozni, az nagyon pozitív hatású lesz, mivel jelenleg még nincs ilyen nagy és nemzetközi IT cég Európában.

Magyarországra bejött sok SSC és pár olyan nagyvállalat, amelyek K+F fejlesztéseket hoznak ide, pl. a Morgan Stanley. Ők olyan mértékű bért tudnak adni a fiataloknak, amit magyar KKV-k nem tudnak megadni nekik. Egyszerűen nem tudják tartani ezt a tempót. Ez okoz egy nagy feszültséget a rendszerben, hogy hosszú távon mennyire tudják majd fenntartani magukat a kisebb cégek. Ettől függetlenül a magyar gazdaságnak jót tesz, hogy ezek a szervezetek itt vannak.

Az alany megemlíti, hogy a magyar piacon a megrendelések 60-70, de van, hogy 80%-a is állami megrendelés. Ezekhez nagyon nehéz hozzáférni KKV-ként. A közbeszerzés nagyon bonyolult, de érzékelhetően támogatva van az, hogy magyar cégek csinálják a projekteket. Ez érezhető is. A multiknak a szolgáltatási lába ez úgy kezd kikopni. Egyrészt azért, mert kezdik összevonni a regionális kompetencia centereket, és nem mindenki Magyarországra helyezi. Azok a KKV-k, (köztük az interjúalany által képviselt szervezet is), amelyek szolgáltatnak különböző iparágakba, azok mellett jelenlévő multik száma már lecsökkent. Inkább projektmenedzsmentet nyújtanak, fővállalkozást végeznek, néha az ezzel járó finanszírozást átveszik, de a gyakorlatban ez utóbbi ritkán valósul meg. Ez azt jelenti, hogy a multi megnyer egy megrendelést, és kiadja a KKV-knek, hogy ők végezzék el a feladatokat, a multi pedig csak finanszíroz. Továbbá vannak olyan államilag támogatott cégek, akiknek a mozgástere nagyobb. Ők kezdik el betölteni az egykori multik szerepét. Régen a multik fővállalkoztak, mostmár inkább ezek a támogatott cégek.

A KKV-knál nagyon fontos, hogy valamiféle fókusz alapján működjenek. Az már nem működik, hogy KKV-ként mindenhez is ért. Volt az informatikában ilyen időszak, de ez már elmúlt. Akkor az volt, hogy „informatikusok vagyunk, mondd, hogy mit fejlesszünk és

lefejlesztjük”. Ez már régen nincs így. Az informatika már nagyon széles iparág. Az a terület, amellyel az alany cége foglalkozik, az is nagyon széles. Náluk is van egyfajta specializáció, hogy mely területekkel foglalkoznak jobban, és melyekkel kevésbé. Ezt nagyon szükségesnek is érzi. Az interjúalany fontosnak tartja, hogy ha magyar KKV-kről beszélünk, és kompetencia alapon építkeznek, akkor legyen egy erős szervezeti kultúrája és ezáltal megtartó ereje. Tudatosan próbáljon meg közép-, hosszú távon nemzetközi piacra is kilépni, terjeszkedni. Tartsa saját kezben a sales-t. Tudjon sales-elni a menedzsment, értse, hogy miről van szó, és közép-, hosszú távon célként jelenjen meg a külföldi terjeszkedés. Magyarország kicsi ország, 1-1 válság iparágakat letérdeltegethet. Továbbá iparágilag és vevők között is diverszifikálni kellene. Az alany jó tanácsa az, hogy KKV-ként ne csak egy iparágban dolgozzunk, mert az nagy kitettséget és függést okoz. Minél több iparágban, minél több ügyfélnek célszerű dolgozni. De fontos, hogy amihez értenek, az legyen fókuszált.

Azok a cég tulajdonosok, akik folyamatosan kivették a cégből a tőkét, és azt gondolták, hogy mindig nővünk, és bővülünk, minden rendben lesz, ők nem voltak felkészülve a válságra, nem tartalékolnak. Márpedig válságok jönnek. 6-8 évente szokott lenni válság. A 2008-as óta már eltelt 12 év. Aki az elmúlt 3-4 évben nem kezdett el tartalékolni, felkészülni, az most bajban van. 2008-ban sem gondolta volna senki, hogy a válság a bankszektorból indul ki. Most sem számítottak arra, hogy a Covid miatt lesz. Azzal vállalkozóként tisztában kell lenni, hogy ilyen dolgok jöhetnek. Amire lehet, fel kell készülni. Arra, hogy egy cég tőkeerős legyen, arra lehet készülni. Egy cégvezető egyszer azt mondta, hogy ők úgy vezetik a céget, hogy vannak a válságok, és vannak időszakok a válságok között, amikor fel lehet készülni a következő válságra. Ha valaki nem csak fel akar fújni egy lufit és gyorsan túladni rajta, kicsit start-uposan, hanem stabil céget akar építeni, amit éveken, évtizedeken keresztül is vezetni akar, és az ott dolgozó emberekkel együttműködni. Ez most nem olyan trendi, mint felfújni egy start-upot és eladni jó pénzért. De az, amit egy gazdaságnak okoz, hogy munkahelyet teremt, projekteket csinál, külföldről árbevételt hoz be, tehát exportál, ezek az erős dolgok. Ebből kellene sok. Jók a start-upok, energizálják a gazdaságot, innovációt hoznak ide, Magyarországra, híresek lesznek nemzetközileg. Az interjúalany nem mondja, hogy jobb vagy rosszabb a start-up a megfontolt növekedésnél, ő inkább a másodikat preferálja. Ő erre tud büszke lenni.

Az oktatás és az egészségügy egyértelműen olyan stratégiai ágazat, amely most megerősödött digitálisan és minden szempontból. Az a kérdés, hogy ha kikerül a képből a Covid, akkor mennyire maradnak meg a kiharcolt eredmények, mennyire maradnak meg a folyamatok. Az interjúalanynak 2 általános iskolás és egy középiskolás gyermeke van, akiknél megjelent a digitális oktatás. Láta az előnyeit, hátrányait. Előnyként azonosítja, hogy megtanulták kezelni a platformokat, a programokat, az eszközöket, amelyek támogatták őket a tanulásban. Látszik az is, hogy bizonyos mértékig szükség van a személyes jelenletre, a kiscsoportos órákra, főleg kisebb korban. Ez a két terület kapott egy nagy lehetőséget a fejlődésre, és látszik, hogy ezekre kell időt és energiát szánni. A logisztika, a mezőgazdaság a digitalizációnak egy visszább esett példái. Ide még nem gyűrűzött be digitalizáció, még nem indult be a fejlődés.

Az interjúalany által képviselt cég nagy hangsúlyt fektet arra, hogy olyan legyen a cégkultúra, ahová jó bemenni dolgozni. Kihívások érik az alkalmazottakat. Ha valaki tanulni akar, akkor ők maximálisan támogatják ebben. Úgy alakítják ki a munkaviszonyát, hogy tudjon tanulni. Ők nem befolyásolják, a munkavállalóikat abban a tekintetben, hogy ellehetetlenítik őket a tanulástól. Minél hamarabb szeretnének velük elkezdni együtt dolgozni, lehetőleg már

egyetem alatt. Gyakornoki programjuk is van, 5-10-15 fővel működik. Úgy gondolják, hogy ezzel megéri foglalkozni. Úgy véli, hogy náluk erős szakmai tudást kapnak, és 3-4 év után, akik még nem dolgoztak máshol, ők vágnak az újra. El kell tudni engedni őket. Viszont sokan visszajönnek később, mert megtapasztalják, hogy mi van a piacon, hogyan bánnak a kollégákkal, mennyire veszik őket komolyan. Azzal a tudással, amit ennél a cégnél elsajátít, összeszed, a data science területén a világ sok részén tud dolgozni. Ezt a fajta agyelszívást érzik, de még mindig kicsi a fluktuáció, a piaci átlaghoz képest is. Az alany szerint ez leginkább a szervezeti kultúrájuknak köszönhető.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

A fiatalok nagyon „fiatalosnak” találják az IT-t. Bár az interjúalany kitér arra, hogy nagyon tág terület és fogalom az IT. Bizonyos részei vonzóak, bizonyos részei kevésbé. A mobil app készítés, a tulajdonossá válás és a start-up világa nagyon vonzó. És igazából a data science is a vonzó területek közé tartozik. A cég ebből a szempontból szerencsés, hogy ilyen területtel is foglalkoznak, ami érdekli a fiatalokat.

Generációkból eredő konfliktusok vannak. Az interjúalany által képviselt szervezet erre a kihívásra a céges kultúrával válaszol. Náluk természetes, hogy tisztelik a munkavállalókat, függetlenül a korától. Vannak olyan területek, ahol hitelesebbek az idősebb generációhoz tartozók. De például pörgésben, sebességben jobbak a fiatalok. Fiatal a cég, munkavállalói oldalról is és vezetői oldalról is. A tulajdonosok 41, 43, 46 évesek. Az embereik nagy része náluk fiatalabb. Nem az alapján választanak új munkaerőt, hogy ki hány éves, hanem megpróbálják a csapatot építeni.

A fiatalabb generáció tagjaival az alany már csak keveset találkozik. De azt hallotta, hogy kevésbé köteleződnek el. Könnyen váltanak. Ellentmondásos információi vannak arról, hogy számukra a pénz fontos vagy sem. Van, aki azt mondja, hogy nem fontos, nála inkább a szabadság az elsődleges, a rugalmasság a munkavégzésben, a munkakörülmények. De a másik oldalról azt hallja, hogy nagyon is fontos a pénz, most kezdik az életüket. Azt érzik, hogy az informatikában jól lehet keresni, és ezt már rögtön az elején próbálják. Sokkal bátrabban kérnek magas kezdő fizetést, mint régen. A koncentráció képességük, a monotonitás tűrő képességük talán gyengébb. A tudásszint igazából nem lényeges, mert úgyis a szervezet tanítja őket. Learning by doing szemléletet alkalmaznak. Minél hamarabb kirakni a fiatalokat projektekre, senior mellé. Mentorprogram, és a „Keltető” is segíti a hozzájuk bekerülő munkavállalók beilleszkedését, tanulását, fejlődését.

Alapvetően szerencsésnek érzi magát az interjúalany, mert olyan területen működik a cég, ahová folyamatosan jelentkeznek az új emberek. Most nagyon népszerű az adatos téma. Megvan a hitelesség is, hiszen a tulajdonosok 20 éve foglalkoznak az adatok témájával. Ha egy cégnek nem elég vonzó a területe, akkor oda nehéz embert találni. Utána nagyon fontos a kultúra. Ha megérkezik, akkor hogyan fogadják, mennyire figyelnek rá oda, rendszeresen van-e lehetősége fejlődni. Amit az interjúalany tapasztal, az az, hogy a fiatalok szeretnének külföldön, vagy külföldre dolgozni. Náluk erre nagyon erős igény van. Itt biztosan közrejátszik az utazási lehetőség, a nyitottság. A családalapításig van egy olyan időszak, amikor még könnyű az utaztatás. Kipróbálnák magukat külföldön. És ez egyfajta kihívás és feladat a KKV-knak, hogy közép-, hosszú távon nyissanak külföldre. Mert ha nem, akkor nem fogja tudni megtartani a jó szakembereket. Megpróbálják elszívni a szervezettől a kvalifikált munkaerőt, ennek

ellenére alacsony a fluktuáció. Néha vannak hullámok, amikor elmegy néhány ember, akkor mindig megnézik, hogy mi volt ennek az oka, min kell változtatniuk.

Az elmúlt néhány évben nagyon nagy mértékben megnöttek a pályakezdők bérigényei. Egyre nagyobb fizetést kérnek, és ez okoz egyfajta feszültséget a KKV-knál. Ezért is érdemes a gyakornoki programmal kezdeni. Ott már kialakul egyfajta kötődés a cég felé, akkor egy kicsit jobb a tárgyalási alap. A baráti körből szoktak származni ezek a magas bérekről szóló információk. Már nagyon kezd szűkülni az a határ, amennyit el lehet kérni egy munkáért, és amennyit ki lehet fizetni egy munkavállalónak. A piacon a Covid hatására költség és kiadás csökkentés tapasztalható, a munkaerő oldaláról pedig elkezdtek megint emelkedni az igények.

Szervezeti szinten úgy tudnak alkalmazkodni a különböző generációk igényeihez, hogy mindenkit olyan területre tesznek, amiben jó, vagy érdeklődik iránta, motiválja. Az új munkavállaló választhat területet, illetve a mentorprogramjuk keretében a mentor folyamatosan kíséri, negyedévente értékeli a mentorált teljesítményét. Amennyiben ő úgy látja, hogy valami nem jó, elveszítette a mentorált a motivációját, kezd kiégni, akkor áteszik másik területre. Projektről-projektre is, és feladatonként is változhat.

Problemátikusnak értékeli az alany az új munkaerő bevonását. Ennek az az oka, hogy nagy mértékben nő a cégük. Ez főleg akkor jelentkezik, ha új terület, üzletág felé nyitnak, és az új munkavállalók nem tudják, hogy ilyen területre is lehetne jelentkezni a céghez. Data ágon jönnek hozzájuk a jelentkezések, de amikor például a mobil fejlesztés kerül elő, ott már nehezebb embereket felvenni. Ha egy cég sok irányba fejlődik, akkor nehéz kezdetben vonzóvá és láthatóvá tenni az új területeket a jelentkezők felé. 30-40%-os növekedésnél azért ez már problémát tud okozni, ez a szervezetüknél néhány 10 embert jelent. Ha 500 fővel kellene bővülni, akkor az még nagyobb problémát jelentene. Ha továbbra is 30-40%-kal fognak növekedni, akkor évente 30-40-50 embert kell felvenniük. Azt még nem tudja felmérni az alany, hogy az mekkora kihívást jelentene.

A gyakornoki program által találnak új tehetségeket, egyetemeken adnak elő, ahol tovább viszik a szervezet hírét. 1 éve kezdtek el igazán marketinggel foglalkozni, mert rájöttek, hogy ebben még lehetne fejlődniük. Az egyik terület a potenciálisan új, és a régi ügyfelek felé irányult. Az volt a középpontban, hogy halljanak a cégről. A nemzetközi terjeszkedést is marketinggel kell elősegíteni. A másik terület az employer branding. Ez egy marketing csapat feladata. Egyébként is vonzó volt a cég, jöttek hozzájuk jelentkezők, de az employer branding (2020. október-novemberben facebook és linkedin kampányok) hatására 90-100 ember jelentkezett néhány hét alatt. Meghallgatni, visszajelzést adni nekik nagyon fontos a cég számára, és erre tudatosan figyelnek is, hogy ne csússzon el semmi. Ezzel azt próbálják megelőzni, hogy kiürüljön a most fennálló bejövétel, és az önálló jelentkezés.

Az alany szerint biztosan lesznek kiugrási lehetőségek, és azt reméli, hogy ezzel tudnak majd élni. Azt kívánja, hogy sok magyar start-up legyen, akiket fel lehet vásárolni. A nagyvállalatok az ebben keletkező innováció és tőkét tudják hasznosítani, és lökést adni a gazdaság további digitalizációjának. Ennek segítségével egy hub jöjjön létre, amely az innovatív embereket össze tudja kötni. A másik terület pedig az, hogy az alany által képviselt céghez hasonló szervezetek, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak, nemzetközileg is tudjanak terjeszkedni és ezáltal meg tudjanak erősödni a nemzetközi és a magyar cégek egyaránt. A nemzetközi multik bejöveteleért azért kellene küzdeni, hogy hozzanak be innovációkat. De ezt ösztönzik is állami szinten. Az lesz a nagy kérdés, hogy Európa hogyan reagál arra, hogy

nincsen Európában egy nagy digitalizációs, IT-s, IKT-s cég. Kevés olyan cég van, ami megfelelne ennek a kritériumnak. Az SAP-t lehet ide sorolni, vagy az Ericson-t, a Nokiát. Csak az a baj, hogy kevés van. Ehhez képest Kínában, Koreában, Amerikában rengeteg működik, és kezdik uralni a világot. Ahhoz, hogy ez létrejöjjön, és jól működjön, ahhoz a régióknak van egy potenciálja, jó táptalajt jelentene.

2. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete és folyamatai

Számos partnercég esetében is azt tapasztalják, hogy céges szinten nemzetközi projekteken vesznek részt, akár úgy, hogy az adott országban él a munkavállaló, akár Magyarországról dolgozik. Ez is azt jelzi, hogy nemzetközileg versenyképes a magyar informatikus világ tudásban és elkészített termékben is. A V4-eket vizsgálva az látható, hogy Lengyelország még egy olyan versenytárs, ahol erős az informatikai ágazat. Szinte minden szervezetnél kulcs kérdés, hogy milyen projektjei lesznek, oda milyen munkaerőre van szüksége. Így az év vége felé, a partnerek már látják, hogy a következő év első felében milyen projekteken fognak tudni dolgozni. Olyan nagy problémák nem tapasztalhatóak a korona vírus válság miatt sem. Természetesen mindenki kívár, és a tervezést minél inkább elnyújtja, várja a vírus okozta helyzet végét. Az interjúalany azt mondja, hogy munkaerő kérdése mindig visszatér, mindig több kellene és magasabb minőségű, és lehetőleg kedvezőbb áron, de azért ilyen nincs. Az interjúalany nem tapasztalt eddig olyan területet, ahol nagy szükség lenne beavatkozni és változásokat előidézni.

A projekt megtervezésénél pontosan látják, hogy milyen erőforrások kellenek: projektvezető, szenior fejlesztő, mediorfejlesztő, juniorok. Ezek a juniorokra vonatkozó igények jutnak el a Schönherz-hez, és ezt az igényt elégítik ki.

A digitalizáció és az erre való hajlandóság megjelenik a cégeknél, ebből olyan termékigények kerültek ki, amelyeket az informatikai szektornak kell kiszolgálni. Lakossági szinten is egyre több digitalizációs megoldásra szükség és igény lesz, ami további megrendeléseket és fejlesztéseket fog generálni az IKT cégeknek. 2021-ben, 2020-hoz képest mindenképpen fellendülést fog generálni, 2019-es szintet ha eléri, már az is jó, de valószínűleg felette lesz.

4 évvel ezelőtt sokkal nagyobb volt a munkaerő igény, és kipróbáltak minden olyan lehetőséget, ahonnan be tudtak hozni friss munkaerőt – fejevadász céget bíztak meg, állásportálon keresztül keresett. A bootcamp cégek kb. 5-6-7 éve jelentek meg, akik jól reagáltak egy piaci résre. Kb. 40%-os a lemorzsolódás az egyetemi képzésből. Itt megjelent egy kritikus tömeg, akiknek ilyen irányú érdeklődése volt, és megkapták azt a tudást fél – egy év alatt, amivel be tudtak lépni a munkaerőpiacra, legtöbbször alapszintű tudással. Most kérdéses ennek a létjogosultsága, amikor ennyi automatizált folyamat van, és algoritmizálás. Ezáltal felmerül az átképzés lehetősége, de ebben olyan nagy perspektívát nem lát az interjúalany. Minőségi cserék voltak a cégeknél. A tavaszi hullámban azokat a hallgatókat küldték el, akik kevesebb órában tudtak dolgozni, és kevesebb tudással rendelkeztek. Szinte mindenki a megtartásra törekedett. Nyáron és ősszel pedig már a partnercégeik visszatértek ahhoz a munkamennyiséghez, ami volt 2019-ben. Minden cégnél van egy 2-3 hónapos on-boarding, belső képzés ahol a fiatal megismerni a céget, a munkatársakat, a folyamatokat és ezután kerül rá egy külső, vagy belső projektre, miközben ő még tulajdonképpen a betanulás fázisában van. A 2.-3. hónap végére ér el oda, hogy önálló munkavégzésre alkalmas.

Az informatikai cégek 70-80%-a Budapesten van, itt nagyon erősen koncentrálódik az informatikai szektor. De a nagyobb városokban: Szeged, Debrecen, Miskolc, Pécs, Székesfehérvár, Győr is működnek IKT cégek. A leképezés hasonló, itt is vannak pár fős KKV-k, a 30-50 fős közép vállalkozások, és megjelennek a multi cégek és a nagy magyar vállalatoknak az irodái. Ezek jellemzően olyan városokban vannak, ahol informatikai képzés is elérhető. Hiszen számukra ez jelenti az utánpótlást.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Az interjúalany úgy véli, hogy nagyon vonzó a fiataloknak az informatikus szakma. Az egyetemi beiskolázási számokon is látszik, hogy összességében kevesebb jelentkező volt, de az informatikai képzések iránt még mindig megvan az érdeklődés. Az IKT cégek nyitottak a fiatal pályakezdők bevonására, vagy már az egyetemi évek alatt is együtt dolgoznak velük. Egy fejlesztési csapat úgy áll össze, hogy tartalmaz egy vezetőt, alatta senior fejlesztőket, mellettük 2 olyan kolléga, akik 2-3 éves fejlesztői tapasztalattal rendelkeznek (mediorok) és alattuk 2-3 junior kolléga. 10 fős csapatban szinte mindig van 2-3 junior. Az interjúalanyhoz nem jutott el olyan visszajelzés, mikor problémát jelentett volna a generációk közötti együttműködés. Természetesen van fluktuáció, vita, de ezért van a belső HR, hogy ezeket a helyzeteket kezelje. Aki most senior, az 7-8 évvel ezelőtt junior volt, így tudja, hogy mi a fejlődési folyamat, milyen eszközökkel támogatassa a csapatát, hogy jó eredményeket érjenek el. A most kikerülő fiatalok különböznek néhány területen az 5-8 évvel ezelőttiektől. Szakmailag erősebbek, viszont jobban kell őket vezetni. Jobban oda kell figyelni a rendszeres visszajelzésekre, a beszélgetésekre. Ez adja meg a támpontot, hogy mely területeken kell még fejlődni. Igénylik ezt a törődést. Személyiségfüggő az, hogy van, aki a le szabályozott feladatokat részesíti előnyben, vagy a bizonyos keretek közötti szabadságot, ahol kibontakoztathatja a kreativitását.

A Schönherz 2019-ben készített egy felmérést az általuk kiközvetített hallgatók között, amelyet közel 1000-en töltöttek ki. Ebben azokat a tényezőket rangsorolták, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy hosszabb távon ott maradjanak az adott szervezetnél. Fontos volt, hogy a munkát össze tudják egyeztetni az egyetemi tanulmányaikkal, kapjanak visszajelzést a munkájukról, felnőthöz méltó bánásmódot szeretnének – elsősorban a rájuk bízott munkában, ne csak fénymásoljanak hanem –informatikai projekteken dolgozzanak, a lokáció (az egyetemekhez legyen közel a munkahely), távmunka, a csapat, a folyamatos képzések, továbbfejlődés cégen belül, a bér. De bérek tekintetében nincs nagy különbség. Egy jól lehatárolható tartományon belül mozogtak, nem voltak kiugróan magas elvárásaik. Ami viszont nem volt fontos, az a cég brandje. Nem azt nézte a hallgató, hogy milyen cégnél fog dolgozni, hanem, hogy milyen projekten. Mi lesz a munkája. Nem számított a cég mérete, hogy multi vagy KKV. A munka, a szakmai feladatok és a projekt az, ami igazán fontos. 2019-ben a cégvezetők és a HR-esek fejében az employer branding és annak fejlesztése volt a kiemelt terület, a fiatalok viszont ezt nem veszik figyelembe. Az interjúalany azt látja, hogy a pályakezdő fiataloknak nincsenek irreális elvárásaik a béreket tekintve. Aki már dolgozik egyetem mellett, az látja, hogy milyen nettó órabére van, akkor már benn van egy cégnél, tudja, hogy az 1-2 éve ott lévő kollégák mennyit keresnek, hiszen megbeszélik az anyagi jellegű kérdéseket is. A Covid helyzet fixálta a munkaerőpiacot. Évente közel 4.000 hallgatóval dolgoznak együtt, és van egy fluktuációt követő algoritmusuk. Az előző évek tapasztalataiból tervezik a következő évet. Jelenleg most nem kell ezzel számolniuk. Most nem mozog a munkaerőpiac. Csökkent a mozgás, junioroknál mindenképpen.

A cégek próbálkoznak igazodni a fiatalok igényeihez. Régen az volt az elv, ha van ingyen kávé és víz, akkor az biztosan jó, de ez már nem elég. A Schönherz is folyamatosan adja a visszajelzéseket a partnereinek, hogy nem ezek a fontosak, hanem az, hogy törődjenek a fiatalokkal, adjanak visszajelzést a munkájukról, kezeljék őket felnőttként. Ez sokkal hatékonyabb. Megvannak az elrugaszkodott példák, hogy csúszda van az irodaházon belül, ennek inkább céges hangulata van, de nem azért választ valaki céget, mert ott van csúszda.

Munkaerő megrendelés az körülbelül most is ugyanannyi, mint 2019-ben, viszont munkaerő másfélszer annyi van jelenleg. Így a partnercégek szerencsés helyzetben vannak, mert tudnak válogatni a jelöltek közül. Sokkal gyorsabban és nagyobb létszámban tud a Schönherz átadni jelölteket. 2019-ben 2 hét alatt 3 olyan jelöltet adtak át a megrendelőnek, akik megfeleltek az elvárásoknak. Most 1 hét alatt 5-6 jelöltet.

Vannak hiányszakterületnek számító területek, ennek áthidalására működik a Schönherz Akadémia, ahol cégekkel működnek együtt, és saját képzési rendszert dolgoztak ki. Az a cél, hogy az egyetemi képzés és a cégek igényei közötti gap-et kezeljék. 1-2 hónapos képzésekkel. Viszont sokkal jobb a helyzet, mint 5-6 évvel ezelőtt, létszámban és minőségben egyaránt.

Az interjúalany bizakodó az IKT szektor jövőjét nézve, mert ez hozzájuk is begyűrűzik.

3. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete, folyamatai

Termelékenység tekintetében – kisvállalati méretük miatt – nincs összehasonlítási alapja nemzetközi tekintetben, a magyar IKT szektort sem tudja teljesítmény és minőség szempontjából pontosan megítélni. Pláne nehéz annak fényében, hogy ma már az IKT szektor nehezen körülhatárolható, hiszen egyre több ágazat és vállalkozás (pl. autóipar, orvostechnológia) alakít ki saját digitális kompetenciákat, IT szervezeti egységeket. Az IVSZ adatai alapján a magyar IKT szektorban a foglalkoztatottak aránya (kb. a hazai foglalkoztatottak 5%-a) az EU-s adatokat alapul véve is nagyon magas, az iparág gazdasági súlya az EU-s átlag körül alakul nemzetgazdasági szinten. A KKV-k részaránya a szektoron belül rendkívül magas, 95 % fölötti, jelenleg több mint 30.000 vállalkozás alkotja a szűken vett IKT iparágat.

A beruházási hajlandóság ebben a gyorsan növekvő iparágban magas, így azok kormányzati segítése, támogatása nagyban hozzájárulna a további növekedéshez.

A KIVA és KATA adózási módszerek rendkívül elterjedtek a szektorban, azok nagy mértékben hozzájárultak a vállalkozások számának növekedéséhez. Ezen adónemekhez való kormányzati hozzájárulás nem lenne szerencsés, sajnos azonban ez pl. a KATA vonatkozásában jövőre megtörténik.

Az alany folyamatos és szűnni nem látszó égető problémaként értékeli az IT szakemberek hiányát mind az EU-ban, mind Magyarországon. Úgy látja, hogy ezt a hiányt a hagyományos iskolarendszerű képzés rugalmatlansága és hossza is tovább rontja ezt a folyamatot. A technológiai változások, a fejlesztési módszerek fejlődése sokkal gyorsabban történnek, ezekre az iskolarendszer nem tud időben reagálni. Egyre több profitorientált képző vállalkozás alakul, amelyek ezekhez a változó igényekhez gyorsan alkalmazkodnak, a képzéseik gyorsabbak, gyakorlatorientáltak, ezeken keresztül talán a szakemberhiány gyorsabban orvosolható.

Az alany tapasztalatai szerint a koronavírus megjelenése előtt a magyar (nem IT) vállalkozások általános digitalizáltsága alacsonyabb szintű volt, sok helyen még az IT eszközök, mint az ügyviteli folyamatok, a gyártás, a vállalatirányítás legfőbb eszközei, segítségei nem jelentek meg. A pandémiás helyzet és az e kapcsán hozott kormányzati intézkedések ezt az állapotot megváltoztatták, a digitalizáltság foka – legalábbis informatikai eszközökben – megugrott az eddig ezen a területen lemaradó vállalkozásoknál. Ezzel ellentétes folyamatokkal szembesültünk azoknál a vállalatoknál, amelyek alpinfrastuktúrájukat tekintve már megfelelő IT ellátottsággal rendelkeztek, ők a további informatikai beruházásaikat visszafogták, elhalasztották. A szoftverfejlesztési projektek megrendelése is visszaestek, ezen beruházási döntésekben is óvatosabbak lettek a döntéshozók.

Meglátása szerint árbevétel és foglalkoztatotti létszám és elhelyezkedés alapján sikeres IKT vállalkozás az, amelyik budapesti vagy a közép magyarországi régióban, az ország nyugati fejlettebb régióiban működik, árbevétele meghaladja az 1 milliárd Ft-ot, foglalkoztatotti létszáma meghaladja az 50 főt. Tulajdonosi szerkezet tekintetében vagy egy külföldi multi magyarországi leányvállalata, vagy pedig 100 %-ban magyar tulajdonban van.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Az alany fiatalos szakmának tartja az IT-t, de már nem gondolja, hogy kizárólagosan a huszonévesek világa. Felnőtt egy generáció, amely már magabiztosan használja az IT eszközöket a mindennapokban és az IT szakemberek jelentős része is már 30-as, 40-es korosztályba tartozik. Úgy gondolja, hogy a közös szakmai nyelv megalapozza, hogy a különböző generációk jól és hatékonyan tudjanak együttműködni, a legfőbb akadálnak az alapattitűdök különbözőségét, a motiváltság eltérő fokát és az alapvető iskolázottsági, intellektuális eltéréseket látja.

