

GINOP-5.3.5-18-2018-00107

Kutatási zárójelentés

Szakpolitikai ajánlás

Informatika ágazati munkaerő-piaci tünettérkép készítése



2021

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
	Hollósi Szabolcs
	Batin Viktória
Közreműködő szakértők:	Kudari Nóra
	Süveges Tamás
	Ochslager Gábor

Enrawell Consulting Kft.
Budapest – Cegléd
www.enrawell.eu
A fejlődésben hiszünk.

Tartalom

Vezetői összefoglaló	5
A) Kutatási zárójelentés	8
A projekt célja és a beszerzés tárgya.....	8
A projekt tartalmi pillérei.....	8
Helyzetelemzés eredmények áttekintő vázlata.....	10
1. Az ágazat teljesítménye	10
2. Vállalkozásdemográfia és területi eloszlás	10
3. Munkaerőpiaci helyzet.....	10
4. A szektor képzőhelyeinek földrajzi eloszlása	11
5. Koronavírus hatásai	11
A primer kutatási módszertan rövid összefoglalása	11
A projekt eredményeinek tematikus áttekintése.....	16
B) Szakpolitikai javaslatgyűjtemény.....	17
I. Munkaerőpiaci beavatkozást célzó javaslatok	17
1. Bérigény és bérfeszültség – elgondolás és valóság.....	17
Beavatkozási javaslatok összefoglalása	19
Létező, adaptálható jó gyakorlatok	19
2. A hazai IKT vállalkozások munkáltatói márkázása segíthet a fiatal munkavállalók bevonzásában	23
Beavatkozási javaslatok összefoglalása	24
Létező, adaptálható jó gyakorlatok	24
3. Munkaerő-fluktuáció a teljesítmény limitációja	30
Beavatkozási javaslatok összefoglalása	30
Létező, adaptálható jó gyakorlatok	31
4. Munkavállalási élmény fokozása	37
Beavatkozási javaslatok összefoglalása	37
Létező, adaptálható jó gyakorlatok	38
II. Teljeskörű oktatási piachoz csatlakozó beavatkozási javaslatok	46
5. Az informatika képzések újragondolása	46
Beavatkozási javaslatok összefoglalása	47
Létező, adaptálható jó gyakorlatok	48
III. Egyéb az IKT szektort érintő a fiatalok foglalkoztatását befolyásoló beavatkozási javaslatok	53
6 Magyarország nem elég K+F fókuszú, az IKT szektor még mindig nem elég versenyképes	53

Beavatkozási javaslatok összefoglalása	54
Létező, adaptálható jó gyakorlatok	54
7. Az adózási környezet megváltozása.....	55
8. Startup ökoszisztéma jól lerakott alapokkal rendelkezik, de tovább kell fejleszteni	56
9. Az IKT szektor Budapest-centrikusságának csökkentése	57
C) A pilot eredményeinek rövid áttekintése.....	59
A pilot célja	59
A pilot háttere és indoklása	59
A pilot módszertana	62
Munkáltatói márkaépítés a vállalkozásoknál	62
A pilot eredményei	64

Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum célja összefoglalni a GINOP-5.3.5-18-2018-00107 azonosító számú, „Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ág munkaerő-piaci tünettérképe” című projekt eredményeit.

A dokumentum három fő részre tagolódik:

- A) **Kutatási zárójelentés:** röviden összefoglalja a kutatás célkitűzéseit, a kutatás alappilléreit. A fejezet kitér a kutatás során alkalmazott összetett módszertan bemutatására, mely primer és szekunder kutatáson alapul, illetve röviden összegzi a legfőbb feltárt problémákat, melyekre választ kívánunk adni a projekt jó gyakorlat gyűjteményében illetve a szakpolitikai ajánlatgyűjteményben.
- B) **Szakpolitikai ajánlásgyűjtemény:** tartalmában három részre tagolódik a javasolt beavatkozási célterületek szerint. Célokat és javaslatokat fogalmaztunk meg a munkaerőpiaci beavatkozással kapcsolatban, a teljeskörű oktatási piachoz csatlakozó beavatkozásokkal kapcsolatban és egyéb az IKT szektort érintő a fiatalok foglalkoztatását befolyásoló beavatkozási területekkel kapcsolatban. A szakpolitikai javaslat területeit elsődlegesen a kutatási eredmények rövid áttekintő bemutatásával kezdjük, melyek alátámasztják az általunk megfogalmazott javaslatokat, majd tételesen összefoglalva bemutatjuk a beavatkozási területeket jól áttekinthető módon. Az egyes ajánlások és beavatkozási javaslatok megvalósítását pedig a legkönnyebben adaptálható jó gyakorlatok bemutatásával segítjük elő.
- C) **A Pilot projekt eredményei:** A Pilot eredményeit bemutató fejezet célja, hogy röviden összegezze azokat a tapasztalatokat, melyek a pilot rendezvény során keletkeztek különböző módszerek és jó gyakorlatok tesztelése során, és hosszabb távon beépülhetnek a jövőben a szakpolitikai ajánlásokba, módszertani javaslatokba.

A szakpolitikai ajánlásokat és a hozzá kapcsolódó beavatkozásokat röviden az alábbiakban foglaljuk össze

Javaslat	Beavatkozási pontok
I. Bérigény és bérfeszültség oldása: a piacon biztosított bérek megítélése a multik, a KKV-k és mukrovállalkozások valamint a munkavállalók oldaláról különbözik. Ez konfliktusos helyzetet szül.	A vállalkozások munkavállalókra fordított költségek leírhatóságának átgondolása, az egyénre, munkavállalóra fordítható összegek adópolitikai átgondolása
	A mikro- kis- és középvállalkozások HR-megújulását támogató országos programok megszervezése, tájékoztatás és támogatás
	Az új típusú foglalkoztatási formák mozaic contracting, remote working adókezelési körülményeinek rendezése, az adható béren kívüli „rezsijuttatások” átgondolása, támogatása
	„Bónuszrendszer” szakterületi kialakításának támogatása
	Munkáltatói értékeajánlat fejlesztését célzó szakmai programok támogatása

II. A hazai IKT vállalkozások munkáltatói márkázása: jelenleg az employer branding, értékajánlat fejlesztés kevésbé prioritás a cégek esetében, pedig ez segíthet a fiatal munkavállalók bevonásában	Társadalmi érzékenyítő programsorozat megrendezésének támogatása
	Környezetvédelemmel, fenntarthatósággal és klímaváltozással kapcsolatos programsorozatok megvalósításának támogatása
	A fiatal munkavállalók bevonását célzó figyelemfelkeltő kampányok, bevonási eszközök (versenyek, workshopok, meetupok, börsék) támogatása
	Az IKT szektor láthatóságának fokozása, megjelenés támogatása
II. Munkaerő-fluktuáció elleni beavatkozások támogatása: a fluktuáció jelenleg az IKT cégek teljesítményének limitációja	A fluktuációt gátló munkaerőpiaci támogatások rendszerének kialakításának támogatása
	A mikro- kis és középvállalkozások, kevésbé fejlett régiók munkaerőmegtartását célzó soft programok, rendezvények, eszközök támogatása
	Kormányzati szintű, átfogó szektorra vonatkozó munkaerőpiaci program és megújulási támogatás
	Fluktuációt csökkentő, átfogó szakpolitikai módszertan kialakításának támogatása, kormányzati megalapozása
IV. Munkavállalási élmény fokozása: jelenleg a nagyvállalatok munkavállalói élményprogramjai kevésbé alkalmazott eszközök a munkaerő megtartására	A vállalkozások munkaváltatóinak átfogó képzési programjainak támogatása munkavállalói kommunikáció, agilis vezetés témakörökben
	A rugalmas munkaidő rendszerének intézményesítése, elfogadásának növelése munkaszervezési jó gyakorlatok és tréningek segítségével.
	Nem bér jellegű anyagi juttatások komplex rendszerének kialakításának támogatása
	Nem bér jellegű nem anyagi juttatások komplex rendszerének kialakításának támogatása
	Fenntarthatóságot, környezeti tudatosságot és szemléletformálást elősegítő programok támogatása
	Innovatív és biztonságos munkakörnyezet kialakítását célzó programok támogatása
V. Az informatika képzések újragondolása: jelenleg az IKT képzési struktúra elavult	A hazai oktatás informatika-központú újragondolása
	Egyedi hátrányos helyzetet felszámolását célzó programok, területi humán fejlesztések támogatása
	Az oktatás és a vállalati szféra együttműködésének elősegítése
	A szakképzési és felsőoktatási rendszer átalakításának elősegítése és támogatása
	A szakmai megjelenésének és láthatóságának javítása kampányok és programok segítségével
	A rugalmas munkaidő rendszerének intézményesítése, elfogadásának növelése munkaszervezési jó gyakorlatok és tréningek segítségével.
VI. Magyarország IKT szektorának K+F fókuszú fejlesztése, versenyképesség növelése: a vállalkozások kevésbé K+F+I fókuszúak	A hazai K+F+I támogatása, az informatikai szektor kiemelt ágazatként kezelése
VII. Az adózási környezet megváltozása: az adózási szabályok a szabadúszó informatikusok munkáját nehezítik.	IKT-szektorra szabott különleges adózási szabályok kialakítása