Tapasztalatai szerint egy frissen végzett IKT szektorbeli pályakezdő rendkívül gyorsan szeretne egzisztenciálisan feljebb lépni, de hierarchiában alapvetően nem keresi a továbblépést. Fontosnak tartja a szabadságot a munkában és munkaidőben, érzékeny az munka-magánélet egyensúlyára, keresi a rugalmas munkavégzési lehetőségeket időben és helyszínben. Rendkívül öntudatos és magabiztos, de ez nem mindig nyugszik megfelelő tudásbeli alapokon, a tudása, ismeretei egy kicsit felületesek. Viszont rendkívül fogékony az új technológiákra, gyorsan elsajátítja a digitális megoldásokat. Alapkompetenciákban nagy hiányosságokkal rendelkezik, szövegértés, írásbeli kommunikáció és lényeglátás területen vannak a legnagyobb lemaradásai. Fontos neki a befogadó közösség, a szabad véleményformálás lehetősége, a modern munkakörnyezet, a minél alacsonyabb bürokrácia, de még mindig a fizetés határozza meg alapvetően azt, hogy hol dolgozik hosszú távon. A béren kívüli juttatások fontosak, de a lényegi elem továbbra is az alaphér. Jóval érzékenyebb a vezetői kommunikációra és a munkájával kapcsolatos visszajelzésekre, mint az idősebb generációk. A közösségi média a munkában is körülveszi, azon keresztül kommunikál, a munkatársaival is online értekezik. Nehezen vonható be a közösségi életbe, a cég társadalmi szerepvállalására annyira nem fogékony (ez a kutatásokkal ellentétes észrevétel). 10 évvel ezelőtti állapothoz képest több a nő, tehát eltolódás érzékelhető az addig szinte csak férfiszakma felől a kiegyensúlyozottabb nemek közti arány felé. Tudáséhes, de a tanulásra nem szívesen áldoz munkaidőn kívül és gyorsan akar a tudás birtokába jutni. Fontos számára, hogy lássa, hasznos munkát végez, a munkájának produktuma használatba kerül.

Alapvetően a fenti jellemzőkhöz való alkalmazkodás az alany által képviselt cégnél nem okoz gondot, úgy gondolja, hogy a többi IT cég is tisztában van ezekkel és fel van készítve rájuk. Az mindenképpen nagyobb kihívás jelenleg, hogy egy frissen végzett munkavállaló termelőbe forduljon, mint a korábbi generációknál. A generációk közti együttműködés megteremtése is ezért nehézkes. A fent megfogalmazott elvárások nagy részét tudja a biztosítási szervezet, a gyors előrelépést egzisztenciálisan csak akkor, ha az a munkája eredményében is financiálisan kimutatható emelkedést tapasztalnak. Néhány intézkedés, és módszer, amelyet alkalmaznak:

- alkalmi otthoni távmunka lehetősége
- törzsidő-peremidő rendszer
- szűrővizsgálatok, véradás idejére egész napos munkaidőkedvezmény
- szabadság időpontjának tetszőleges munkavállalói megválasztása
- e-könyvespolc: elektronikus könyvtár szakmai témákban
- céges telekocsi rendszer
- fejlett visszajelzési rendszer: negyedéves és éves időszak- és teljesítményértékelő beszélgetés
- online platformok a közösségi életre (céges intranet és közösségi média felület)
- különböző formok és ötletládák a vélemények nyilvánítására
- skill alapú bértábla
- gyakornoki rendszer
- mentorrendszer

Az IKT szektorba való bevonás az alany meglátása szerint nem nehéz, komoly perspektívával bír a szektor. Ami egyedül akadályát képezi annak, hogy több fiatal áramoljon az iparágba, az a matematika központú egyetemi képzéstől való félelem. Komoly perspektíva lett az iparág előtt a más jellegű munkakörökből való átképzés, ennek ösztönzése, a megfelelő programok kialakítása és megvalósítása, az informatikai képzés átalakítása véleménye szerint a központi kormányzat feladata lenne.

A munkaerő megtartás már keményebb dió, sajnos megfigyelhető, hogy az IT vállalkozások egymásra licitálva szipkázzák el egymás elől és egymástól a szakembereket, sok esetben akkor, amikor a munkavállaló épp termelni kezdene, hiszen a munkaviszonya első időszaka még a felzárkóztatással telik. Különösen problémás az, hogy az IT multik kifejezetten vadásznak a KKV-knál „kitermelt” megfelelő munkaerőre, sőt, kamarai információk alapján nehezményezik, hogy a KKV-k nem készítik fel eléggé ezeket a munkavállalókat a náluk való munkára. Az alany úgy gondolja, hogy ez nem a KKV-k feladata lenne és ezt a piaci magatartást nem tartja fairnek és fenntarthatónak.

Szervezetük gyakornoki programján keresztül tud leginkább hozzájárulni a jövő IT szakembereinek képzéséhez, a szektor égető munkeroigényének enyhítéséhez.

Az IT térnyerése a következő években is szembetűnő lesz, egyre több iparágban honosodnak meg a különféle digitális technológiák, az IKT-hez kapcsolódó beruházások, munkakörök, termékek sokasodni fognak. Az IKT szektorban véleménye szerint specializáció fog lezajlani és már zajlik is, az általános IKT megoldásokat nyújtó vállalkozások helyett 1-1 területre specializált szolgáltatókat találhatunk majd, és a fizikai birtoklás helyett IT rendszereket fogunk bérelni ezektől a szolgáltatóktól.

4. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete, folyamatai

Az interjúalany cége Hollandiában is jelen van 2010 óta. A külföldi terjeszkedés előtt megvizsgálták, hogy a magyar IT szakemberek és cégek mennyire piacképesek külföldön. Arra az eredményre jutottak, hogy nagyon piacképesek a magyar vállalkozások, de sokkal kevesebb területtel kellene foglalkozzanak, és az adott területben jobban elmélyülni, mint széles palettát kínálni közepes, vagy közepesnél kicsivel jobb teljesítményt nyújtani. Ez a specializáció javítana a hatékonyságon. A kiválasztott területen kellene a szervezeteknek még jobban fejlődni, ehhez pedig ki kell dolgozni a módszertant, vázolni a jövőbeni terveket. Hollandiában pontosan látják a jövőbeli terveiket a következő 4-5 évre. Magyarországon sokkal pesszimistábbak, és gyakran nincsenek célkitűzéseik. Pedig ezt az ügyfelek felé is pozitív képet jelentene, hiszen tudnák, hogy hosszú távon is lehet ezzel az IT céggel tervezni, nem csak rövidtávú partnerségben együtt dolgozni. A szervezet az adott célhoz választaná a munkatársakat, és kisebb lépésekre lebonthatóvá tennék az elkövetkező utat. Ez egy szóban kifejezve a tudatosság, ami Hollandiában megvan, Magyarországon még nincs. Az interjúalany és az általa képviselt cég ezt a tervezésre alapozó, tudatos szemléletet használja a mindennapokban is.

A képzéseknél fontos azt a szemléletet végiggondolni, hogy egyfajta cselekvési terv szerint haladjon végig a munkavállaló, tudja, hogy mikor milyen képzésre menjen, melyik készségét fejlessze tovább, akár önállóan is. Amíg egy kolléga képzésen van, addig nem termel, de utána hatékonyabban tudja végezni a munkáját. Illetve az is fontos, hogy a vevő, a megrendelő irányítja a folyamatokat, de az IT szereplők felelőssége, hogy az új technológiákat hozzák el számukra.

Külföldön a cégek innoválnak, Magyarországon csak kevés közülük. Ha versenyképesek akarnak maradni a cégek, innoválniuk kell. A megalapításkor szívesen újítanak, de utána belesüppednek az aktuális állapotukba. Ennek gyakran az az oka, hogy ezért az ügyfél nem fizet. Ő a végtermékért fizet, de az ehhez szükséges új tudás elsajátításáért nem. Az innovációt célszerű akkor csinálni, amikor van szabad kapacitás rá, és nem akkor, mikor a legnagyobb intenzitással kell dolgozni a megrendeléseken.

Az interjúalany úgy látja, hogy már a korona vírus előtt is elindult egyfajta átrendeződés. Az automatizáció egyre nagyobb méreteket fog ölteni. Igény jelentkezik rá, hogy az emberek összekapcsolják a rendszereiket. Az informatikától azt várják, hogy könnyítse meg az emberek életét. A motorikus csökkentsék le, a hibázás valószínűségével együtt. Ez átalakul úgy, hogy nagyobb hozzáadott értékek vannak emberi oldalról, és a nagy adatbázisokat, adattárakat a gépi intelligencia fogja kezelni. Ezzel egyszerűsödnek a folyamatok. Az IKT már régóta abba az irányba megy, hogy minél egyszerűbb kezelésű probléma megoldásokat kínál az ügyfeleknek, miközben a háttérben egyre nagyobb biztonsággal kell működniük és egyre bonyolultabb technológiákkal kell dolgozniuk a láthatatlan részeken. Ezért ezt már egy személy nem is tudja előteremteni. Ehhez komoly csapat kell a fejlesztőtől kezdve, a tartalom előállítón keresztül a designerig.

A szakember hiányra áttérve, az interjúalany meglátása szerint nem IT szakemberből van hiány, hanem magasan képzett IT szakemberből. Ebből későbbiekben is hiány lesz. Mivel nagyon hosszú folyamat, amíg magasan képzetté válik valaki. Itt szükség van az ember

tapasztalatára, a gyakorlatára, a tudására, és akkor is csupán 1-2 területen lesz kiváló, nem az összesen.

A korona vírus egyfajta hullámmást okoz a piacon. Vannak, akiknek nagyon sok munkájuk lesz, vannak, akiknek nagyon kevés. Rövid idő alatt ez nem tud kiegyenlítődni. Talán 2022 első-második negyedéve környékén lesz visszaállás a korábbi szintre, és akkor lehet azt mondani, hogy megszokott évkedzés volt. A 2021-es év nagyon hullámmzó lesz, cégek fognak létrejönni, megszűnni, embereket felvenni, elküldeni. Az alany szerint nagyon nehéz év lesz, és begyűrűzik az IT-be is. Azok a cégek fogják jól átvészelni, akiknek optimális a cégmérete. Akik túl nagyok, ott a szervezés fog gondot okozni. A home office külön problémát jelent, mert akik frissen érkeznek a céghez, nem tudnak a kollégáktól úgy tanulni, hogy melléjük ülnek, és „ellessik” a tudást.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Az interjúalany egy konkrét példát hoz a generációk közötti különbségekre. Két munkavállalót vettek fel a céghez, az egyikük 41 éves, aki dolgozott IT területen, de nem web-es IT területen. A másik 19 éves, teljesen kezdő fejlesztő. Az idősebb hétvégén videókat néz, utánajár annak, hogy hogyan tudja jobb lenni, hogyan tudna fejlődni. Ő nagyon pozitívan látja, hogy 41 évesen még kap lehetőséget az IT iparban. A 19 éves munkaidőben kidolgozza magát, 8-tól 4-ig, de a magánéletét szórakozással tölti. Az egyiküknél vannak alapok, amiket más cégtől hozott, a másikuknál az alapokat is fel kell építeni. Az interjúztatás során az alany leginkább a kíváncsiságot keresi. Mert szerinte akiben ez a faktor benne van, az tanulni akar, és az általa vezetett cégnél ezt meg is tudja tenni. Ezt a legjobban az mutatja, ha kérdeznek, mert valamit nem tudnak, de érdekli őket a válasz és a megoldás. Ehhez a szemléletmódhoz nem kell egyetemi végzettség, csupán beállítottság. Az egyetem számos képességet fejleszt, például a stressztűrést a vizsgákon keresztül, bátorságot ad a megszólaláshoz. Ez viszont akár előnyt is jelenthet azzal szemben, akinek van tapasztalata a fejlesztésben, de fél kiállni a többiek elé. Akik az alany cégénél a munka mellett egyetemet végeznek, akár levelezőn is, támogatják abban, hogy fejezze be, tanuljon, fejlődjön. Most is több kollégájuk tanul levelező tagozaton, és ehhez minden támogatást megkapnak. Egyrésztől ők akkor hiányoznak a munkavégzésből, másrésztől azonban kapcsolatokat, tartalmat, tudást tudnak hozni a cégbe. Nem szabad hagyni előregedni a céget. Az interjúalany most 48 éves, az ő korosztálya van a közép-felsővezetői szinten. Jelenleg még könnyen megy a kommunikáció, de úgy látja, hogy 5 év múlva, már elkezd lecserélődni ez a réteg, és fiatalok jönnek be ezekre a szintekre. Ezért fontos a vezetők kinevelése, ők is aktívan nevelik a következő vezetőiket. Az interjúalany 5 év múlva már „csak” tanácsadói szerepkörben képzelel el magát. Erre tudatosan figyelnek is, úgy választják ki az alkalmazottakat, hogy kik lennének alkalmasak csoportvezetőnek, őket később alkalmazzák is ebben a pozícióban, egyre növekvő létszámú csoportokban. Itt tanulja meg, hogy hogyan kell delegálni, számon kérni a feladatokat, visszajelzést adni, ellenőrizni az elvégzett munkát. A cég értékét az is jelzi, hogy milyen munkavállalókat, vezetőket sikerült kinevelni. Nagyon büszkéek rá, hogy a több kollégájukkal már 15 éve dolgoznak együtt, és ez azért is pozitív, mert egy hatékony munkatársat kinevelni évekbe telik.

Az alany úgy látja, hogy a fiatalok számára akkor válhat vonzóvá egy cég, ha kezdőként bekerül a szervezetbe, és egy karrier utat vázolnak fel neki. Az alap szinten kezd, és onnan halad felfelé a karrier létrán. Mindenképpen ki kell térni a tapasztalatra és a tudásra. Az interjúalany is tapasztalta már, hogy az önéletrajza alapján rendelkeznie kellett volna bizonyos

szintű tudással, azonban az 3 hónap elteltével derült ki, hogy mégsem rendelkezik vele. Ez nagyon meg tudja zavarni egy IT cég működését. Erre azt a megoldást dolgozták ki, hogy amikor bekerül valaki a céghez, egy e-learning folyamaton kell keresztül mennie. Itt elsajátítja a munkavégzéshez elengedhetetlen alapokat. Ennek az a koncepció volt az alapja, hogy ne a szenioroktól, más kollégáktól vegye el az időt betanítás. Továbbá azt is fontos megjegyezni az interjúalany szerint, hogy mindig akkor kell felvenni és betanítani új kollégát, amikor van rá idő, és nem akkor, amikor csúcsidőszak van, és kellene a szakember. Hiszen ha akkor bővülnek, idő és energia megy el a betanításra is, és nem tudnak maximálisan a feladatukra, a megrendelések teljesítésére fókuszálni. Ezt a vezetőknek kell menedzselniük, és előre gondolkodniuk a munkaerő-szükségletüket figyelembe véve.

Az interjúalany azt tapasztalja a fiatalokkal kapcsolatban, hogy tapasztalatuk nincs, ez a korukból adódik, a tudásuk nem túl mély, de ezen a cégen belüli képzésekkel lehet javítani, azonban olyan az attitűdjük, amely inkább azt preferálja, hogy mondják meg mit és hogyan kell elvégezni, és ne nekik kelljen kitalálni. Pedig ez lenne az önálló munkavégzés. Erre az lehetne a megoldás cégen belül, hogy 3-5 fős csoport példamutató magatartással, fejlődési ívvel húzza magával a többi munkavállalót.

Az alany azt tapasztalja, hogy a fiatalok elvárásai nagyon magasak a munkavállalókkal szemben. Idealizálják a munkahelyeket. Régen úgy álltak a pályakezdők a munka világához, hogy valahol el kell kezdeni, és a szülők oldaláról sem volt nyomás, hogy jó helyre kerüljön a gyermek. De ma, részben a média hatására az került be a fiatalok fejébe, hogy informatikusként jó pozícióban, magas fizetésért fog dolgozni, már kezdőként is. Amikor bekerül a munkahelyre, akkor azt hiszi, hogy könnyebb lesz az útja, tanulási folyamatokat és karrier lépcsőket tud kihagyni. Hamar elkezdi keresni, hogy hol van a céges telefon, hol van a céges autó, a könnyebb út, a beosztottak és az anyagi ösztönzés. Meg kell említeni az egyetemi lemorzsolódást. Ez utóbbi abból következik, hogy gyakran már másodévből kihalásszák a multik a jó képességű hallgatókat, és be sem fejezik az egyetemi tanulmányaikat, mivel annyira magas fizetést és jó karrier lehetőséget kínálnak számukra. De bármikor jöhet egy változás, egy lépítési folyamat, ahol elsőként a legfrissebben felvett munkavállalókat küldik el, ezzel is próbálva megőrizni a szeniorjaikat és a cég stabilitását.

A fiataloknak nagyon magas fizetési elvárásaik vannak, amelyek jellemzően a baráti beszélgetések hatására lesznek ilyen magasak, és azért, mert hiteles forrásból nem erősítik meg az ellenkezőjét. De azt is meg kell említeni, hogy a távmunka korában Magyarországról akár Angliába, akár a tengerentúlra tudnak dolgozni, ahol teljesen más bérszintek vannak. Ez komoly zavart okoz náluk, mivel egy magyar KKV-t nem lehet összehasonlítani egy külföldi tulajdonú multival. Bérfeszültséget is tud okozni az, hogy egy 5-10 éve KKV-nál lévő szeniornak alacsonyabb lesz a fizetése, mint egy pályakezdőnek, akit azért vettek fel, mert munkaerőhiányban szenvednek, és kapacitást kell bővíteniük. Előfordulnak ilyen esetek, és a vezető feladata az, hogy kezelje a kialakult feszültséget. Egyáltalán eldöntse, hogy alkalmazza-e ekkora bérrel, vagy ha nem, akkor mennyivel csökkentse a szeniorokéhoz képest. A munkamorálra áttérve a fiatalok esetében azt tapasztalta az interjúalany, hogy ha néha szükség lenne a hétvégi munkavégzésre, ami csak néhány órát jelentene, amit túlóráként kifizetnének, akkor sem hajlandóak elvállalni. Említette, hogy generációkról szóló továbbképzéseken azt oktatják, hogy az idősebb generációk tagjainak hogyan kell alkalmazkodniuk a fiatalokhoz, elsősorban a Z generáció tagjaihoz. Továbbá azt tapasztalta, hogy a munka-magánélet egyensúlya nagyon fontos a fiataloknak, és nem szeretik, ha a magánéletük sérül a munka révén.

A cég úgy alkalmazkodik a fiatalokhoz, hogy fiatal csoportvezetőt választanak. Az interjúalany cégvezetőként is igyekszik minden héten beszélni a kollégáival, és tanulni a fiataloktól. Azt, hogy hogyan viselkednek, hogyan látják a világot. Nem csupán a saját fiatal kollégáitól „tanul”, hanem másoktól is, például arról, hogy mi az, amit az adott szervezet nem jól csinál. Többször előjött már az a téma, hogy a fiatalok nehezményezik azt, hogy nem kéri ki a véleményüket, nem nyitottak a javaslataikra, vagy nincs lehetőségük beszélni a vezetőséggel. Ezt a gátat az interjúalany úgy dönti le, hogy fiatal csoportvezetőt tesz a fiatalok élére, aki tudja közvetíteni az alkalmazottak problémáit, észrevételeit a vezetőség felé. Így a vezetők relative gyorsan tudnak reagálni a problémákra, és megoldani azokat. Ez egyfajta employer brandinget is jelent, amely a kollégáknál kezdődik, és kifelé közvetítik a barátaik, a környezetük számára. Ezáltal akár a fiatal kolléga a baráti társaságából is tud új munkaerőt ajánlani a céghez. A fiataloknak fontos, hogy törődjenek velük, figyeljenek oda rájuk, számítson a véleményük. Ez nagy vonzerő. Másik oldalról pedig könnyen munkahelyváltást idézhet elő, ha ezek a tényezők hiányoznak. Abból is sokat lehet tanulni, hogy miért ment el egy cégtől a munkavállaló, mi az, ami hiányzott, és megnézni, hogy nálunk ez nem okoz-e problémát. A nem anyagi tényezők fontosabbak, mint az anyagiak. Fontosabb az, hogy jól érzi-e magát a szervezetben, kap-e elismeréseket, büszke-e a munkahelyére, és nem érzi-e kevésnek a fizetését (megkapta-e azt, amennyit ő reálisan kért). A vonzás mellett nagyon fontos a megtartás, hogy ne engedjék el a jó szakembereket. Nyitott és rendszeres kommunikáció szükséges mindkét fél részéről, ez lehet az egyik kulcsa a megtartásnak. Ennek egy jó gyakorlata lehet az, hogy minden héten beszél a vezető az alkalmazottakkal, ezáltal kialakul a rendszeresség, és a bizalom.

5. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete és folyamatai

Az interjúalany szerint mindenféle képpen külön kell venni a nagy vállalatokat és a kisebb cégeket. A minőségbeli különbség igazán nagy szokott lenni közöttük. A nagy költségvetésű megrendelőknek vannak olyan igényei, amelyek összhangban vannak a minőséggel. Ilyen például a megbízható működésre való igény, amelyet a tesztelés biztosít. Ezt nem kell a megrendelőnek külön kérnie, a fejlesztő cég kérés nélkül biztosítja. Egy nagy költségvetésű projektben sokszor a fejlesztés fele jelenti a tesztelést, akár tesztelővel, akár automata módon. Erre a kis cégeknek nincs kapacitásuk, nincs emberük, nincs megfelelő tudásuk, ezért hozzájuk sok esetben nem is visznek ilyen kaliberű projekteket. A Magyarországon KKV-k esetében igen híg a szakma, ez az alacsony fizetőképességre vezethető vissza. Magyarországon a munkaszerzés is máshogyan működik, mint külföldön, és gyakran a szakmai minőség háttérbe szorul. Sokszor az ügyfélben fel sem merül, hogy milyen igényei lehetnének, mert szakmailag nem ért hozzá, és a kivitelező szervezet sem ajánlja fel, hogy mit és hogyan lehetne még tovább fejleszteni. Előfordul, hogy náluk sincs meg az elegendő tudás a magasabb minőségű termék előállításához. A nagyvállalatoknál azért más a helyzet, ott előkerül jobban a minőség, nagyobb projekteken dolgoznak, sokkal többen fejlesztenek, megjelenik a skálázhatóság, a magas számú felhasználó. Az ilyen jellegű rendszereknek 0-24-ben rendelkezésre kell állniuk, és ez megfelelő minőség nélkül nem tud működni. A tesztelés nagyon időigényes és költséges folyamat. Egy kisebb megrendelőnek nem kell akkora tesztelési folyamat, mint egy nagy projektnek. Nincs szüksége rá. Ezért erre a típusú fejlesztésre vannak ráállva a kisebb KKV-k. Sok esetben sajnos az a tudás sincs meg, amely szükséges lenne a nagy projektek

véghezviteléhez. Az alany egy példát is hozott: a Google, Facebook saját maga fejlesztett ki gyakorlatokat, amiket át lehetett volna venni, mert hozzáférhetőek. Ez nagyon új technológia, ami versenyképessé tehetné a vállalkozásokat. De a magyar fejlesztők nem sajátították el ezt a tudást. Ebből adódóan óriási a lemaradás külföldhöz, a külföldi technológiákhoz képest.

Az interjúalany szerint oktatás nem olyan rossz, mint ahogyan sokan mondják. Az egyetem első pár évben arra fókuszálnak, hogy a matematikával az agyat átformálják, ami működik is. Az is pozitívum, hogy nem mennek bele a legapróbb részletekig a technológiai megoldásokba, hiszen ezek folyamatosan fejlődnek. A fő célnak annak kellene lennie, hogy az oktatók tanítsák meg tanulni a hallgatókat. Jelenleg ez bizonyos mértékig működik is. A későbbiekre ez az egyetemi tudás nagyon jó alapot jelent, és az utolsó félévekben, a szakosodásnál lehetne naprakészebb tudást adni, miután kiválasztotta a területet, ahol később dolgozni kíván. Vannak olyan szervezetek, ahol működik junior program, ahol „gyorstalpalóval” nagyon sokat lehet fejleszteni a hallgatók, kezdő munkavállalók tudásán. Meglátása szerint a szervezetek jobban szeretik a pályakezdőket, mert náluk még nincsenek berögzülve rossz gyakorlatok. Őket könnyebb a szervezet folyamataira betanítani. Ez néhány hónapos képzéssel megoldható.

Az interjúalany szerint a korona vírus hatása rámutatott arra, hogy amire eddig is képesek voltak az emberek, az mostmár kötelező lett. Például a home office és a távmunka, vagy a papír mentesség. Eddig is minden adott volt, hogy megoldjuk a problémákat online. Most ez nagy lökést és lehetőséget ad arra, hogy átálljunk az e-gazdaságra. A digitális oktatás nagyon fontos szerephez jutott, és ehhez az interjúalany által képviselt cég is jelentős mértékben hozzá tudott járulni (a Mozaik által). Eddig is nagy lendület volt az IT-ban. Most is nagy lesz, csak átalakul. A válságra a megrendelő cégek úgy reagáltak, hogy leállították az IT költségeiket, ez egy rövid távú hatás. De hosszú távon nem gondolkodhatnak így. Sok helyen eddig is működött a home office és az ügyfelekkel való online kapcsolattartás, most ez tovább erősödött. Decentralizált ez a világ, így az interjúalany szerint nem okoz különösebb nehézséget a koronavírus okozta válság.

Gyakori probléma, hogy a diploma megszerzése után kikerülnek a fiatalok a munkaerőpiacra, és viszonylag kevés tudással, nagy fizetési elvárásokkal érkeznek a cégekhez. Ez igazából generációs probléma, és a nevelésnél kezdődik, állítja az interjúalany. A szülők folyamatosan dicsérik a gyereket, hogy mennyire tökéletes. Ebben a szellemben nő fel, bekerül az első munkahelyére irreális elvárásokkal. Majd 1 év után elbizonytalanodik, hogy nem is ezzel akar foglalkozni, kiégett. Be kell látni, hogy az IT felszívja a jó munkaerőt. A cégek egymás elől halásszák el a legjobb embereket, hatalmas fejtárgyat tapasztalható, magas fizetésekkel. Mellette ott a másik oldal, amikor saját maguknak nevelik ki a cégek a munkavállalókat. Nagyon fontos, hogy milyen lehetőségeket kínál a cég a fiatalok számára. Az a cél, hogy a fiatal akarjon ott dolgozni, akarjon fejlődni és egyre jobb lenni. Minden lehetőség adott legyen hozzá. Ne a csocsóasztalról, az ingyen kávéról legyen híres a cég, hanem a minőségről és a fejlődési lehetőségekről. A szakma miatt akarjon az adott céghez menni, ne pedig a játékok miatt.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Az interjúalany úgy véli, hogy van generációk közötti együttműködés, mert nincs olyan cég, ahol csak pályakezdők, vagy nagyon fiatalok lennének. Ami „old school” típusú vállalat,

ahol a régebbi technológiákat használják, ott biztos, hogy többen vannak az idősek, és próbálják a fiatalokat is a saját képükre formálják. Ez nem jó irány, ezzel elrontják a fiatalokat. Ahol pedig a „new school” megközelítést alkalmazzák, ott a kollégák látják a legújabb technológiákat, akarnak fejlődni. Mindkét helyen jó a kapcsolat a generációk között, csak az első nem a fejlődés felé mutat. Az az ideális, ha egyensúlyban vannak a fiatalok és a seniorok, követik az újdonságokat. A fiatalok frissítik a cégeket, és ezzel adnak mindig új lendületet a működésnek, a projektek kivitelezésének.

A pályakezdő informatikusok halmazát két részre kell bontani: egyrészt akik szereznek egy diplomát belőle; másrészt, akik ebben akarnak dolgozni – akár diploma nélkül is. Ez utóbbi már magától előre tanult, akár az egyetemi évei alatt is. Egyébként nagyon jó alapokkal rendelkeznek, amikre lehet építeni. Ők azok, akik taníthatóak és jól is tanulnak. Bár sok esetben nincs arra kapacitás cégen belül, hogy új dolgokat tanuljanak a kollégák. Inkább az adott projektben mélyed el, amin dolgozik. Igazából bizonyos szinten ott eldől a fiatal sorsa, hogy milyen projektre kerül, kikkel dolgozik együtt. Hiszen abban fog szocializálódni, számára az lesz a programozás. De mindenképpen kell egy olyan személyes beállítódás, ami arra irányul, hogy folyamatosan akarjon fejlődni. A cégnek pedig biztosítania kell, meg kell teremteni ehhez az infrastruktúrát és a teljes hátteret, a lehetőséget.

Az interjúalany szerint jó kérdés, hogy miért van szükségük a fiataloknak csocsó asztalra, csúszdára. Viszont problémaként jelentkezik a fiataloknál, ha ez nincs meg. Elképzelhető, hogy sosem használja, de legalább rendelkezésre áll, ha mégis szeretné használni. Szerinte egyébként is „trendi” most IT-sként dolgozni, amihez jár ez az irodai trendiség. De magyarázat lehet az is, hogy a Google csinált az irodáival egy divatot, a fiatalok ezt látják, és azt hiszik ez a természetes. Játsszóházban dolgoznak, nagyon okosak és mellette rengeteget keresnek. Nem biztos, hogy mindenki így gondolkodik, de a fiatalokban az még erősen benne van, hogy referenciacsoporthoz hasonlítják magukat. Elég erős elvárásokat támasztanak a rugalmasságot illetően is. Viszont ehhez bizonyítani kell a szakmai tudást, a képességet, hogy el tudja végezni a rá bízott feladatokat. Az alkalmazottak jelentős része nem tudja határidőre, megfelelő minőségben elkészíteni a munkáját. Ami probléma, és sok esetben nem is szól arról, hogy nincs meg a képessége hozzá vagy elakadt valahol. Itt ki kell érdemelni, képesnek kell lenni arra, hogy valaki home office-ban dolgozzon. A fiatalok oldaláról jelentkezik a rugalmasság iránti vágy, azonban nincs meg az a képességük, tapasztalatuk, hogy menedzselni tudják. Csapatokról, emberi kapcsolatokról van szó. Úgy tud gyorsan és hatékonyan tanulni, ha a mellette ülőtől kérdez, segítséget kér. Cégvezetőként tudatosan kell kezelni ezt a rugalmassági kérdést. A béren kívüli juttatások talán már nem annyira jelentősek, mint néhány évvel ezelőtt voltak. A bérigények azonban kezdenek irreális magasságokba törni. Ehhez nagyban hozzájárul a média hatása, ahol félévente lehozzák mennyi az elérhető fizetés, csak ezek nem valós számok, még Budapesten sem. Vagy a budapesti bruttó fizetéseket veszik alapul. Kezdként elég magas összegeket kér, amit nem kap meg, viszont így is jóval többet kap fizetésként, mint amennyit ér a munkája. Jelenleg már akkora a verseny, hogy muszáj megadni, mert ha nem, akkor átmegy máshová, ahol megkapja. Ezt kompenzálni lehet azzal, hogy jó helyen dolgozik, jó projekteken, jó társaságban. Ez jelenti igazán a prestige-t.

Az interjúalany által képviselt szervezet próbál javítani a hírnevén, jelen lenni az állásbörzéken, jó hírnevű megrendelőkkel dolgozni. Az első állásinterjú és a belépés között nagyon kevés idő szokott eltelni, ami nagyon pozitív. Amikor először jönnek az alanyok, akkor is azt látják, hogy modern, fiatalos az iroda, jó a hangulat és a társaság. Van közösségi média

felület, rendszeres csapatépítők, céges rendezvények. Ez azért nagyon vonzó kívülről. Az interjúalany szerint nem problematikus a tehetségek bevonása a szervezetükhöz. Viszont felteszi a kérdést, hogy jó-e számukra ez? Ugyanis nagyon könnyen hígul a szakma, ami a minőségben is meg fog jelenni. Nincs probléma a megtartással sem, ugyanakkor kétélű fegyver is lehet, mert előfordulhat, hogy belekényelmesedik a munkájába a fiatal, és rejtve maradnak képességei, potenciáljai.