VIII. Startup ökoszisztéma jól lerakott alapokkal rendelkezik, de tovább kell fejleszteni: a start up jelenleg is egy jó hívószó, azonban a vállalkozások elindítását tovább kéne támogatni	Start-up ökoszisztémát támogató fejlesztési keret létrehozása
IX. Az IKT szektor Budapest-centrikusságának csökkentése: az ország IKT-szempontról is vízfejű.	Kevésbé fejlett régiók IKT vállalkozásfejlesztésének támogatása
	IKT vállalkozások vidéki telephelyeinek létesítésének és foglalkoztatásának támogatása

A) Kutatási zárójelentés

A projekt célja és a beszerzés tárgya

Az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége GINOP-5.3.5-18-2018-00107 azonosító számú, „Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ág munkaerő-piaci tünettérképe” című, a Pénzügyminisztérium, mint Irányító Hatóság által 2019. december 18-ai döntése alapján támogatott projektjének célja volt az „Információ, kommunikáció” nemzetgazdasági ágon belül:

- előzetes felmérés alapján azonosított beavatkozási területek célzott és átfogó vizsgálata,
- átfogó ágazati munkaerő-piaci „Tünettérkép” készítése, valamint
- javaslatcsomagok megfogalmazása a döntéshozók irányába

A kitűzött célok megvalósítását több lépcsőből álló, összetett módszertannal készült primer és szekunder felmérés szolgálta, a javaslatcsomagok kidolgozásához pedig egy intenzív tudásátadáson alapuló közös gondolkodást generáló munkaerőpiaci Pilot-projekt adta.

A GINOP-5.3.5-18-2018-00107 projekt megvalósításával az IVSZ célja volt további munkaerőpiachoz kapcsolódó, az informatikai ágazatot érintő tématerületek azonosítása, melyek kezelésével az akuttá váló munkaerőpiaci problémák részben megoldhatóvá válnak. A projekt célja volt elsődlegesen a munkaerőpiac keresleti oldala, vagyis az ágazatban működő munkaadók bevonása. A projekt keretében vizsgáltuk a tehetségek vonzását és megtartását az IKT szektorban.

A projekt tartalmi pillérei

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. A projekt összességében több alappillérből épült fel. A kutatás kezdeti fázisában elkészült egy általános helyzetkép, melyben feltérképeztük az IKT szektort érintő legfőbb munkaerőpiaci problémákat. A helyzetelemzés egy rövid elméleti összegzővel egészült ki, mely a nemzetközi folyamatokat, az IKT szektort érintő fogalmi kérdéseket dolgozta fel. Ebben hangsúlyosan jelent meg az employer branding, azaz a munkáltató márkázás. Majd erre alapozva a feltárt problémák megoldására külföldi és hazai jó gyakorlatokat gyűjtöttünk össze, melyeket egy jó gyakorlat gyűjteményben összegeztünk. A jó gyakorlatokat témakör szerint csoportosítottuk. A megalapozó helyzetfeltárás és jó gyakorlat gyűjtemény elkészítése után primer kutatást végeztünk. A primer kutatás kérdőíves és interjúval felmérés részből állt. Majd ezeket témakör szerint elemeztük.

A primer kutatás eredményeit felhasználva a projekt utolsó fázisában megrendezésre került egy pilot rendezvény, melynek módszertana az employer brandinghez kapcsolódik. A pilot projekt keretében kis mintán, legfeljebb tíz munkáltató bevonásával lehetőség adódott az előző szakaszokban feltárt munkaerő-piaci beavatkozási megoldások, eszközök kipróbálására. A pilot célja az volt, hogy a pilot projektbe bevont munkáltatók olyan, kézzel fogható, adaptálható, gyakorlatorientált megoldási javaslatokat kapjanak, amelyek már rövidtávon hatással lesznek a cég munkaerővonzó és - megtartó

képességére, valamint a munkahelyi környezet alakítására, figyelemmel például a távmunkavégzés lehetőségére és munkavédelmi követelményeire, valamint a korszerű, a munkavállalók munkahelyi jóllétét támogató munkahelyek kialakítására.

Végül, jelen dokumentum, a kutatási zárójelentés és szakpolitikai ajánlásgyűjtemény a szakmai, módszertani felmérés eredményeit és a pilot projekt során szerzett tapasztalatokat foglalja össze annak érdekében, hogy a szakpolitikai és ágazati döntéshozók számára szolgálhasson döntéselőkészítő szakértői anyagként.

A kutatás legfőbb pillérei:

1. pillér Helyzetfeltárás: Munkaerőpiaci helyzetkép elkészítése az IKT szektorban

- 1.1. Az ágazat teljesítménye
- 1.2. Vállalkozásdemográfia és területi elhelyezkedés
- 1.3. A TOP 100 IKT ágazat gazdasági teljesítménye
- 1.4. Munkaerőpiaci helyzet az utánpótlás oldaláról
- 1.5. A szektor képzőhelyeinek földrajzi eloszlása
- 1.6. A koronavírus hatásai

2. pillér A munkáltatói márkázás definíciós kérdései és jó gyakorlat gyűjtemény

- 2.1. Munkaerőpiaci kihívások az IKT szektorban
- 2.2. Munkaerő vonzás és megtartás eszközei
- 2.3. Munkáltató és munkavállaló jövőkép (HR 4.0. és az agilis szervezet)
- 2.4. IT ágazat specifikus jó gyakorlatok „hard” tényezői
- 2.5. IT ágazat specifikus jó gyakorlatok „soft” elemei
- 2.6. Tehetség vonzó elemek és tehetség megtartó tényezők

3. pillér Primer kutatás

- 3.1. Kérdőíves felmérés
- 3.2. Interjúk felmérés
- 3.3. Fókuszcsoporthoz felmérés

4. pillér: Pilot

- 4.1. Legfeljebb tíz munkáltató bevonásával 2021.06.02-06.03 között ingyenesen megrendezett workshop és meetup megrendezése. Közös gondolkodás a munkáltatói márkáról – a munkavállalók bevonásának lehetőségeiről
- 4.2. A pilot projekt módszertani összegzője és eredményeinek összegyűjtése

A következőkben a feltáró-helyzetelemző pillér eredményeit mutatjuk be, az empirikus primer kutatások eredményeinek rövid összefoglalóját a módszertani bemutatás után szakpolitikai ajánlatgyűjteménybe integrálva, hazai és külföldi jó gyakorlatokkal együtt mutatjuk be. A Pilot eredményeit illetve módszertanát külön dokumentumban összegezzük.

Helyzetelemzés eredmények áttekintő vázlata

1. Az ágazat teljesítménye

Az ágazat hozzáadott értékét tekintve dinamikusan fejlődőnek tekinthető, hiszen a már említett 2009-2010-es visszaesést követően a korábbihoz hasonló növekedési ütemet produkált az egész J gazdasági ágra vonatkozóan, a 2020-as koronavírus járvány felmérések alapján az IKT ágazatokat is érintette. Munkaerő szempontjából ez az egyik olyan ágazat, melyben még **minimális növekedésre is lehet számítani foglalkoztatottság szempontjából**. Ez arra enged következtetni, hogy **a szektor teljesítménye** nemhogy visszaesett volna, de még **kisebb növekedést is mutat**.