Promovideókkal szokták népszerűsíteni a céget, illetve ezeket közzéteszik a közösségi média felületeiken, a honlapjukon. Természetesen mindig elérhetőek a honlapon a nyitott pozíciók, ahová jelentkezhetnek a jelöltek.

Az interjúalany úgy véli, hogy biztos, hogy fejlődik az IT szektor. Vannak sikeres cégek, jó példák erre a start-upok. Ezek megmutatják, hogy van Magyarországon tudás, és jó táptalaj. Akkor jó a helyzet, az ökoszisztéma, ha minél több ilyen sikert láthatunk itthon.

Az IT már nagyon szerteágazó, nagyon nehéz mindent és mindenkit egy kalap alá venni. Amikor az IT szóba kerül, akkor elsősorban még most is a webfejlesztőkre gondolunk. Pedig már szinten minden használati tárgyban benne van az IT, csak azok más szakirányok.

6. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete és folyamatai

Az interjúalany úgy véli, hogy mint sok mindenben, az IT is olyan terület, ahol tehetségesek a magyar fiatalok, és viszonylag gyorsan el tudnak odáig jutni start-upokkal, hogy akár külföldi befektetők, nagy cégek figyelmét is felkeltsék. Nem is kell hozzá elköltözni, mert az online munkavégzéssel lehetőség van bárholnan bárhová bedolgozni. Szerinte nagy lehetőség van az IT világban a fiatalok számára. Bár a képzés szűkebb, és jobb lenne, ha nagyobb létszámban mennének a fiatalok egyetemre, informatikai képzésekre. De azt nagyon pozitívként értékeli, hogy már nők is megjelentek az informatikusok között. Több olyan kis cégről is lehet hallani, nem csak a Prezről, amelyek világszínvonalú szolgáltatást nyújtanak a partnereinek, komoly nemzetközi cégekkel tudnak tárgyalni és velük együtt dolgozni. Óriási potenciál rejlik az informatikában, és sokkal nagyobb is lehetne, ha még több embert be lehetne vonzani, a képzést még tovább fejleszteni.

Az egyfelől jó, hogy az egyetemistákat minél hamarabb ösztönzik a valós, vállalati problémák megoldására és a munkavégzésre, csak ennek van egy hátulütője, hogy sokszor komoly állásajánlatot kapnak a diploma megszerzése előtt, és inkább ezt választják, mint a diplomát. Ez egy probléma. A cégnek is ösztönöznie kellene a fiatalot, hogy fejezze be, akár levelezőn is, másrészt az egyetemnek érdekeltté kellene tenni, hogy a hallgató el akarja végezni a képzést. Sokszor a cégeknek nem az a célja, hogy meglegyen a papír, hanem az, hogy minél hamarabb kihozza a tehetséget az iskolapadból. Az is egy lehetséges megoldás lehet, hogy az informatikát jobban bemutassák a fiataloknak. Ezer ága van, aki matekos gondolkodású, megtalálja benne a helyét, és ne csak, mint egy gép előtt ülő programozóként gondoljanak az informatikusokra.

Az interjúalany úgy véli, hogy a magyar IT szektorban működő KKV-k között találunk dinamikusan fejlődőket, akik több esetben világszínvonalú szolgáltatásokat képesek nyújtani. Másik oldalról a vidéki kisebb KKV-k azzal küzdenek, hogy a legjobb embereit elviszik a multik. Ez egyértelmű anyagi különbségből ered. Gyakorlatilag a KKV-k nevelik ki a multik

tehetségeit. Persze vannak, akik nem akarnak multinál dolgozni, de ez egyértelmű felfelé áramlás.

Problémaként azonosítható a kis szervezeteknél, hogy nem megfelelő szintű a szervezettség és a profi működés. Sokszor elhanyagolt terület a HR, pedig ezt mindenképpen fejleszteni kellene szervezeten belül. Foglalkozni kell az embereikkel. Multiknál például előremutató, hogy van csapatvezető, aki leaderként viselkedik és tudja motiválni az embereket. Egyre népszerűbb a projekt alapú foglalkoztatás, ami azért a szervezeti hatékonyságot is javíthatja, hiszen akkor vonnak be embereket, amikor szükség van rájuk. Viszont az idei, 2020-as év után, sok munkavállalónál kiemelten fontos lesz az állandó munkavégzés és a biztonság.

A projekt alapú munkavégzésnél kiemelő, hogy jelentsen kihívást a munka, hiszen így tudják ösztönözni a fejlődésre és így tartják motiváltan a munkavállalót. Jó érzést kelt bennük, ha létre tud hozni valamit a csapat, ami működik, és veszik az ügyfelek. Ez olyan sikerélményt jelent, amely akár a bérkülönbségeket is képes lehet kezelni.

Az interjúalany úgy látja a szervezeti felépítést illetően (10 fő felett) fontos, hogy legyen egy menedzser, aki a trendeket figyelni, projekteket tud bevonítani és nem a napi ügyekkel foglalkozik. Cégen belül legyenek olyan személyek, akik az ügyfelekkel foglalkoznak. De a kulcs a vezető, és az ő szemlélete.

Véleménye szerint a koronavírus okozta válság egyik nyertese az IT szektor lesz. A probléma jellege miatt informatikai megoldásokra lesz szükség. Viszont a gazdaság egésze lelassult, így lehet, hogy nagy informatikai projekteket halasztanak, de szerinte az informatika exponenciálisan fog előre menni a vírus után is.

Trendként azonosítja, hogy növekszik az informatikai képzésre jelentkezők száma, de még mindig nem elég. 20-30-40. ezres számokat publikáltak, hogy ennyit fel tudnak szívni a szektor. Az állam próbált képzéseket indítani, ahol programozókat képeznek, viszont sokan nem is végzik el, illetve a cégek nem hisznek ebben a tudásban, és abban, hogy az innen kikerülőkkal hatékonyan együtt tudnak dolgozni. Több esetben van rá példa, hogy a cégek együttműködnek Egyetemekkel, tananyagokat fejlesztenek együtt. Ez az irány nagyon hasznos és előremutató lenne.

A legsikeresebb IKT cégek az elmúlt pár évben SSC-k és a multik voltak, illetve a szoftverfejlesztők, akik egyedi problémákra tudnak megoldást találni. Az alany szerint hasznos lehetne a start-upokat akár alapításban támogatni, akár állami finanszírozást adni nekik, és felkarolni őket. Ez egy motiváció lenne a tehetség számára, hogy létre akarjanak hozni saját céget. Egyfajta koncentráció figyelhető meg Budapest környékén, a Balatonnál – bár ez inkább a környezet, és a távmunka lehetősége miatt lehet –, Egyetemek körül – Szeged, Debrecen, Miskolc, Székesfehérvár, Veszprém, Győrben az Audi miatt.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Az alany meglátása szerint fontos, hogy a cégen belül, a csapatokban legyenek szeniorok, akik a tudásukkal, tapasztalatukkal tudják támogatni a fiatalokat. A fiatalok pedig, pezsgést, új tudást hozhatnak be a cégbe. Ez a projekteken is fontos, hogy minden rendben menjen. Ezen belül azt emeli ki az alany, hogy hogyan tudnak a különböző generációk együttműködni. Egy nagyobb cégnél mindenképpen jó, ha több generáció megjelenik, csak ne akadályozzák egymást. Ne vegyék vissza a fiatalok lendületét a berögződött gondolkodással. Ebben van nagy szerepe a vezetőnek, hogy megtalálják az egyensúlyt. Az idősebbek egyértelműen a tapasztalatátadással tudnak segíteni, a fiatalok pedig azzal, hogy új tudást, frissességet visznek a cégbe, amivel az idősebbek is naprakészen tudják tartani a tudásukat, új dolgokkal

ismerkedhetnek meg. Viszont ehhez nélkülözhetetlen a tudatosság, és az, hogy ne legyen pozícióféltség, ne használják ki a fiatalokat.

Az interjúalany bizonyos mértékben foglalkozik a generációkkal, így lát tendenciákat, amelyek nem kizárólag az IT szektorban, hanem a teljes népességben azonosíthatóak. A mostani fiatal pályakezdekők a digitális világban nőttek fel, nekik nincs online-offline. Emiatt máshogyan kommunikálnak, más szavakat használnak. Egyfelé nem is tudnak figyelni, a multitaskingban szocializálódnak. Emiatt rövid ideig tudnak odafigyelni. A munkahelyeknek nagyon nehéz lekötni a figyelmüket, hogy ne találják unalmasnak a munkájukat. Kiemelt szempont, hogy megtalálják a közös hangot a munkatársakkal, jól érezzék magukat a munkahelyükön, és érezzék, hogy partneri viszonyban vannak a munkaadójukkal, odafigyelnek rájuk. Legyenek többféle munkafeladatok, változatos projektek, kérdezzék meg a véleményüket, hallgassák meg az ötleteit. Nagyon fogékonyak az újra és az innovációra, ezért hagyni kell nekik teret, hogy kibontakozhassanak. Sokszor már konkrét elképzeléssel érkeznek arra vonatkozóan, hogy az adott cégnél mit akarnak elérni, és igénylik, hogy átlássák a nekik szánt karrierutat, mit kell tenniük azért, hogy a következő szintre jussanak. Illetve rendszeresen beszéljék át velük, hogy hol vannak és hová tartanak. A folyamatos kommunikáció, visszajelzések szerepére világított rá az interjúalany.

Továbbá kiemeli, hogy az egyik legfontosabb, a legújabb és változatos technológiák használatának lehetősége. Érezzék azt, hogy igaz, hogy kisebb cégben vannak, de ugyanúgy tudnak világszínvonalon dolgozni. Olyan kollégáik vannak, akik olyan tudással rendelkeznek, mintha egy nagyobb cégnél dolgoznának. Már alap elvárássá vált a rugalmas munkavégzés, lehetőleg otthonról. A fiatalok élnek a saját életüket, odateszik magukat a munkában is, de nem a munkáért élnek. Legyen folyamatos a fejlődés, más projektekben vehessen részt, külföldi projektekben, nemzetköziség megjelenítése. Vonzó juttatások, jó légkör, biztos állás, vállalati hírnév, társadalmi felelősségvállalás, sokszínűség, befogadó légkör elemeit is említi az alany. Szerinte nagy nehézségek okoz a cégeknek, hogy egyszerre 4 generációt kell kezelniük (Baby boomer, X, Y, Z) és pár év múlva jönnek az Alfák is, amely újabb kérdőjeleket vet fel.

Ha a bérszínvonalat nem tudja már tovább emelni, mert nincs akkora jövedelmezősége a cégnek, akkor az összes többi területre kell fókuszálnia – emeli ki az interjúalany. Például a vezetői hozzáállásra, a rugalmasságra, technológiákra, a csapatépítésre, az izgalmas feladatokra, a projektekre, a szervezeten belüli kommunikációra, az összhangra. A nehézséget pedig a fluktuáció, az új emberek beilleszkedése, betanítása jelenti. Nagyon nehéz bevonítani a KKV-knak a fiatalokat, mert a fiatalok inkább multi cégekhez szeretnének menni dolgozni. A kisebb cégek nem tudnak annyi forrást költeni az imázs építésre, a brandingre. Sokszor sablon álláshirdetéseket adnak fel és nem hangsúlyozzák ki, hogy náluk mi az érték. Mitől különleges a cég. Az ismerős ajánlás is egy jó eszköz az új emberek bevonására. Ha jól bánt az alkalmazottal, akkor ajánlja a céget a hasonló kvalitású barátainak, ezzel pedig gyorsan és költséghatékonyan tud friss informatikusokhoz jutni a szervezet. De ez a munkatárs ajánlás csak akkor működik, ha tényleg jól is érzi magát a munkavállaló.

Meglátása szerint az employer branding és a HR az üzlettel egyenértékű. Akkor fog jól működni a cég, ha ezek a területek is hatékonyak, odafigyelnek rájuk. Sok esetben hasznos, ha van egy külső szakértő, tanácsadó, aki külső szemmel rá tud tekinteni a folyamatokra, és objektíven, előítélet mentesen tud segíteni a szervezetnek.

Az interjúalany azt látja, hogy ha a képzésben az ország és a cégek tudnak tovább fejlődni, akkor mindenképp siker ágazat lehet az informatika. A cégek kapcsolódjanak be mindenképpen a nemzetközi gazdaságba, de éljenek itt a munkavállalók, ne költözzenek el külföldre, ne vigyék el a tudást.

7. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete, folyamatai

Az interjúalany szerint nagyon vegyes a vállalkozások képe. Vannak nagyon sikeresek, akik külföldi befektetést kapnak, vagy több milliárdért értékesítik, de ez a ritkább. Az egyik javaslata az lenne a helyzet javítására, hogy az oktatáson mindenképpen fejleszteni kellene. Ez előidézné a helyzet javítását. Ennek elsősorban állami feladatnak kellene lennie, amiben nagyobb teret kap az informatika oktatása. Szerinte azok az igazán jó példák, amikor gazdasági szereplők bekapcsolódnak az oktatásba, akár egyetemmel közösen tananyagot fejlesztenek. De nem is az egyetemi képzésben kellene először változást előidézni, hanem az általános iskolákban. Célszerű lenne, ha már ott is cégekkel együtt működnének, tananyagot fejlesztenének, és nagy hangsúlyt fektetnének a diákok informatikai képzésére, a programozásra.

Az interjúalany három javítandó területet fogalmaz meg, amelyek segítenék a KKV-k fejlődését, életben maradását. Az egyik a bürokrácia, az adminisztráció csökkentése, a másik az adóterhek csökkentése, a harmadik az oktatás javítása, az informatika előtérbe helyezése. Komoly nehézségekkel néznek szembe az informatika szektorában működő KKV-k. Jelentős terhet jelent a bürokrácia, az adminisztráció. Nagyon időigényes és egy cégvezetőnek rengeteg ideje elmegy az adminisztrációra. A másik terület pedig a közterhek. Itt elsősorban a munkabérek terhelő közterheket említi. Igaz, hogy kedvezményes a társasági adó, de odaig nagyon hosszú út vezet.

Véleménye szerint a koronavírus hatása az lesz, hogy bedől számos vállalkozás, de reméli, hogy lesznek ennek pozitív hatásai is. Az interjúalany tavasszal tartott egy előadást, ahol a korona vírus okozta válságot egy metszőollóval szimbolizálta. Tavasszal a fákat is meg kell metszeni annak érdekében, hogy új erőre kapjanak. Ez az időszak lehetőséget ad arra, hogy mindenki átgondolja a saját cégét, annak működését, erőforrás szükségleteit. Kell-e ennyi ember, mindenkinek benn kell-e lennie az irodában, vagy át lehet-e térni a home office-ra. Az interjúalany úgy véli, hogy az informatikai szektor nem lesz túl nagy elszenvedője a válságnak. Beruházások voltak a tavaszi hullámban is, és vannak most is. Kb. 2-3 év múlva lehet megint olyan a helyzet, mint „régén”, 2020 előtt.

Bizonyos szinten problémaként azonosítja, hogy nagyon kevesen kerülnek ki az egyetemről diplomával. Nagyon sokszor elszívják a cégek a végzés előtt álló fiatalokat, jellemzően fejlesztőket. Ezek a szervezetek nem várnak a papírt, csak a tudás. Sok esetben előfordul, hogy olyan ajánlatot tesznek a fiataloknak, ami visszautasíthatatlan. Ha 20-21 éves fiataloknak kínálnak tisztességes fizetést, akkor nincs meg benne az a motiváció, hogy diplomát szerezzen. Nagyon kevesen végeznek informatikai területen, az interjúalany cégénél is problémát jelent az utánpótlás kérdése. Ezt a bérrel tudják kezelni, ahol fontos, hogy elfogadható bért kínáljanak a munkatársaknak, de ez legyen elfogadható, kitermelhető a cég számára is.

Meglátása szerint a bootcampeknek van létjogosultsága. Az egyetemi oktatásnál az interjúalany kiemelte, hogy hasznos, ha az egyetem együttműködik szervezetekkel. Ezzel kiderül az, hogy mire is van igazán szüksége a piacnak. Az oktatási reform szükséges lenne, de nagyon időigényes folyamat, nagyon hosszú idő, amíg valamit a Nemzeti Alaptantervben elfogadnak. Az informatikában ezt nem lehet megcsinálni. Ezért hasznosak ezek a mostani, gyors képzések. Ami éppen „divat” azt csinálják, lehet, hogy pár év múlva már nem arra lesz szükség, de akkor majd átállnak valami másra. Mindig lesz újabb technológia, akkor átállnak arra. Nagyon gyorsan változik az informatikai piac. Az interjúalany szerint inkább a bootcampekre, belső képzésekre van szükség. Továbbá valamilyen módon az egyetemeket is rá kellene arra kényszeríteni, hogy arra fókuszáljanak, amire éppen szükség van az informatikai piacon.

A legsikeresebb KKV-re az interjúalany nagy rálátása nincs, de szerinte biztosan Budapesten, Győrben, a nagyobb egyetemi városokban működnek a sikeres IT KKV-k. A siker kulcsa az lehet, hogy megvan az infrastruktúra, a kritikus tömeg, sok cég működik, vannak co-working munkahelyek. Minden olyan infrastruktúra megvan, ami ahhoz szükséges, hogy ezek az IT KKV-k sikeresek legyenek. Kb. 20 fősek azok, akik már sikeresek. De ez változó, illetve az is, hogy mit tekinthetünk sikernek. Vannak nagy fejlesztő cégek, pl. akik az SAP-nek fejlesztenek, de az is siker, ha 15-20 fős céggént Amerikába fejlesztenek.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Az interjúalany véleménye szerint nagyon fiatalos szakma az IT. Kevés szakember van, sok helyen rendszergazdát keresnek. Jelentős probléma, hogy nincs informatika oktató, mert ha valaki ért az informatikához, akkor inkább elmegy háromszor annyiért fejlesztőnek. A cégeknél vannak seniorok és juniorok egyaránt, de mivel kevesen vannak a munkaerőpiacon, nagyon elszaladtak az igények. Nem biztos, hogy (akár fiataként) elő tud állítani akkora teljesítményt, mint amekkora munkabért elkér. Az interjúalany nem lát generációk közötti együttműködési problémát.

A munkaadóval kapcsolatosan a fiatal pályakezdők elvárják a magas fizetést, a saját mobiltelefont, a megfelelő munkakörülményeket. Elég magasak a bérigények, de ez valószínűleg annak tudható be, hogy a médiában, a külvilág felé is magas számok vannak kommunikálva, és kevesen végeznek informatikai területen. Vannak különbségek a mostani pályakezdő fiatalok és az 5-10 évvel ezelőtti pályakezdők között. Nyílik a spektrum. Ma már a fiataloknak teljesen természetes az internethasználat, a mobiltelefon, az applikációk. Nem csak ezek használata, hanem a fejlesztésük is.

Szervezeti szinten muszáj alkalmazkodni a megváltozó igényekhez. Akár munkakörülményekben, akár fizetésekben. Az informatikai cégeknek is meg kell újulni. Észre kell venni a változásokat. Ügyvezetőként nem képviselheti és közvetítheti a munkavállalók felé a régi meglátásokat, berögzött szokásokat, gondolkodásmódot. Nem könnyű feladat az alkalmazkodás, de időnként a cégnek, a cégvezetésnek illik megújulni, mert így tud szót érteni a fiatalokkal. Nem szabad úgy gondolkodni, mint 20 évvel ezelőtt, nem lehet ugyanazt kínálni az ügyfeleknek, mint régen. Felgyorsult a világ. Ha az ügyfelek, vagy a kollégák, nem érik el azonnal telefonról a vállalatirányítási rendszert, akkor ez egy problémaként jelentkezik, amit minél gyorsabban meg kell oldani. Régen bementek az irodába, mostmár home office-ban dolgoznak. Mostmár zsaroló vírusok vannak, korábban más típusúak voltak. Ezekkel azért

tisztában kell lenni a vállalatvezetőknek is, mert így tudnak hitelesek maradni a fiatalok szemében és szót érteni velük.

Napjainkban nagyon jó perspektívák vannak a fiatalok előtt, számtalan jó céghez tudnak elmenni dolgozni, karriert építeni. Van olyan példa, hogy 3-4 év magyarországi munkatapasztalat után Svájcban dolgozik valaki a Google-nél. Hihetetlen lehetőségek ezek, és kellenek ilyen példák is, hogy lássák meg lehet csinálni.

Az interjúalany szerint azzal lehetne fejleszteni az IKT szektorban és a problematikus témákat áthidalni, ha javítanák az oktatást. Minél korábban elkezdni az informatikai nevelést, ezzel is vonzóvá tenni ezt az ágazatot. Az interjúalany az egyik Logiskool-ban is érdekelt, ahol gyerekeket tanítanak programozni. Szerinte mindenképpen be kellene vinni az általános iskolába a robotok programozását, applikációk fejlesztését. Ne az legyen, hogy az egyetemen Word-öt és Excelt tanítanak, mert itt leragadt az oktatói állomány tudása.

Az IKT szektor jövőjét tekintve nagyon széles a spektrum. Vannak olyan szervezetek, amelyek multiknak fejlesztenek, és vannak sikeres start-upok is. Viszont ezek nagyon elvétve. Ha nem történik változás oktatási szinten, akkor nem fog változni semmi.

8. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete és folyamatai

Ha megnézzük a nemzetközi sikeres cégekben a kulcspozíciókat, és összehasonlítjuk a magyar helyzettel, akkor azt látja az interjúalany, hogy az ilyen kulcspozíciók beöltéséhez itthon nincsen meg a megfelelő kompetencia, tudás. Sokszor nincs olyan minőségű szakember a magyar piacon, aki már rendelkezik a megfelelő tudással, tapasztalattal és nem most kezdi el kitanulni. Van néhány olyan pozíció, amire nincsen megfelelő ember. Ezt az alany a nem megfelelő ökoszisztémával (a start-up működési környezete) magyarázza.

Az ökoszisztéma akkor tud jól működni, ha a sok kis szereplő hat egymásra, segít kialakítani a tudásszintet, a kompetenciákat, illetve külföldről vesz át jó gyakorlatokat. Még Budapesten sincs meg az a kritikus tömeg, amely egy jól működő start-up ökoszisztémát jellemezne. Az alany cége részt vett egy mentorprogramban, amely a világon a 3. legnagyobb. Gondolkoztak azon, hogy a V4 – országokban is létrehoznak egy mentorprogramot. Ide kellett volna 60-100 mentor, akinek gyakorlata van a start-upok mentorálásában, sikeresen felívelő pályára állította őket. Nem elérhető ilyen mentor pool. Észtországban ez jól működik, de itthon nem. Ezen mindenképpen javítani kellene. Nem olyan mentorok kellenek, akik valamelyik egyetemen tanítanak, és start-upoknak marketing tanácsokat tudnak adni, hanem olyanok, akik a gyakorlatban is csináltak már ilyet. Belőlük minden területen hiány van. Azért vannak kezdeményezések mentorálásra, például a Start-up Hungary Alapítvány egyik célja, hogy az infrastruktúrális jellegű problémákat, kérdéseket könnyebbé tegye, és a cégnek csak az üzlettel kelljen foglalkoznia. Tanácsokat adnak, hogy milyen könyvelő szoftvert használjon, hogyan adózzon.

Az alany meglátása szerint a felsőoktatás nem a piacra képez szakembereket. Ezen úgy lehetne javítani, hogy IT cégek laborokat hoznak létre, gyakornoki programokat indítanak, diplomamunka témákat írnak ki, és minél hamarabb bevonódnak az oktatásba. Mindezt úgy,

hogyan a saját üzleti érdekeiket szem előtt tartják. Így lehetne elérni azt, hogy piacvezetőbb legyen a felsőoktatás.

Az interjúalany úgy látja, hogy a munkaerőpótlás kérdésében nem áll jól Magyarország. Ez szerint két okra vezethető vissza. Az egyik az, hogy kevés fiatal képez ki az országot, a másik pedig az elvándorlás kérdése. Az informatikában erős a szabadúszók foglalkoztatása, és nagyon vonzó is, hogy külföldre, akár a Balaton partjáról dolgozzanak. Ez nehezíti a hazai cégek munkaerő bevonását. A fiataloknál erősen megjelenik az, hogy számít nekik a szervezet célja. Itt például kiemelhető, hogy nem mindegy, hogy fegyvergyárnak dolgozik, vagy olyan szervezetnek, akik a műanyagok lebontásával foglalkoznak. Úgy látja, hogy az ő céges víziójukkal sok fiatal tud azonosulni. Látják a dinamikát, hogy benne vannak a sajgóban, és büszkének tudnak arra lenni, hogy a szervezetnél dolgoznak. Példaként jelentkezik az, hogy akik 3-4 év után elmentek a cégtől, ők milyen pozíciókba kerültek be. Nem jelentkezik problémaként az új kollégák bevonása. Sokszor kiírt álláshirdetés nélkül is küldik az önéletrajzukat a jelentkezők, vagy konferencián odamennek hozzájuk, és ott jelentkezik új munkaerőnek. Ezt az employer branding hatásának tudja be az alany. A jelenlegi munkaerőhiányt a cég nem érzékeli. Pedig saját bevallása szerint nem is olyan szép az irodájuk. A ping-pong asztal, a babzsák és a söröcsap nem olyan fontos szempont. De a hangulat, a kollégák támogatása, az, hogy bárkitől tudnak segítséget kérni nagyon fontos. Az elhelyezkedés is fontos, több munkavállalójuk is tömegközlekedéssel jár be, mert nem akarnak autót használni.

Az alany szerint a koronavírus okozta válság az IKT szektornak jót tett, a digitalizáció nagy mértékben felgyorsult. A terméküknek is jót tett, mivel a kommunikáció digitalizálásával foglalkoznak. 2020-ban legalább 60%-ot fognak nőni. Ami probléma lehet, hogy a (nem IT) cégeknél a futó dolgokat, projekteket tudják vinni, ezeknél a szervezeteknél a kommunikáció lelassult a home office hatására. Az új projektek beindítása nehézkessé vált, inkább csak a meglévők üzemeltetésére fókuszálnak. Hosszú távon az előre menekülés lenne célravezető, a digitalizáció és a fejlesztések. A nagy projekteket elindítani, ezzel beindítani a gazdaságot. A tavaszi lezárások idején nagyon gyors döntéseket hoztak a cégek, ez sokszor kihatott a cégen belüli kommunikációra, ami jót tett a termékük megrendeléseinek is. Nyáron mindenki kivárt, üzletek nem költöttek. Ősszel bizonyos mértékben újraindult az üzleti élet, de mindenki nagyon óvatos, és ragaszkodik a (kész)pénzéhez. Az IT szektor jobban járt, mint a többi iparág, például a turisztika, amelyek nagyon megsínylik a válságot. Középtávon, ha rossz a gazdaságnak, az rossz az IKT szektornak is.

A magyar gazdaságnak egy nagy lehetősége lenne az az export. De ez Achilles-ínként is jelentkezik. A szoftver exportálása nagyon dinamikusan növekvő terület Magyarországon. Ez a korona vírus idején egy nagy kihívás, hogy hogyan lehet nemzetközi üzleteket csinálni, új partnereket szerezni. Ezek emberi kapcsolatokra, bizalomra épülnek. Most nincsenek konferenciák, kiállítások, vásárok, nem lehet utazni. Egy kihívás, de ugyanakkor kiugrási lehetőség is, ha jól csinálja a szervezet. Ez elősegíti abban, hogy ne csak a magyar gazdaságtól függjenek.

Egy start-upnak nagyon piac orientáltan kell működnie, ha nem hatalmas tőkebefektetésből finanszírozza magát. Egy start-up érzékeny arra, ha hirtelen változás következik be a piacon. A start-up előnye az, hogy összetartó a csapat, és viszonylag könnyen lehet irányt változtatni. Több telephelyen működő cégnél lassabb a reagálás, és 36 fős cégnél inkább hátrány. De 100-200 fős IKT cégnél már jól működhet, hogy középvezetői szinttől

kettéválik a két telephely. Az is előny, hogy viszonylag gyorsan el lehet érni a felső vezetést, és beszélni velük, mivel lapos a szervezet. A projektek, kampányok kitalálása, elkészítése és nyilvánosságra hozása akár néhány napon belül meg is tud valósulni. Ezért nagy előny, ha flexibilis a szervezet és egy telephelyen van.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Jelenleg a cég is gyorsan nő, és aki juniorként nem tudott megfelelően fejlődni a céggel együtt, az kiesik. Azt mondja az alany, hogy ami 2019-ben elég volt, az náluk 2020-ban már kevés. A szervezet 2019-ben főként juniorokkal bővült, 2020-ban pedig minőségi cseréket hajtottak végre. Volt arra példa, hogy egy juniort lecseréltek egy szeniorra, mert nem tudott megfelelően fejlődni, és több kellett abban a pozícióban. Az átlag életkorunk még mindig 30 év alatti. Van arra példa, hogy az egyik fejlesztő a 21. születésnapja után vált szeniorrá, és 6 főt irányított. Kell egy mentoring és felügyelet, hogy helyén tudják kezelni a fejlődést és a növekedést. Egy vonzó faktorként azonosítja az alany azt, hogy minden munkavállalójuknak van felelőssége, és van hatása a cégre. Náluk az a rendszer, hogy a munkavállalók bizalmat kapnak és feladatot, még akkor is, ha nem ért hozzá, nézzen utána, járjon utána, kezdjen el tanulni a chatbotok területén. Mindenképpen képességeket, kompetenciákat kell keresni az emberekben, és nem tapasztalatot. A tapasztalatot és a tudást majd megszerzi az adott pozícióban a cégnél.

A generációs különbség az az autóhasználatban is megjelenik. Ahová lehet, a fiatalok inkább tömegközlekedéssel mennek, mert problémaként élik meg az autóhasználatot. Parkolni kell vele, szervizelni kell. Ők inkább a rollert, a tömegközlekedést preferálják.

A szervezet végrehajtott egy szeniorizációt. Ez 10% alatti fluktuációt jelent. Egy cégben van 30-40%-nyi junior, akkor ez nem azt jelenti, hogy ők veszélyben vannak. 1-1 szeniornak is nagy hatása lehet a szervezetre. Az alany azt mondja, hogy az érezheti magát biztonságban, aki kreatív munkát végez. Aki repetitív, azt lehet, hogy egy chatbot fogja kiváltani, nem is 1 szenior. A pálya és az irányválasztásnak nagy szerepe van. Ha valaki kreatív, alkotó munkát végez, emberekkel foglalkozik, akkor biztonságban érezheti magát. Ezek azok a területek, amelyek a jövőre nézve egyfajta biztonságot tudnak nyújtani. A munkaerőpiacon látszanak azok a trendek, amelyek előre jelzik a megszűnő munkaköröket. Nagyon fontos, hogy tudásalapú gazdaság jöjjön létre, az állam is ezt támogassa, és be is fektessen ebbe.