2. Vállalkozásdemográfia és területi eloszlás

Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ágban tevékenykedő vállalkozások száma 2016 óta fokozatos növekedést mutatott. A vállalkozások több mint 60%-a koncentráltan Közép-Magyarországon működik, míg Kelet-Magyarországon és Nyugat-Magyarországon egyaránt valamivel kevesebb, mint 20% található. Az IKT szektorban számos egyenlőtlenség van, melyek regionális, térbeli különbségekből, hátrányos helyzetből, illetve tudásdeficitből származnak, nagyobb strukturális rendszerekhez kapcsolódnak. Az egyik ilyen markáns probléma **a szektor koncentráltága és Budapest központúsága**. Hiába van az országban több vidéki egyetemen színvonalas IKT tematikájú képzés, a munkavállalók megtartása Budapesten kívül nehézkes. Ez megnehezíti a szektorban működő KKV-k fennmaradását és rontja a versenyképességüket is. **A hat kevésbé fejlett régióban kiemelkedően magas értéket mutatnak a megyei jogú városok, illetve megyeszékhelyek** környezetében regisztrált, „J nemzetgazdasági ágba” az Információ és kommunikáció ágba tartozó vállalkozások száma. Az IT ágazat **területileg igen koncentrált, a TOP 100 vállalkozás nagyrésze Budapesti**.

3. Munkaerőpiaci helyzet

A J nemzetgazdasági ágban **többen dolgoznak, mint valaha**, a bővülés üteme pedig igen meredek. Az országos munkahelyteremtési stratégiához kapcsolódóan a J gazdasági ág is növelte a foglalkoztatottak és az alkalmazottak számát, a növekedés üteme némely években meghaladja az országos foglalkoztatás és alkalmazás ütemét.

A bér- és árverseny a multinacionális vállalatok számára nem jelent kihívást, így lényegében a KKV-k elől, illetve a vidéki KKV-k elől (ahol a bérszínvonal is mérhetően alacsonyabb) elszívják a multik a tehetségesebb, ambiciózusabb munkavállalókat. 2020-ra egy foglalkoztatott személy költségei több, mint 30%-kal növekedtek meg 2016-hoz képest. Ez az információ és kommunikáció szektort kiemelten érintette. Az információ, kommunikáció ágazatban foglalkoztatottak **bruttó jövedelme a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva 67%-kal magasabb**. A bérversenyben **kiemelten érzékeny csoport a fiatal és pályakezdők csoportja**, akik elsődleges életcéljuknak tekintik ebben az időszakban a családalapítást és a karrierépítést, így a számos munkahellyel kapcsolatban támasztott igény mellett a bérek és juttatások kiemelt kérdésként merülnek fel.

A munkaerőhiány esetén nem csak a jelöltek számossága a **legnagyobb kihívás**, hanem **a munkaerő felvétele és megtartása, ez fokozottan igaz a magyarországi kevésbé**

fejlett régiók munkaerőpiacára. Nagyon **gyors a vállalkozások közötti munkaerőfluktuáció**, a munkaerőhiányos helyzetben a mikro- illetve kis- és középvállalkozás egy idő után nem bírja pótolni a hiányzó munkaerőt.

A szellemi munkakörben foglalkoztatott és felsőfokú végzettségű munkavállalói csoport fokozottan jelenik meg az IT szektorban, **a J nemzetgazdasági ágban, kiemelten fontos korosztály a munkavállalók között a 20-30 év közötti.** 2020 szeptemberében több mint 45 ezer 25 év alatti fiatal, keresett állást. A felsőfokú végzettségű, **korábban IKT szektorban foglalkoztatott 25 év alatti álláskeresők száma az országos számokhoz képest elhanyagolható.**

4. A szektor képzőhelyeinek földrajzi eloszlása

Az informatikai ágazatban tanulók száma az elmúlt évek során emelkedett. Országszerte találhatóak informatikus felsőfokú szakképzések (korábban OKJ) és képzések, amelyek ezáltal sok ember számára elérhetővé válnak. Ugyanakkor nem található meg minden képzés minden településen, és a legnagyobb választékkal a városi képzési helyek rendelkeznek. Az alapképzési szakok választéka széles körű, az egyetemek fő képzési helyei mellett telephelyeket hoztak létre a nagyobb városokban. A mesterképzés már teljesen másként alakul a városok és a szakok számát illetően. A szakok száma feleannyi a mesterképzésen, mint az alapképzés esetében, továbbá az oktatás már csak a képzések székhelyein folyik. **Az informatikai szakon az átlaghoz képest magasabb (45%) az egyetemet félbehagyók aránya.** Az IT szektorban dolgozó cégek gyakran vesznek fel fiatal egyetemistákat, akik részben emiatt szakítják meg a tanulmányaikat. Mindemellett fontos megjegyezni, hogy a felsőoktatási lemorzsolódás az IT szakok esetében az egyik legmagasabb arányú. Ebből adódóan **a mesterképzés háttérbe szorulása az ország egészére érvényes tendencia.**

5. Koronavírus hatásai

A koronavírus járvány az eddigi folyamatokat felülírta, és ez alapjaiban változtatja meg a korábbi munkaerőpiaci hozzáállást, melyhez azonnali és folyamatos alkalmazkodás szükséges. Az IKT szektor munkaerőpiaci lehetőségeit, folyamatait napjainkban is módosítja ez a helyzet, ahol ma már nem csak a digitális nomádokkal, hanem egy annál sokkal összetettebb folyamattal találkozunk a cégek, a hazai munkavállalók külföldre való elcsábításával, úgy, hogy közben a munkavállaló helyben marad. Ez tovább növeli a fluktuációt és a munkaerőhiányt.

A primer kutatási módszertan rövid összefoglalása

A primer kutatás három pilléren nyugszik. Az első pillér egy **fókuszcsoporthoz tartozó 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 fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésen több, mint 20 IKT szektorhoz kapcsolódó vállalatvezető, HR-szakember illetve döntéshozó vett részt és osztotta meg megfigyeléseit a szektor munkaerőpiacát érintő problémákról, annak átalakulásáról és lehetséges megoldási javaslatokról.

A második pillér keretében valósult meg a **10 vezetői interjú**, amelyeket elsősorban KKV-k ügyvezetőivel, tulajdonosaival folytattunk le. A mélyinterjú sorozat lefolytatásához

először létrehoztunk egy olyan interjúvázlatot, amelyet minden alanytól, egységesen megkérdeztünk. 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.

Az interjú struktúrája három részre osztható. Az elsőben az interjúalanyra vonatkozó kérdések kaptak helyet. 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 iparágon 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 demográfiai sajátosságaira, a pályakezdők munkaadókkal szembeni elvárásaira, az ezekre adott válaszokra (alkalmazkodásra), illetve a munkaerő bevonásának problémáira. További kérdésként megjelent, hogy az interjúalany hogyan látja a magyar IKT szektor jövőjét. Az interjúalanyok további szempontokat is felvethettek az interjú végeztével. Mivel 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 interjúk lefolytatására 2020. november és december hónapjaiban került sor. Az interjúk általában egyórásak voltak. Az interjúkat az Enrowell Consulting Kft. szakértői vezették, később ők elemezték.

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 vezetője, employer branding szakértő, informatikus hallgatók kiközvetítésével foglalkozó munkaerőközvetítő egyik vezetője, valamint az egyik hazai egyetem Informatikai Karának dékánhelyettese.