Nagy IT cégek bejelentették (például a Twitter, a Microsoft), hogy örökre home office-t fognak alkalmazni. Ez jól hangzik, de a gyakorlatban ennek nagyon sok hátránya van. Például az, hogy egy fiatal munkavállaló otthonról hogyan sajátítja el a cégkultúrát, hogyan szerez tapasztalatot, hogyan integrálódik be egy csapatba. Nem tudja, hogy hogyan tud megvalósulni a találkozás a kollégákkal, mivel iroda nem lesz. Ezzel költséget spórolnak, de ez nem egy olyan trend, ami hosszú távon jó lenne és kitart. Ez nem csak a junior belépőkre igaz, hanem a mediorokra, a szeniorokra is. A junioroknak még mindenképpen kell egy szemléletformálás, mentorok támogatása, aki támogatja, segíti. Ez mind vagy lehetetlen lesz, vagy sokkal nehezebb. Ebből a szempontból egy junior hátrányban van egy mediorhoz, szeniorhoz képest, aki önállóan értéket tud teremteni. A home office megnehezíti a gyakornoki programok megvalósítását is. Így nem tud megvalósulni a mentorálás sem, és a cégből nem is látnak rá a munkájára.

Sokszor előjön a fiataloknál gyakran 1 év munkaviszony után, de van, hogy hamarabb, hogy ő sokkal értékesebb annál, mint amennyit a fizetése tükröz. Márpedig ő nagy értéket teremt a cégben és a cégnek. Ezt nehéz elmagyarázni nekik, hogy 2 év alatt nem tudnak 10 évet fejlődni. Igaz, hogy fejlődik, több a tudása, de ez nem azzal jár, hogy megháromszorozódik a fizetése. Ezek a téves elképzelések a médiából származnak. Még nem mondtak fel fiatalok amiatt, mert nem adta meg nekik a cég a fizetésemelést. Azzal indokolják, hogy mennyit tudnak fejlődni a következő évben, mennyi új tudást tudnak elsajátítani, szemben azzal, hogy a másik cégnél sok pénzt keres, de nem tud fejlődni. Ez a célorientáció fontos a fiataloknál. Gyakori a szervezetnél az, hogy nem fizetésben kap „emelést”, hanem akkora értékben kap képzést, hozzá fizetett szabadságot. Tehát munkaidőben elmehet tanulni, és még mellette fizetést is kap. Ezt megbeszéljük az alkalmazottakkal, hogy ez a képzés mondjuk 1.000.000 Ft-ba került, nézzük meg 1 évre lebontva, hogy mennyivel „nőtt” a fizetése és ezáltal a hatékonysága, az értéke.

Az interjúalany cégénél nem jellemző a generációs különbségből adódó nézeteltérés a munkavállalók között. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy fiatal a cég. Az átlag életkor 30 év körül van. Az alany inkább azt a nézetet támogatja, hogy jobban tudnak együtt dolgozni a hasonló életkorú emberek. De tudatosan figyelnek a diverzitásra, arra, hogy különböző gondolkodásmódú, szemléletű emberekkel dolgozzanak együtt, akik közeli kultúrában szocializálódtak. Ez akár a termékfejlesztésnél is nagyon hasznos. Vannak közös céges programok, közös bulik, és ott jól érzik magukat az „idősebbek” is. Nem vetik ki maguk közül az idősebb generáció tagjait. Fontos figyelni arra, hogy a különböző területeken dolgozók elfogadják egymást, például a fejlesztők a marketingest, és fordítva. Lássák, hogy mindannyian értékes munkát végeznek, csak más területen. Ez a vezetők feladata.

A magas növekedési potenciállal rendelkező munkatársak esetén fontos, hogy mindig legyenek kihívások, fejlődési lehetőségek. Bérben, igaz, hogy az elvárásaihoz képest gyengébb, de mégis dinamikus ütemben.

Az alany szokott bizalmi alapú, szóbeli paktumokat kötni az alkalmazottakkal. Például, ha látja, hogy van egy feladat, új kihívás, akkor meghatározzák, hogy 1-1,5 év a kifutása. Kezdenek-e bele, mert ekkor még legalább ennyi időt itt kell maradnia a cégnél. Ha nem, az sem baj, csak mondja meg, és nem vele tervezi tovább.

Több esetben előfordul, hogy az alkalmazottak részmunkaidőben dolgoznak, mert van mellette más tevékenységük, vagy hobbijuk. Ezt a szervezet rugalmasan kezeli, mert fontosnak tartják, hogy legyen a munkavállalóinak szabadideje, hobbija, megmaradjon a motivációja. Ez segít megelőzni a kiégést. Viszont az kikötés, hogy ne informatikai tevékenységet végezzen.

Nem tekintik hátránynak azt, ha a munkavállaló elmondja, hogy a következő 2 évben szeretne itt dolgozni. Pont ellenkezőleg, pozitívan fogadják, hiszen tudják, hogy milyen ívet tud bejárni, milyen képzésekre írássák be. De azt elvárják, hogy magas minőségű munkát végezzen, értéket teremtsen és az utolsó napjáig csak náluk dolgozzon.

Azok a folyamatok, amikre az interjúalany rálát, azok rendben vannak, szépen fejlődik az ökoszisztéma, a start-up világ. Pozitív hatású lenne, ha a magyar emberek, magyar cégekben olyan termékeket tudnának előállítani, amit külföldre lehet exportálni. Abban bízunk, hogy a hozzáadott érték nagyságrendje változni fog. A másik gondolat pedig az egyik mentorától származik: a termék eladásánál van a legkisebb hozzáadott érték, itt keresnek 10-20%-ot. A cégek mozduljanak el a szolgáltatásnyújtás felé. Izrael például tud technológiát adni, amit sok

cég be tud építeni a szolgáltatásába. A licenszen keresztül, még nagyobb skálát tudnak elérni. Az a cél, hogy ilyen technológiákat mi fejlesszünk ki, ne más ország cégeinek termékeit értékesítsük, vigyük ki a világpiacra. Ebből kellene sokkal több. Ez a folyamat talán úton van, de az alany ezen szeretne gyorsítani.

9. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete és folyamatai

Az alanynak nincs pontos rálátása az IT szektor nemzetközi összehasonlítására, nem szokta elemezni, összevetni a magyar és a külföldi cégek teljesítményét.

Meglátása szerint a magyar piacon sok szereplő van, és különböző felfogások tapasztalhatóak. Sok cég megpróbálja belsőleg megoldani a fejlesztéseket, sokan használnak külsős fejlesztő csapatokat, free lancereket. Eddig elég vegyes volt a kép. Többféle foglalkoztatási forma is működött, sőt bér fejlesztőket is lát a piacon. Bizonyos szervezetek erre álltak rá. Projekt alapon bérfejlesztést végeznek, vagy bérbe adnak fejlesztőket.

Az alany szerint egy darabig jó irányba mentek a szabályozások. Könnyen lehetett azt az informatikai kapacitást összeszedni, ami szükséges volt. Sok vállalkozó szellemű informatikus dolgozott a piacon, sokan voltak hajlandóak részmunkaidőben vállalni projekt alapon munkát. Ez számos cégnek jó megoldás volt, hogy nem kellett lekötni egy drága munkaerőforrást. Az informatikusok drága erőforrásnak számítanak. Meg lehetett oldani részmunkaidőben, projekt alapon a feladatokat. Ehhez elég informatikus állt rendelkezésre, akik a free lanceres, egyéni vállalkozói formát választották. Az új jogszabályokkal és a szigorításokkal jelentősen romlani fog ez az állapot. Nem lesz már vonzó a KATA-s adózás. Ennek hatására kis cégek fognak versenyhátrányba kerülni a nagyokkal szemben. Az irány az rettentően rossz. Az lenne jó, ha nem változna semmi a jelenlegi állapothoz képest. Vagy ésszerűbben kellett volna hozzájárulni a szabályozáshoz. Az interjúalany és a környezetében még sok cégvezető is úgy áll pénzügyileg, hogy nem tud megfizetni állandó jelleggel fejlesztőket. Időszakosak a fejlesztések, így nincs is más lehetőség, mint free lancerekkel dolgozni. Minden más forma nagyon drága. Ha céget bíz meg, az jóval magasabb költséggel jár. A free lancerek 1-2 hónapos, negyedéves kapacitásokat tudtak adni részmunkaidőben. Ez nem fog tudni így működni a jövőben. Ez biztosan komoly versenyhátrányt fog jelenteni, mivel a költségek igen jelentősen meg fognak növekedni. Ha megszűnnek ezek a free lancerek, elmennek teljes munkaidőbe dolgozni, akkor kevesebb rugalmas, szabad erőforrás lesz a piacon. A megoldás az alany cégénél az lesz a helyzetre, hogy át kell strukturálni az erőforrásaikat, próbálnak jobban tervezni, úgy időzíteni a munkát, hogy mindig egyenletes legyen. Az egyenletes munkához szeretnének állandó kollégát alkalmazni, mellette pedig próbálnak cégeket versenyeztetni, keresni olyan alvállalkozó csapatokat, akik be tudnak segíteni a munka elvégzésébe.

Az informatikában a munkavégzés eddig is sokkal rugalmasabb keretek között zajlott, mint más területeken. Az, hogy a munkavállaló Budapesten ült, de közben Los Angelesbe dolgozott, vagy elment egy Balin lévő hub-ba, és onnan látott el projekt feladatokat, az eddig is megszokott volt. Az informatikusok helyhez kötöttsége jóval alacsonyabb volt eddig is, sokkal rugalmasabb keretek között dolgoztak. Már hamarabb kialakultak azok a munkarendek, munkafolyamatok, amiket más munkakörben dolgozó emberek most kezdenek el megtapasztalni és rácsodálkozni. Egy informatikus egyébként sem biztos, hogy bejárt az irodába, más bioritmusban dolgoztak, egyesek hozzá voltak szokva az éjszakai munkához,

mások a kora reggelihez. A velük való egyeztetések, vagy az informatikusok egymás közötti egyeztetése nem igényelt fizikai kontaktust. Ők már eddig is hasonló munkarendben dolgoztak, mint ami a világon kezd elterjedni. Az alany nem látja, hogy nagy változás állna be. Azt viszont el tudja képzelni, hogy még nagyobb lett a rugalmasság. Voltak szigorítások, olyan fejlesztések, amiket eddig nem végezhetett otthon a fejlesztő. Szigorúan csak munkahelyi körülmények között, egy fix munkahelyen. Ami változhat, az az ügyféloldal. Ők is hozzászokhatnak, hogy nem kell annyi személyes meetinget tartani, nem kell utazni, és napokat eltölteni az utazással egy-két órás meetingért. Az ügyfélkezelés hatékonysága, és az ügyfelekkel való egyeztetés hatékonysága növekedett. Ez nem szektorspecifikus, ez minden területen javult.

A gyorsan mozgó piaci igényeket, nagyon lassan követi le az oktatás. Ez hátrány, hiszen a fiatalok nem azt, és nem úgy tanulják, mint amire igény van. Ez mindig megmutatkozik, ha kijönnek az egyetemről. Egy új tanulási folyamat veszi a kezdetét. Ki kellene alakulnia olyan oktatási, szabályozási mechanizmusoknak, amelyek gyorsítják ezeket a folyamatokat. A folyamatosan és dinamikusan változó igények, programozási kultúrák, nyelvek alkalmazások átültetése az oktatásba, sokkal agilisebben kellene megtörténjen. A nagy lexikális oktatási modulok helyett, a kis csoportos, agilis és az adott jelenlegi piaci helyzetekre reagáló oktatás kellene megvalósuljon, akár specifikusan is. Ha valakit a fintech érdekel, akkor kapjon fintech programokról, nyelvekről oktatást, és ilyen témájú gyakorlati feladatokat csináljon. Azokban az informatikusokban, akikkel az alany találkozott, az volt a közös pont, hogy feleslegesnek tartották az egyetemi oktatást. Inkább nem jártak be, és már nagyon fiatalon vállaltak projekteket munkákat. Úgy gondolták, hogy a projektek révén az adott cégnél lévő szenioroktól sokkal gyorsabban tanultak és a hiányzó lexikális vagy gyakorlati tudást youtube-ról célzottan, különböző webinarokból tutorialokból sajátították el. Az alany szerint, ha az egyetem meg szeretné tartani a vonzerejét ezen a téren, akkor példát kellene vennie a bootcamp típusú oktatási formából. A bootcamp egy olyan oktatási forma, ahol rövid, és egyre rövidebb és jól definiált témákat lehet elsajátítani. A bootcamp egy alapot ad. Nem jó, ha mindenki bootcamp-ből jön ki, mert nem lesz meg a mélységi tudása. De mint oktatási forma jól alkalmazható az intézményi keretek közötti is. A másik megoldás pedig az, hogy a piaci feladatokból merítsenek, és helyezték be az oktatásba. Feldolgozni, gyakorlatban kivitelezni. Azok a fiatalok, akik lépni akartak a karrierjükben, akkor akár már golya évükben is elkezdnek dolgozni. Ez magával hozza a bukást és a passzív félévet. Ezek a fiatalok, akik belekóstolnak a munkába, belépnek egy csapatba, főleg úgy, hogy komoly pénzeket keresnek huszononévesként, nem sok motivációjuk marad visszamenni az egyetemre és befejezni, diplomát szerezni.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

Egy IT-ssal szemben támasztott felvételi követelményeknél az, hogy ő melyik egyetemen és mit tanult, az alany számára nem fontos. Ő még annak a tudásnak a hozadékát nem látta. Fontosak a technikai, technológiai ismeretek, ez pedig szinte 100%-ban tapasztalati és gyakorlati tudásból ered. A különböző programnyelvekben való elmélyülés és a probléma megértése és probléma megoldásához való hozzáállás, ezek inkább skillek, amiket szintén inkább a gyakorlatban tudnak elsajátítani. Emellett a viselkedés egyéb formáit nézi, hogy mennyire illeszthető egy csapatba, mennyire kommunikatív.

Az alanynak eddig csak pozitív tapasztalatai és benyomásai voltak a fiatal fejlesztő kollégákkal. A mostani fiatalokon azt látja, hogy hihetetlen magabiztossággal állnak elő. A magabiztosság és az önbizalom, az minden eddigénél sokkal magasabb. Ezt onnan is látja, hogy

többször szenior pozíciót hirdettek meg, 5+ év tapasztalattal. Kétszer is 20 éves srácok jelentkeztek a pozícióra, és küldték el az önéletrajzukat, amiben kifejtették, hogy 15 éves koruk óta milyen fejlesztéseket csináltak, és miért szeniorok. Ezt 10 évvel ezelőtt nem csinálta meg senki. Nem volt meg az ehhez kellő bátorsága. Ezt azért kellő nyitottsággal kell kezelni. Mind a két fiút felvették. Ez azért történt, mert megvolt a nyitottság, megvoltak a szakmai felvételi tesztek, és a beszélgetések, ami alapján tényleg azt tudták mondani, hogy a tudása nem 100%-os, de az a fajta tudásszomj és a gyors tanulási hajlam az rendkívüli módon megvan bennük. Ezért érdemes őket felvenni. Annak tudatában is, hogy lesznek olyan területek, amelyeket nem tudnak majd 100%-osan elvégezni. A tudásszomj, ami kiemelkedő volt, a gyors tanulás és a gyors reagálás, a rugalmasság, az, hogy milyen fejlesztői környezetben vannak, és milyen gyorsan veszik fel a tudást. Ez az alanyt bámulatba ejti. És ez egészül ki az önbizalommal.

Az alany cégénél nem nagyon valósul meg a generációk közötti együttműködés, mert nagyon fiatalok vannak a cégben. Jellemzően egy generáció tagjai. A legfiatalabb fejlesztő 20 éves, a legidősebb pedig 32-34. Nincs akkora távolság közöttük. Megvan a tisztelet, nincs konfliktus. Mivel gyakorlati tudásra éheznek, ezért szívesen tanulnak az idősebb, tapasztaltabb kollégáktól. Ezt a felvételi során jelzik is, hogy olyan céget keresnek, és olyan területet, ahol tudnak tanulni a szenior kollégáktól.

Nem is a céggel szemben vannak elvárásaik, hanem a saját pályáivükkel kapcsolatban. Érdekes, izgalmas feladatok legyenek, amiből sokat tudnak tanulni, nem baj, ha teljesen új terület, annál izgalmasabb. Legyen mentorálási folyamat, legyen olyan szenior kolléga, akihez fordulhatnak, akitől tanulhatnak. A rugalmasság még az elején vonzó, amíg bejárnak az egyetemre. A pályakezdekők alatt azokat érti az alany, akik az egyetem alatt is dolgoztak és gyakorlatot szereztek. Számukra a rugalmasság azért fontos, mert amíg van az egyetem, addig mégis van néhány vizsga, katalógus. Az ma már látszik, hogy mindenki a saját ütemében és bioritmusában szeret dolgozni. Ez azt jelenti, hogy valaki reggel teljesen inaktív, viszont éjszaka nagyon aktív, vagy hétvégén. Ezt cégvezetőként engedni kell. Van egy olyan elvárás a cég felé, hogy ne csak egy típusú feladatot kapjon, hanem a feladatok között legyenek átjárások. Ne az legyen, hogy valaki beragad egy pozícióba. Szeretnek néha kódolni is, kipróbálni magukat több területen. A munkaszervezéskor a vezetőnek figyelnie kell arra, hogy senki ne ragadjon be egy monoton projektbe, mert az nem fogja jól érezni magát. Nagyon változó, hogy ki honnan szereti végezni a munkáját. Van, aki azt mondja, hogy 100%-ban távmunka, más inkább bejár az irodába, mert neki kell a társaság. Az alany mindig le szokott ülni a kollégákkal, és meghatározzák az egyéni célokat. Ha ezeket tudják teljesíteni, akkor tudnak a céghez csatlakozni.

Elég magasak a fiatalok bérigényei. Az alany nem tudja, hogy hol lehet a bérek alsó határa, ő azt látja, hogy most a fiatal szenioroknak (szerinte kialakult egy ilyen kategória, aki korban junior, viszont 10-en évesen kezdte a szakmát) az elvárása nettó 4-500.000 forint körül kezdődik. Nyilván van egy elvárásuk, hogy ez szépen növekedjen is. Akinek komolyabb tapasztalata van, az elkér akár 600.000-et is. Most még megvolt a rugalmasság ehhez, hogy választottak hozzá egy egyéni vállalkozói jogviszonyt. Így több helyre bedolgozik. Most, hogy ez a forma megszűnik, ez egy nagyon nehéz helyzetet hoz. Nehéz helyzetbe kerül mindenki. A bérigények nem hagynak alább, egy bejelentett bérrel a foglalkoztatás a dupláját jelenti. Azt az alany nem tudja, hogy hogyan lehet ezt KKV-ként kitermelni.

Az alany szerencsésnek tartja a céget, mert eddig mindig sikerült álláshirdetések nélkül, ajánlások útján munkaerőt szerezni. Az üzletpolitikájukra jellemző az, hogy nyitott szemmel járnak. Ők nem meghirdetnek pozíciókat, hanem ha találnak egy jó embert, akkor megvizsgálják, hogy őt hogyan tudnák beilleszteni a cégbe. Tudnak-e olyan feladatokat találni,

vagy bővítést indítani, ami indokolná az ő felvételét. Viszonylag hamar sikerült ezen a módon emberekhez jutniuk.

Mindenképpen szükséges lenne az utánpótlási rendszer javítása, fokozása. Ha azt szeretnénk, hogy vonzó legyen az IKT életmodell és pálya, akkor még jobban kellene bevonni a fiatalokat. Fontos lenne olyan edukációs teret, utat mutatni nekik, ami nem azzal jár, hogy törekedni kell egy egyetemre, amit fél év után otthagynak. Az egyetemeknek meg kellene újulniuk. Sokkal jobban kellene idomulniuk a mai igényekhez. Itt a piaci igényekre és a fejlesztői igényekre gondol. Ez a kulcsa annak, hogy megfelelő utánpótlásképzés legyen az intézményi keretrendszerben. Ha ezt az egyetemek nem fogják meglépni, akkor ez ahhoz fog vezetni, hogy mindenki magán úton, bootcampes úton fog elindulni. Ebben nem csak iskolák fognak részt venni, hanem nagyobb cégek kénytelenek lesznek saját oktatási laborokat létrehozni, hogy kineveljék a saját utánpótlásukat. Ez veszély is és lehetőség is. Ezt mindenkinek magának kell eldöntenie. De a piac mindenképpen lépni fog, és már lépett is. Már évek óta mozog a piac. Sokkal ismertebbek a piaci elveken működő képzések, mint az, hogy melyik egyetemre érdemes menni fejlesztőként. Ha ezen az egyetemek változtatni akarnak, akkor ez a terület reformra szorul. Az az egyetem oldaláról nem jó mentalitás, ha mereven elzárkóznak attól, hogy egy hallgató dolgozzon. Ez ma már nem működőképes. Ez nem jó irány. Meg kellene teremteni azt, hogy egyensúly legyen az oktatás és az egyetem között. Ha valaki dolgozni akar, akkor dolgozzon, de ha kellően vonzó lenne az egyetemi oktatás, akkor a diákok is fenntartanák ezt az egyensúlyt. Azt mondanák, hogy 20 órában menne el dolgozni, és mellette tanulna. Ha egy cég ki akarja nevelni a saját utánpótlását, akkor ott ki kell alakulnia egy mentorálási és képzési formának, mert az alany szerint nem számíthat az intézményekre. A tartalékokat nem látja. Régen, mikor toborzással, kiválasztással foglalkozott, akkor jobban figyelte ezeket a trendeket. De már akkor is tragikus volt a kép.

A magyar fejlesztés és a magyar csapatok vonzóak voltak nyugat-európai, amerikai, közel-keleti cégeknek, mert olcsóak voltak. Ez már nem feltétlenül áll fenn. Költségoldalról nagyon sokat nőttek az árak, akár az elmúlt egy év alatt is. A 6-7.000 Ft-os óradíjak ma már 10-12.000 Ft-osak. Ez az emelkedés gyorsabb, mint korábban volt. Ha ezek tovább emelkednek, akkor nem feltétlenül lesz a magyar IT nemzetközileg versenyképes.

10. számú interjú kivonata

I. Az IKT szektor helyzete, folyamatai

Az interjúalany szerint alapvetően nagyon jól áll Magyarország a nemzetközi összehasonlításban, értve ez alatt, hogy az informatika és matematika nagyon erős háttérrel rendelkezik. Amit fájnal, hogy viszonylag kevés piacorientált kutatás- és fejlesztési cég és projekt jön Magyarországra, hogy nem Magyarország a kapja a nemzetközi cégek K+F részlegének az irányítását. Az egyik kiemелendő például a Morgan Stanley, nem csak önmagában IKT vállalat, de nagyon erős kutatás fejlesztési részlege van Magyarországon, a Budapesti irodában nagyon sokan dolgoznak kutatóként. Sok híresebb Szilícium-völgyi cég van Magyarországon, de sajnos nem a K+F részleg. Az interjúalany véleménye szerint ezt lehetne jobbra tenni, erősíteni a szektorban, hiszen a környékbeli országokban pl.

Lengyelországban, Romániában sokkal több nemzetközi cégnek van olyan irodája, ami nem csak simán programozókat alkalmaz, így nagyon sok tehetség megy a nemzetközi irodákba és hagyja el a magyar munkaerőpiacot.

Az interjúalany szerint az IKT szektorral kapcsolatban trivialis, hogy az zakatol, ha bele kell helyezni a KKV világába akkor pedig az mondható, hogy a KKV-k gomba mód szaporodnak ma is. Az, hogy pár évvel ezelőtt így volt, ez természetes, de ez a mai napig megmaradt a koronavírus alatt is. Érdekes módon nem tud arról, hogy egy-egy város kiemelt IKT város lenne, de úgy véli, hogy „menő” lenne, ha egy magyarországi megyeszékhely lehetne egy ilyen központ, de sajnos ma még ilyen nincs, hiszen nincs annyira kihangsúlyozva. A KKV szempontjából maga a piac olyan, hogy nagy igény van a kis- és középvállalkozásokra, igazából mindegy is, hogy ki mit csinál, kelleni fog a piacon az az informatikai szolgáltatás.

Az interjúalany megemlíti, hogy városában van egy cég, ami nem magyar, de nagy irodájuk van, így jelentős szereplők a helyi munkaerőpiacon. Ez a cég például olyan cég, hogy nincs saját termékük, megbízással dolgoznak projekteken, tehát a tudást és a szolgáltatást adják el, nem pedig terméket. Ennél az említett cégnél most van egy hirdetés, miszerint, ha ott dolgozol és éppen munkaerőhiány van, keresnek felvételre embert, akkor te magad is bekapcsolódhatsz a recruiting folyamatba. Akkor, ha te hozol embert, akkor az illető egyhavi fizetését megkapod. Ez egy nagyon régi technika már-már őskövület, gyakorta alkalmazzák. Ennél a cégnél ezt „megfejték”, ha behozol embert, akkor megkapod a bérét, és nem kell, hogy alkalmazásban legyen a cégnél. Az interjúalany szerint ez leírja azt, hogy milyen a helyzet az IKT munkaerőpiacon. Ilyen szempontból jól állnak ezek a nagy cégek, óriási igény van a szakemberre, ez azt is jelzi, hogy híján vannak a jó munkásembernek.

Az interjúalany szerint nincs kiegyensúlyozva a szakemberképzés és annak a szintje. Szerinte az egyetemeknek a képzési szinten, mesterfokozatú a felkészültsége és a lehetőség adott, hogy ilyen szinten képezzünk hallgatókat, de Magyarországon ipari, céges állás kínálat nincs párban. Az alany az a benyomása, hogy egyfajta túlképzés van, de nem a megfelelő szakemberből, jelenleg a magyar piacon olyan projekteken kell dolgozni, amik a most éppen aktuális trendekhez igazított, pl.: mobilapplikációt kell fejleszteni, projektmenedzsmentben kell részt venni, de ez nem feltétlenül méltó egy mesterképzéshez. Az alany úgy gondolja, hogy a képzési lehetőségeinket kihasználva vihetnék többre is. Ehhez azonban az kell, hogy a kis cégek merjenek olyan projekteket csinálni, mint amibe most bedolgoznak. Merjenek saját terméket fejleszteni, szolgáltatást nyújtani, és akkor talán nem kéne mindenért lehajolni, hogy fennmaradjon a cég. Hosszú távon lehet megérné, ha sok helyen olyan szakembergárdát tartanának fenn, ami pár emberből áll, de rengeteg a felhalmozott tudás.

Az alany szerint napjainkban soha nem látott mennyiségű az adat, ezeknek az adatoknak az elemzése, feldolgozása nagyon nagy lehetőség lenne. Meggyőződése, hogy ma Magyarországon erre lehetne alapozni, mert rengeteg olyan ember van, aki alkalmas lenne tudása alapján ezt elvégezni. Az alany szerint „nagyon menő lenne ha Magyarországon kialakulna egy „teg vagy pecsét, hogy mi értünk hozzá, tudunk ilyet kutatni”. Ezzel lehetne ipari kutatási projektet idehozni.

II. Fiatal munkavállalók az IKT szektorban

De facto nagyon sokan végeznek duálisban, mesteren nincs is olyan hallgató, aki ne dolgozna partizán módon, mindenki dolgozik, viszont a duális képzés nem túl sikeres, nem túl népszerű. Véleménye szerint, az, aki megcsinálja, az kiváló, de nagyon minimális a létszám, már-már katasztrofális. Az alany jelen volt az egyik utolsó személyes diplomaosztón egy vidéki egyetemen, akkor 2019 nyarán 1 duáldiplomát adtak át, 5 fő környéki a teljes létszám. Szervezett körülmények között nagyon kevesen végeznek duális képzésben, amúgy rengetegen, de nem hivatalosan, csak magánúton.

Most azt a korszakot éljük, amikor az oktatói gárda fiatal, találkozott életszerű problémákkal, majdnem mindenkinek volt már ipari partnerrel kapcsolata. Erre azért van szükség, mert az oktatóknak egyszerűen felkopik az álla, inkább elmegy dolgozni. A fiatalabb korosztályban nincs olyan oktató, aki ne vett volna részt ilyenben. Valahol kötelességük lenne az oktatóknak, hogy az ilyen tapasztalatokat beleszőjék az oktatásba. Ez nem mindig történik meg. Létezik, működik, de ezt erősebben kéne. Nagy feladat, hogy a gyakorlati tudást át kell adni, de ez kevés, elméletre is szükség van, ami most nem „menő”. Az informatikai képzésen van kötelező szakmai gyakorlat, ami elég komoly, ez valószínű nagyon sokat segít az elhelyezkedésben.

Az infó képzést lábonlőtték! Van egy új képzés, BProf minősítéssel, üzemmérnök informatikus, egy hajszállal lejjebb van a BSc-től, ez például arra reakció, hogy legyen gyakorlatorientált a képzés. Személyesen elleneztem ezt, pont az ellenkező irányba nyomnám a dolgot, hogy inkább a mester legyen megfűszerezve, hogy nagyon erős pluszt kapjon.

Gyakorlatilag egy-két félév egyetem után a hallgatók elmennek dolgozni, de kétséges, hogy mennyire tudják folytatni a tanulmányokat, ez óriási nagy gond, semmiféle megoldás nincs rá. A PhD hallgatóknál van részleges megoldás, projektből ösztöndíj kiegészítést adunk nekik, ez kb. alappá vált, hogy maradjanak. Nagyon sok PhD hallgató az ösztöndíja mellé plusz pénzt kap és még elmegy dolgozni is. A szakmai tapasztalat fontos, az, ami perdöntő, amit mindenütt bevetnek mint motiváció, a kimutatások ezt mutatják, hogy a mester végzett többet kap, még akkor is ha kevesebb a szakmai tapasztalat.

Szerintem nincs generációs szakadék, nincs változás. Tapasztalatom nincs, de a minimális benyomásom, hogy a hallgatókat nem érdekli a munkahely minősége a környezet. Valljuk be Magyarország alapvetően infrastrukturálisan nem egy „top kategória”. A tulajdonos stílusán múlik, hogy milyen a munkahelyi környezet. Ki mire értékeli, ezt nem tudom megítélni, de szerintem nem számít.

A fluktuáció probléma, de a másik oldalt kéne megállítani. A programozóknál ez alapvetés, hogy van ilyen vándorlás. alapvetően ezzel nincs gond. Ha visszamegy, akkor megvan a tudáscsere és meg van, hogy ingyen csinált tanfolyamot más cégeknél, más dolgokat látott. Ha okos vagy ügyes a cégvezetés, ezt az előnyére formálhatja, magasabb fizetésért visszaveszik.