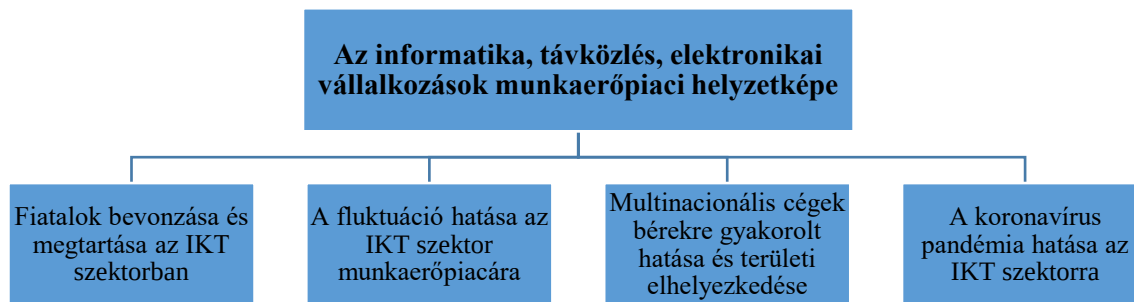
Az interjúk felmérés alanyai és jellemzői:

	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,	Dél-Alföld	60 fő

			valamint 3D szolgáltatások nyújtása		
5	KKV ügyvezetője	Ügyvezetői feladatok, vezetés,	Weblapkészítés és online marketing megoldások nyújtása	Nyugat-Magyarország	9 fő
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	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

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 ténytérrkép 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.

A kérdőíves felmérés tematikus pillérei:



A felmérés időszakában három kérdőív készül el. **Az első kérdőív** a munkavállalói attitűdöt mérte fel a vállalatvezetők körében, a kérdések a fiatal munkavállalókra, illetve a koronavírus okozta munkaerőpiaci változásokra vonatkoztak. A projekt keretén belül elkészült „Fiatalok munkavállalói 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 email-címet megadó vállalkozások között. A megkeresésre 137 válasz érkezett, melyből 105 volt értékelhető. A válaszadók mindannyian elfogadták, hogy az adatokat az IVSZ, az IVSZ az adatvédelmi szabályzata szerint kezeli. A lekérdezés nagymintás megkérdezésnek minősül, azonban a beérkezett válaszok száma alapján nem tekinthető reprezentatívnak.

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 „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 szűrni. A kitöltési hajlandóság 56%-os volt a vizsgálat időszakában. A megszólított cégeket az OPTEN adatbázisa és a 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 bérré gyakorolt hatásáról, illetve a területi elhelyezkedésére vonatkozott. 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 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 kérdőívet 102 fő töltötte ki, a vizsgálat alapegységét a vidéki informatikai egyetemi képzésen résztvevő, alap, mesterszakos és PhD hallgatók képezték.

Egyik kérdőíves felmérés sem tekinthető reprezentatívnak, azonban eredményeik iránymutatóak lehetnek az IKT szektort érintő problémák kezelésében. A kérdőívek online formátumúak voltak, az adatok feldolgozása 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 rövid, gyorsan és egyszerűen kitölthető, volt, mely a válaszok megadása után automatikusan tovább léptette a válaszadót. Mivel a kérdésekre a válaszadás nem volt kötelező, így voltak olyan kérdések, melyekre a válaszadó megtagadta a válaszadást. Ezeket az adatokat hiányzó adatként kezeljük.

A kérdőíves felmérések jellemzői:

Szempontok	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 és platformja	online, survey monkey	online, survio	online, survio

A projekt eredményeinek tematikus áttekintése

Annak érdekében, hogy a kutatás eredményei hasznosíthatóak legyenek a jövőben, a következőkben a különböző kutatási fázis eredményeit tematikusan tekintjük át. A szakpolitikai ajánlással egybekötött eredménybemutató három fő témakör szerint történik, melyben a kutatás legfőbb megállapításai kerülnek kifejtésre.

- I. Munkaerőpiaci beavatkozást célzó javaslatok
- II. Teljeskörű oktatási piachoz csatlakozó beavatkozási javaslatok
- III. Egyéb az IKT szektort érintő a fiatalok foglalkoztatását befolyásoló beavatkozási javaslatok

Minden témakörön belül megfogalmaztunk altémákat, melyekhez igazodva a korábban összegyűjtött hazai és külföldi jó gyakorlatokat adaptálva mutatjuk be. A bemutatások röviden tartalmazzák a jó gyakorlatokat illetve annak legfőbb célcsoportját, javasolt projektgazdáját és bevonandó partnereit is.

Témakör / Célterület	A témakör a szakpolitikai ajánlásgyűjteményben az az átfogó javaslati témakör, mely általánosságban kapcsolódik egy munkaerőpiaci beavatkozáshoz. Jelen dokumentumban összesen három fő tématerület került lehatárolásra.
Altéma / Beavatkozás	Az altéma olyan specifikus beavatkozást tartalmaz, mely az adott fejlesztési célterület egy kiemelt részével foglalkozik.
	A kutatási eredmények rész tartalmazza a primer és szekunder kutatás adott célterülethez és beavatkozási területhez kapcsolódó legfőbb eredményeket és megállapításokat. Olyan problémafelvetések ezek, melyek a feltárt folyamatokat dolgozzák fel, és melyre megoldási javaslatot fogalmaz meg az IVSZ.
	A jó gyakorlat olyan hazai vagy külföldi IKT specifikus vagy IKT-hoz eddig nem köthető munkaerőpiaci best practice adaptációját jelenti, melynek kidolgozásával, megvalósításával az IKT területen eredményeket lehet elérni a munkaerőpiaci problémák leküzdésében. A jó gyakorlatok az adott beavatkozásokhoz és célterületekhez egyedileg kapcsolhatók.
	A célcsoport azon vállalkozások, kormányzati szereplők, szövetségek, résztvevők összessége, akik az adott jó gyakorlat és beavatkozás megvalósításakor előnyt nyerhetnek a munkaerőpiacon, azokból profitálhatnak. A célcsoport a jó gyakorlatok célzott érintettjei, stakeholderei. A célcsoport mellett a szempont bemutatja, hogy milyen földrajzi területekre alkalmazható a javaslat (fejlett vagy kevésbé fejlett régiók)
	A projektgazda vagy projektgazdák azon munkaerőpiaci szereplők, melyek az adott jó gyakorlat vagy beavatkozási javaslat megvalósítására alkalmasak, annak katalizátorai vagy vezetői lehetnek, egy-egy kapcsolódó projekt generálói és megvalósítói. (amennyiben releváns)
	A partnerek azok a javasolt projektbe bevonandó munkaerőpiaci szereplők, akik segíthetik részvételükkel a projekt megvalósulását, a jó gyakorlat(ok) adaptációját. (amennyiben releváns)

B) Szakpolitikai javaslatgyűjtemény

I. Munkaerőpiaci beavatkozást célzó javaslatok

1. Bérigény és bérfeszültség – elgondolás és valóság



A bérverseny és bérigénnyel kapcsolatos kérdések talán az informatikai ágazat egyik legakutabb pontja. A kutatás interjúk felmérés alapján az interjúalanyok egy jelentős része úgy vélekedik, hogy a pályakezdek irrealis 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 torzíthatná a piacot és bérversenyt generálna. Mindez feszültséget generál a szektor egyes szereplői között.

Az általunk interjúk és kérdőíves felmérés keretein belül megkérdezett KKV-k vezetőinek válaszai alapján megállapítható, hogy a fiatalok fejében az a téves kép él arról, hogy a multinacionális nagyvállalatok magasabb bérrel képesek alkalmazni és bevonítani a fiatalokat. Ennek következményeként az IKT szektorban működő KKV-ék alulmaradnak a bérversenyben, hiszen a pályakezdek által megnevezett bérigény jóval magasabb lesz mint egy reális piaci bér. Az IVSZ egy másik projektjében, a GINOP 3.1.1. I. pillérében elvégzett reprezentatív felmérés alapján megállapítható, hogy nincs kirívó eltérés a Nagyvállalatok (250 feletti foglalkoztatottak) havi bruttó bérezése között. Azonban a kutatás nem vizsgálta a bérpolitikát, az egyéb juttatások és bónuszok arányát.

A KSH hivatalos statisztikája alapján a 100-249 fős kategóriában keresnek a legjobban a teljes munkaidőben alkalmazásban állók az IT foglalkozások körében, a 2020-ban a bruttó átlagkereset alapján. Ez részben alátámasztja a kutatási eredményeket. Bérfeszültséget generálnak a multinacionális vállalatok és a KKV-k közötti alapvető különbségek. A multik olyan bérszínvonalat képesek kifizetni már a pályakezdeknek, is, amely főként a mikro és kisvállalkozások kitermelhetetlen. Az adatok alapján az 50 fő alatti vállalkozások minden foglalkoztatotti korosztályban a legkevésbé versenyképes bért képesek fizetni. A megnövekedett bérköltségek egyértelműen a mikro- és KKV-k számára okoz problémát ma Magyarországon, bár már a multinacionális cégek esetében is megjelenik, mint munkaerőpiaci probléma. Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy a bérverseny problémája részben a munkavállalók által támasztott magas bérigényből fakad. A kérdőívekben válaszadó munkáltatók egyetértenek abban, hogy a fiatal és pályakezdek munkavállalók bérigénye túlzó, melyet az interjúalanyok bérigénnyel kapcsolatos kérdésben is megerősítettek.

Munkaadó létszáma	Életkor						Átlagos kereset vállalkozásdemográfia alapján
	25 év alatt	25-29 éves	30-39 éves	40-49 éves	50-59 éves	60 éves és a felett	
50 fő alatt	355 323	479 245	585 934	577 225	526 148	534 141	509 669
50-99 fő	452 772	628 262	842 285	886 604	829 938	727 473	727 889
100-249 fő	488 058	641 204	853 249	931 026	844 923	789 923	758 064
250-499 fő	413 984	577 290	713 944	773 609	709 022	610 559	633 068
500 fő és afelett	444 185	601 037	768 274	864 699	749 662	706 471	689 055
Átlagos kereset életkor alapján	430 864	585 408	752 737	806 633	731 938	673 713	663 549

Forrás: a KSH adatai alapján

A bérek kérdése mindig problémás, hiszen sokszor ettől függ, hogy a mikro- és KKV-k meg tudják-e tartani az alkalmazottjaikat. A válaszok alapján a munkáltatók a kiszámítható anyagiakkal és juttatásokkal próbálják motiválni a munkavállalókat, mert a válaszadók tapasztalatai alapján a (fiatal) munkavállalók fluktuációjában leginkább a kereseti lehetőségek játszanak szerepet.

Amennyiben már nem lehet a bért tovább emelni, úgy az egyéb tanulási, és fejlődési lehetőségeket, a dinamikus bérnövekedést, a kihívást jelentő feladatokat és új projekteken való részvételt célszerű a fizetésemelés elutasításakor megemlíteni, mint egyéb motivációt a munkaerő megtartásra.

A koronavírus-járvány alatt megjelent egy új, a bérversenyre nagy hatást gyakorló jelenség, a fiatal és az idősebb munkaerő külföldre való elcsábítása. Az elmúlt időszakban egyre általánosabbá váló remote working, mint új „ajánlat” a munkavállalók felé kizsácsolja azon munkavállalók körét, akik az ország elhagyása nélkül tudnak külföldön munkát vállalni. A mikro-, kis- és középvállalkozások számára további hátrányt jelent a munkaerőpiacon a munkavállalói versenyben megjelenő egyre bővülő vállalatok köre, mivel nem tudják ugyanazokat a feltételeket biztosítani ahhoz, hogy a munkaerejüket megtartsák. A korábban leírt „digitális nomád” létformának ez egy olyan tartalmi tovább fejlődése, mely a munkavállalótól már nem a hipermobilitást várja el, csupán egy más vállalati kultúra és jobb bérezés ajánlásával a földrajzi téren túlnyúlóan, a virtuális térben jelent versenykihívást. A munkavállalók pedig a bérezésen túl keresik a kihívásokat, az új szervezeti kultúrát, a változatosságot, egyre fontosabbá válik az úgynevezett „learning budget” ami saját fejlődésre is költhető, mint cafeteria.

Éppen ezért fontos, hogy a KKV-vezetők, HR-esek a fiatal munkavállalókért folyó versenybe más módon is bekapcsolódjanak. A KKV-knak kiemelt feladata, hogy a fiatal munkavállalói fejekben kialakult bérrel kapcsolatos torzult képpel szemben kell egy vonzó arculatot, megfelelő bért és élményszerű munkavégzést közvetítsenek. Ebben kiemelten fontossá válik az employer branding, a munkáltató márkázása és az employee experience, azaz a munkavállalói élmény figyelembevétele.



A hazai KKV-k körében egy átfogó munkaerő-piaci program kidolgozása (new hire HR program kidolgozása), mely a KKV-ék munkaerő-piaci pozicionálást elősegíti ebbe bele tartozik a munkáltatói márkafejlesztés, (Employer Branding) munkáltatói élmény (employer experience) fejlesztése, szervezetfejlesztés stb. Továbbá támogatni a KKV-kat munkaadói értékajánlat hiteles előállításában egyéni vezetői tanácsadással.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- A vállalkozások munkavállalókra fordított költségek leírhatóságának átgondolása, az egyénre, munkavállalóra fordítható összegek adópolitikai átgondolása
- A mikro- kis- és középvállalkozások HR-megújulását támogató országos programok megszervezése, tájékoztatás és támogatás
- Az új típusú foglalkoztatási formák mozaic contracting, remote working adókezási körülményeinek rendezése, az adható béren kívüli „rezsijuttatások” átgondolása, támogatása
- „Bónuszrendszer” szakterületi kialakításának támogatása
- Munkáltatói értékeajánlat fejlesztését célzó szakmai programok támogatása

Létező, adaptálható jó gyakorlatok



Képzésre, fejlődésre fordítható „költségkeret”

A munkavállalói tudás állandó bővítése, a képzéseken való részvétel elengedhetetlen a szakmai fejlődéshez, amely megteremti az alapját az IT cég magas minőségű tevékenységeinek. Erre azonban sok szervezet nem fordít elég nagy hangsúlyt. A Sodexo Services középvezetői szinttől a 'facility management' részen, a második pénzügyi év után biztosít a munkavállalói számára egy olyan költségkeretet, amelynek összegét képzéseken való részvételre fordíthatnak. Azonban ezt az összeget nem csupán a szakmai fejlődésükhöz használhatják fel, hanem az egyéni, személyes fejlesztésükre is, például a hobbiuk magasabb szinten való űzéséhez. (Például ha valaki szeret fotózni, akár fotózással kapcsolatos képzésen is részt vehet). Ezzel ösztönzik a munkavállalókat a folyamatos fejlődésre, amely nem csupán a szakmai oldalra vonatkozik, illetve arra, hogy az anyagiak ne jelentsenek korlátot az új tudás elsajátításában. Ez egy olyan új HR gyakorlat, amely vonzóvá tesz egy új szervezeti kultúrát, és elősegíti a munkaerő hosszú távú megtartását.



A fentebbi jó gyakorlatok alkalmazhatóak az IT szektorban működő szervezetekben a junior szinttől egészen a szeniorig. Földrajzi területekre nézve adaptálható mind a fejlett, mind a kevésbé fejlett régiókban működő cégekre.





IKT cégek, szervezetek



Bármely Magyarországon működő IT cég, IVSZ. A IVSZ-nek a jó gyakorlatok átadásában van kulcs szerepe. Ez elképzelhető egy csoportosan megtartott workshopon (tudás átadás és önálló adaptáció), de akár egy cégre szabott, tanácsadás keretében is, ahol szakértők segítenek a szervezetnek a gyakorlatok átvételében. A képzésekre fordítható keretet az adott IT szervezetnek kell megteremtenie, esetlegesen erre irányozott támogatást megpályáznia.



Transzparens bérpolitika

A transzparens és kiszámítható bérpolitika nagyon fontos az informatikusok vonzásában és megtartásában. A tervezhetőség és az adott ütemezésű bérbeli előrelépés felrajzol egyfajta jövőbeli perspektívát a leendő, és a már ott dolgozó kollégáknak. Ez társulhat azzal, hogy pozícióként meghatározott bérezési szintek és lépcsők vannak (teljesítményhez kötöttek). Ez a gyakorlat elősegítheti a cégen belüli, azonos pozícióban lévő kollégák anyagi kompenzációját érintő egyenlőségét, és segítenek megtartani a juniorok és a szeniorok fizetésbeli „hierarchiáját” továbbá motiváló hatással van a szakmai fejlődésre, a ranglétrán való felemelkedésre.



Ez jó gyakorlat következetesen alkalmazható az IT szektorban működő szervezetekben, így a junior szinttől egészen a szeniorig. Földrajzi területekre nézve adaptálható mind a fejlett, mind a kevésbé fejlett régiókban működő cégekre.



Az adott IT szervezet, de ehhez az IVSZ szakmai iránymutatást tud adni egyéni tanácsadással, vagy csoportos szakmai workshop keretében.



Bármely Magyarországon működő IT cég részt vehet a programban.



IT Contracting, azaz a mozaikfoglalkoztatás engedélyezése

A mozaikfoglalkoztatás az informatikusok esetében népszerű atipikus foglalkoztatás forma, amely lehetővé teszi, hogy egyszerre akár több munkahelyen is bedolgozzon a projektekbe. Az előnyei közé tartozik, hogy gyorsabb a beléptetési folyamat, 12 hónapnál rövidebb időre alkalmazva hatékonyabb foglalkoztatási forma, mint a tipikus foglalkoztatási forma. Nem keletkezik belső bérfeszültség a teljes munkaidős munkavállalók és a

mozaikfoglalkoztatással alkalmazott kolléga között. Projektekre szerződnek, ezáltal csökkennek a foglalkoztatás anyagi és jogi terhei.



A célcsoportot a szabadúszó informatikusok jelentik, akiket projektekre szerződttet az IT cég. Ezt a foglalkoztatási formát bármely IT cég alkalmazhatja, függetlenül attól, hogy az ország fejlettebb vagy kevésbé fejlett régióiban működik.



Az adott IT szervezet, de ehhez az IVSZ szakmai iránymutatást tud adni egyéni tanácsadással, vagy csoportos szakmai workshop keretében.



Bármely Magyarországon működő IT cég részt vehet a programban, és ehhez az IVSZ szakmai iránymutatást tud adni egyéni tanácsadással, vagy csoportos szakmai workshop keretében.



Vállalati utazások, konferenciákon való részvétel támogatása

Az IT cég számára hasznos, ha (hazai vagy nemzetközi) konferenciákon vesz részt, hiszen kiváló lehetőséget teremt a kapcsolatépítésre, a tanulásra és a láthatóság növelésére. A munkavállalók hitelesen tudják közvetíteni a cég értékeit, miközben úgy érzik, hogy a szervezet bizalmat táplál irántuk, és egyfajta nagykövetként tekint rájuk. Ez a gyakorlat jó lehetőséget teremt a munkavállalói lojalitás kiépítésére, a nemzetközi kapcsolatépítésre, és a mindennapi monotonitás megtörésére.



Ez jó módszer kettős célcsoporttal bír, azaz egyrészt a munkavállalóknak is fontos, másrészt hatást gyakorolnak a lehetséges (nemzetközi) partnerekre is. Ezért célszerű egy rövid tréninget tartani arról, hogy az IT szervezet mit vár el a cég képviselőitől, milyen céljai vannak, illetve ezeket hogyan lehet hatékonyan elérni. Földrajzi területekre nézve adaptálható mind a fejlett, mind a kevésbé fejlett régiókban működő cégekre.



A tréninget tarthatja a kollégáknak a szervezeten belüli, kapcsolatépítésért felelős vezető, vagy akár egy külső szolgáltató/tanácsadó, mint például az IVSZ.



Bónuszok, egyéb juttatások teljesítményhez kötése

A munkavállalók számára vonzó az alapfizetésükön felül járó juttatások rendszere. Azonban erre is ki kell építeni egy átlátható rendszert, amely előre meghatározott teljesítményhez köti ezek odaítélését. Ez alapján a munkavállaló is követheti az egyéb juttatások elérésének feltételeit, és ez egyfajta motivációt is jelent a magasabb minőségű és hatékonyabb munkavégzés megvalósításához.



A célcsoportot az IT szervezet vezetői, HR-esei jelentik, akiknek döntési joguk van a juttatási rendszer módosításában. A hatással pedig a munkavállalókra lesz. Ez a gyakorlat vonzóvá tehet egy szervezetet, mérettől és elhelyezkedéstől függetlenül. Éppen ezért adaptálható mind a fejlett, mind a kevésbé fejlett régiókban működő cégekre.



A teljesítményhez kötött kiegészítő juttatási rendszert kidolgozhatja az adott IT cég is, de igénybe veheti külső szolgáltató segítségét, mint például az IVSZ erre vonatkozó szolgáltatását.



IVSZ, bérezési és juttatási rendszer kidolgozó tanácsadó szervezetek

2. A hazai IKT vállalkozások munkáltatói márkázása segíthet a fiatal munkavállalók bevonzásában



Az IKT nemzetgazdasági ág munkaerőhiánnyal küzd, a fiatal munkavállalók még mindig fontos szereplői a rendszernek. Az IT szektorban a 25 év alatti álláskeresők száma 2014 és 2019 között folyamatosan csökkent, ezzel párhuzamosan a szabad munkahelyek mennyisége az évek során tovább emelkedett, tehát a munkavállalók bevonása egyre nehezebbé válik. A munkáltatóknak így nem csak a bevonásra de a megtartásra is egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük.

Egyre fontosabbá válik a munkavállalók szemében a társadalmi problémák megoldása melletti elköteleződés és a cég magasabb célok mellett való kiállása. Az IKT szektorban munkavállalókra vonatkozó kérdőíves felmérésben a válaszadók úgy gondolják, hogy mind a multinacionális háttérű cégek, mind a hazai IKT vállalkozások azonos mértékben a fenntartható fejlődés mellé tudnak állni. A válaszadók egyharmada úgy véli, hogy a multinacionális háttérű cégek sokkal több figyelmet fordítanak a fenntartható fejlődésre. Ez a munkaerőpiacon az employer branding és a vállalati márkázás segítségével a hazai háttérű, főként KKV-knak előnyére fordítható, és erre építhet stratégiát is, melyben azonban még igen elmaradott a legtöbb hazai vállalkozás.

A vállalatvezetők körében végzett kérdőíves felmérésben a válaszadók a két legkevésbé fontos szempontnak az erős és elismert munkáltatói márka munkaerőmegtartó képességét és a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága szempontokat tartották. A vállalati döntéshozók szerint ez a két témakör az, amely a legkevésbé releváns 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 felelősségvállalás. Ez az ellentmondás kulcs lehet a fiatal munkavállalók elvándorlásában és nagyarányú fluktuációjában. Ennek feloldása esetlegesen részben orvosolhatja ezt a problémát.

Az egyetemi hallgatók körében végzett kérdőíves felmérésben 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. Tehát nagy lehetőség rejlik a hazai mikro és KKV IKT vállalkozások munkáltatói márkázásában.

A munkáltatói márka és a munkáltatói társadalmi elköteleződés (CSR) jelenleg kevésbé hangsúlyos a munkaadók körében. Mindez a hazai munkaerőpiaci felmérésekkel ellentétes, hiszen a Z-generáció számára ezek a szempontok egyre fontosabbá válnak.



Széleskörű tájékoztatás és képzés a hazai KKV-k számára a munkáltatói márkázás, employer branding és a CSR témakörökben, mely segítheti a fiatal munkavállalók bevonását és megtartását. A vállalatok aktív szerepvállalása és megjelenése elősegíti a szakmai népszerűségének növekedését, ezáltal a munkaerő bevonzó képességet is növeli.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- Társadalmi érzékenyítő programsorozat megrendezésének támogatása
- Környezetvédelemmel, fenntarthatósággal és klímaváltozással kapcsolatos programsorozatok megvalósításának támogatása
- A fiatal munkavállalók bevonzását célzó figyelemfelkeltő kampányok, bevonzási eszközök (versenyek, workshopok, meetupok, börsék) támogatása
- Az IKT szektor láthatóságának fokozása, megjelenés támogatása

Létező, adaptálható jó gyakorlatok

Társadalmi érzékenyítő folyamatok az IT szervezetekben

Napjainkban egyre nagyobb hangsúly helyeződik a kulturális diverzitás megteremtésére, az elfogadás ösztönzésére, az egyenlőség előmozdítására. Ez egy érzékenyítő folyamat során tud igazán hatékonyan megvalósulni. Akár tréningek, akár workshopok segítséget nyújthatnak az előítéletesség csökkentésére, a sztereotípiák lerombolására, a különböző kultúrák és szokások megismerésére. Az érzékenyítés eredménye egy el-, és befogadóbb munkahely, amely előítélet-mentes.



A karácsony közeledtével már hosszú évek óta működő kampány a cipősdobozokba összegyűjteni a már nem használt, de jó állapotú játékokat, használati tárgyakat. A programban résztvevő intézmények összegyűjtik és eljuttatják a gyűjtőpontokra az ajándéksomagokat, amelyek közvetítő szerepet játszanak az adományozók és a rászorultak között. A jótékonyság napjainkban egyre fontosabbá válik, az akcióhoz való csatlakozással pozitív hatást gyakorolnak az employer brandingre, amely külső és belső tényezőket is erősít. A munkavállalók büszkéek lesznek a munkaadójukra, továbbá aktívan hozzá tudnak járulni a rászorulóknak karácsonyának szebbé tételéhez.

A PC Trade Systems Kft jó gyakorlatában a hangsúly a testmozgásra és a jótékonyosságra helyeződik. A szervezet vezetői számára fontos, hogy a munkavállalók jó mentális és fizikai állapotban legyenek, és azzal motiválják őket, hogy gyűjtsék a sportolással elért kilométereiket, küldjék el a vezetőségnek, akik összegyűjtik és minden egységhez egy összeget rendelnek, amelyet felszorozva az éves teljesítménnyel, kialakul a jótékonyosságra fordított támogatási összeg. Minden évben kiválasztanak egy szervezetet, alapítványt, akinek eljuttatják az adományt. Ez a jó gyakorlat növeli a munkatársak közötti összetartást, és a sport iránt elköteleződést is. Természetesen más módokon is jótékonykodnak, nem ez az egyetlen erre irányuló tevékenységük.



A fő célcsoportot azok az IT szervezetek és munkavállalók jelentik, ahol fokozottan jelen van az előítéletesség, és a vezetőség szeretné ezt kezelni, ezáltal egy befogadóbb, kulturális értelemben diverzebb munkahellyé válni. Vagy



szeretné megelőzni az előítéletesség kialakulását. A munkavállalók sportolással is tudnak közvetetten támogatni egy civil szervezetet. Bármely cég indíthat hasonló kezdeményezést, létszám és földrajzi elhelyezkedésbeli korlát nélkül.



Az adott IT szervezet, ha külső szakértőt kíván igénybe venni, akkor az IVSZ tud segíteni az érzékenyítő folyamat lebonyolításában. A költségkeretet a szervezet önerejéből biztosítja, vagy amennyiben van rá lehetőség, pályázhat a tréning/workshop (sorozat) megvalósítására. Mérettől függetlenül bármely szervezet megvalósíthatja az érzékenyítő tréningeket, és ezt nem befolyásolja a földrajzi elhelyezkedésük (fejlett és kevésbé fejlett régiókban való működés).



IVSZ, társadalmi érzékenyítéssel foglalkozó civil szervezetek, alapítványok

Fogyatékoság-barát, akadálymentesített munkahely

A társadalmi felelősségvállaláshoz hozzátartozik az is, hogy a hátrányos helyzetűeket, kevesebb eséllyel rendelkezőket valamilyen formában támogassuk. Nagyon fontos társadalmi felelősségvállalás az, ha a szervezet az ép kollégák mellett sérülteket is foglalkoztat. Ez egyfajta érzékenyítési folyamatnak is felfogható, amely egyre hangsúlyosabbá válik napjainkban, mikor az (esély)egyenlőség iránti vágy erősödik. Ennek megteremtésére az irodát bizonyos mértékig át kell alakítani, de ennek nem szabad gátat szabnia a megvalósítás felé vezető úton. Érdeemes tréningekkel érzékenyíteni a munkavállalókat, hiszen a sérült kollégákkal befogadó és elfogadó közösségnek kell lenniük. Ezt a jó gyakorlatot a Magyar Telekom már aktívan alkalmazza. Ezzel a tevékenységével is hozzájárul a másság elfogadásának előmozdításához. A Decathlon már évek óta együttműködik olyan civil szervezetekkel, alapítványokkal, amelyek fogyatékosággal élőkkel (például látássérültekkel) foglalkoznak. Közös programokat szerveznek, amelynek célja a munkavállalók érzékenyítése, az elfogadás ösztönzése. A rendezvény során a fogyatékosággal élők élményeket tudnak gyűjteni az ép társaikkal együtt. Ezt a programot a CSR tevékenységeik között tartják számon.



A megvalósítás további lehetősége lehet az, ha jótékonysági vásárt szervez a cég, ahol megváltozott munkaképességűek, fogyatékosággal élők által készített tárgyakat tudnak megvásárolni a munkavállalók. Ezt alkalmazza a Deutsche Telekom IT Solutions is. De akár a „vásár” úgy is megvalósulhat, hogy egy licitálás keretében történik az értékesítés. Ebben az esetben a jótékonyság kerül előtérbe és jóval nagyobb összegekért kelhetnek el a termékek, mint az eredeti áruk.

A munkavállalók és a menedzserek, tulajdonosok egyaránt célcsoport, hiszen az érzékenyítést csak közös erővel tudják hatékonyan megvalósítani.



Az IT cég munkavállalói. Legalább kisvállalkozási szinten érdemes belekezdeni a jó gyakorlat megvalósításának, azonban a nagyvállalatoknál lehet igazán sikeres a kimenetel. Itt már megvan a kritikus tömeg, amely hajlandó és képes is jótékonykodni.



Bármely IT cég



IVSZ, társadalmi érzékenyítéssel foglalkozó civil szervezetek, alapítványok, Megváltozott munkaképességűekkel, fogyatékkal élőkkal foglalkozó szervezetek

Vállalati ösztöndíj alapítása az egyetemeken, együttműködés erősítése a felsőoktatási intézmények karaival

A legkiválóbb, legtehetségesebb informatikusok gyakran már azelőtt munkalehetőséget kapnak, mielőtt kilépnének a munkaerőpiacra. Éppen ezért egy jó gyakorlat az, ha az adott IT cég ösztöndíjat alapít az egyetem informatikai karán. Ez a jó gyakorlat a PC Trade Systems Kft.-től származik, akik aktívan együttműködnek a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karával. Az ösztöndíj alapítás kiváló lehetőség a kiemelkedő informatikusok megtalálásának, és amennyiben a közös gyakornoki munka során megfelel a cég elvárásainak, akkor állásajánlatot is kínálhat a jelöltnek.



Az informatikai karok és az IT szervezetek együtt tudnak működni például tananyagfejlesztésben, egyetemi kurzustartásban. Ez a jó gyakorlat szintén a PC Trade Systems Kft.-hez és a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karához kötődik. Ők a Kisvállalati IT megoldások című kurzust tartják a vállalkozásfejlesztés mesterszakos közgazdász hallgatóknak. De ez a gyakorlat könnyedén adaptálható informatikai kurzusokra. Ezzel növelhető a szervezet láthatósága a fiatalok körében, és megtalálják azokat a hallgatókat, akik felkeltették a cég figyelmét, és gyakornoki lehetőséget kínálnak számukra.



Ezt a jó gyakorlatot azon felsőoktatási intézmények vonzáskörzetében működő IT cégek alkalmazhatják, akik szívesen dolgoznának együtt még kezdő fejlesztőkkel, akik a tanulmányaik mellett vállalnak munkát. Azért célszerű a területet lehatárolni, mert az egyetemi tanulmányok gyakran az adott városhoz kötik a fiatalot, és kevésbé mobil, mint egy szabadúszó fejlesztő lenne. Ez a módszer növeli az adott szervezet láthatóságát az egyetemi hallgatók körében.

A kezdeményezés célcsoportját az informatikus hallgatók jelentik. (A junior fejlesztők hatékonyabban el tudják sajátítani a szakmai tudást a személyes jelenléttel, ezért a távmunka itt nehezen kivitelezhető, és a hallgatók még kevésbé mobilak a munkavállalás tekintetében az egyetemi tanulmányaik miatt.)



Az ösztöndíjat alapítani kívánó IT cég.



A felsőoktatási intézmények informatikai karai, esetleg közvetítő intézmények: IVSZ, Schönherz Iskolaszövetkezet, ITM, EMMI, Klik, felsőoktatási alapítványok

Verseny szervezése az egyetemisták és középiskolások, szakképzésben résztvevők számára



Kiváló lehetőséget teremt a tehetséges junior informatikusok megtalálásához az a gyakorlat, amelyben az IT szervezet/szervezetek a versenyeket hirdet meg. Lebonyolítható akár egyénileg, akár csapatban is, célszerű több fordulósra tervezni, az első „szűrőket” még online, és a legjobb csapatokat/személyeket egy személyes formában megvalósított döntőben megmérettetni. Ezt a gyakorlatot a K&H aktívan és sikeresen alkalmazza is, az évente megrendezésre kerülő K&H Diákkupa során. Céljuk ezzel az, hogy megtalálják a leendő kollégáikat (kedvet csináljanak a céghez való csatlakozásra), és a fiatalok betekintessenek a bank irodájába, megtapasztalhassák az irodai környezetet és légkört. Tehát azáltal tegyék a fiatalok számára vonzóvá a munkahelyet, hogy személyes élményeik is kötődnek hozzá.



Bármely informatikával foglalkozó cég akár egyedül, akár többen összefogva megszervezhetnek egy ilyen megmérettetést. Az igazi célcsoportot a fiatal informatikusok jelentik, akik részt vesznek a versenyen egyedül vagy csapatban.





Egy vagy több IT szervezet, vagy az IVSZ, amely megvalósítja a rendezvényt, miközben a cégek a feladatokat dolgozzák ki



A felsőoktatási intézmények informatikai karai, esetleg közvetítő intézmények, ITM, EMMI, Klik, felsőoktatási alapítványok

Álláskeresési kiállításokon való megjelenés



A munkát kereső fiatalok gyakran látogatnak el álláskeresési kiállításokra. Éppen ezért célszerű részt venni ezeken a programokon egy látványos standdal, nyereményjátékokkal, promóciós ajándékokkal és közvetlen, kommunikatív kollégákkal, akik a cégképviselést látják el. Szinte minden felsőoktatási intézmény szervez ilyen rendezvényeket, így akár az ország több pontján is lehetőség nyílik a szervezet láthatóságának növelésére.



Bármely informatikai cég részt vehet az ország bármely pontján megrendezésre kerülő álláskeresési kiállításokon, így széles tömegeket ér el a célcsoportjából, azaz a jellemzően pályakezdő informatikusokból. Ez a gyakorlat átvehető fejlett-, és kevésbé fejlett régiókban működő szervezeteknek is.



Az adott IT cégek szabadon részt vehetnek különböző álláskeresési rendezvényeken, de akár az IVSZ is szervezhet egyet, amely kimondottan az informatika területén működő cégeknek szól, és azoknak a fiataloknak, akik érdeklődnek az IT iránt. Ebben az esetben koncentráltabban jelenhetnek meg a junior informatikusok az eseményen.



A felsőoktatási intézmények informatikai karai, esetleg közvetítő intézmények, ITM, EMMI, Klik, felsőoktatási alapítványok, iparkamara, szakszövetségek, Digitális Jólét Program

Konferenciákon való megjelenés (támogatása)



A konferencia részvétel kiváló lehetőséget jelent az ismertség növelésére, az új kapcsolatok kialakítására, a potenciális munkavállalók elérésére. Egyaránt hasznos, ha előadóként jelennek meg az IT cégek a konferenciákon, ekkor tudás átadó, megosztó szerepben vannak jelen, másrészt ha csak résztvevőként jelennek meg, akkor tudás befogadók.

A konferencia és szakrendezvényeken, fórumokon való megjelenés segítheti az adott vállalkozás kapcsolatteremtését, piaci bővülést hozhat ezért ennek támogatása akár kormányzati feladatként is támogatható.



A konferencia témája nagyban befolyásolja a célcsoportot és a lehetőségeket, de adott esetben cél lehet az IT szervezetek közötti kapcsolatépítés, fiatalok, új kollégák vonzása, tudásátadás, ezzel a szervezet népszerűségének, employer brandjének növelése. Fejlett és kevésbé fejlett régiók IT szervezetei is egyaránt részt vehetnek konferenciákon.



A konferencia megjelenésről az adott IT cég dönt. Azonban olyan szervezetek, mint például az IVSZ, szervezhet konferenciát, amelynek a fő célja a kapcsolatépítés, a fiatalok elérése. A projektek meghirdethetők kormányzati szinten is, ebben az esetben a gazdaságfejlesztésért, külgazdaságfejlesztéséért és az innováció és technológia fejlesztéséért felelős minisztériumok is lehetnek projektgazdák.



ITM, felsőoktatási alapítványok, iparkamara, szakszövetségek, Digitális Jólét Program, IVSZ, bármely Magyarországon működő IT szervezet, mérettől és elhelyezkedéstől függetlenül, aki részt kíván venni a konferencián.

3. Munkaerő-fluktuáció a teljesítmény limitációja



A munkaerő bevonása csupán az egyik meghatározó probléma, hiszen a képzett munkaerő megtartása sem egyszerű az IKT szektorban. A munkaerő megtartás egy rendkívül összetett és súlyos probléma az IKT vállalkozások számára, melyre a tanulmány több ponton is rávilágít.

A kérdőíves felmérésben résztvevő cégvezetők, HR szakemberek, döntéshozók 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. A megkérdezett vállalkozások egy részének több, diplomával rendelkező munkavállalóra lenne szüksége, azonban a Budapest-vidék bérversenyben gondot jelent a magasabb bérek kifizetése főként a vidéki IKT vállalkozásoknak.

Az IKT szektor munkavállalóit megszólító kérdőív eredménye alapján minél magasabb a munkavállaló végzettsége, annál biztosabban vált munkahelyet, azonban a válaszadók döntő többsége a munkahelyükön eltöltött idő alapján 2-5 évre stabil munkaerőnek számít a munkahelyük számára. A megkérdezetteket kevésbé jellemzi a hipermobilitás. Bár a vállalkozások esetében egy természetes fluktuáció, 1-5%-ban egészséges, hiszen ez biztosítja a vállalat humánerőforrásának a megújulását, innovativitását, a megkérdezett munkavállalók ennél jóval nagyobb hányada, közel 30%-a gondolkodik azon, hogy a jövőben munkahelyet vált.

A válaszadók 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.



Széleskörű tájékoztatást kell biztosítani a hazai KKV-k körében, hogy a munkaerő megtartása csupán bérrel nem lehetséges. A munkaerő nagyarányú fluktuációjának okait fel kell tárni és összetett problémaként kezelni minden esetben. A munkáltatóknak célszerű a munkaadói értékajánlatot fejleszteni és a belső értékekre helyezni a hangsúlyt, melyet folyamatos továbbképzéssel tréningekkel érhetők el. A hazai KKV-k számára célszerű lenne egy témához kapcsolódó program létrehozása. Az általunk javasolt (1.pontban) a teljeskörű munkaerőpiaci programnak tartalmazni szükséges a fluktuáció csökkentésének módszertanát.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- A fluktuációt gátló munkaerőpiaci támogatások rendszerének kialakításának támogatása

- A mikro- kis és középvállalkozások, kevésbé fejlett régiók munkaerőmegtartását célzó soft programok, rendezvények, eszközök támogatása
- Kormányzati szintű, átfogó szektorra vonatkozó munkaerőpiaci program és megújulási támogatás
- Fluktuációt csökkentő, átfogó szakpolitikai módszertan kialakításának támogatása, kormányzati megalapozása

Létező, adaptálható jó gyakorlatok

Karrierút, karrierterv biztosítása, rotációs, szakmai fejlesztési év

A kiszámíthatóság egyaránt fontos az IKT szervezetnek és a munkavállalóknak is. A karrierút, karrierterv egy perspektívát vázol az informatikusoknak, egyfajta cégen belüli életpályát. Ezt célszerű már a céghez való csatlakozáskor letisztázni, így tervezhetővé válik a fejlődés. A WebMark Europe Kft. aktívan alkalmazza is ezt a jó gyakorlatot. Munkavállalót hosszútávon sikeresen megtartja, az újak bevonása nem jelent akadályt számára. A tudatosság fontos jellemzője a cégnek, amelybe beletartozik a munkavállalók karriermenedzsmentje és a fejlődési lehetőségek biztosítása. Ehhez a cégvezetők, menedzserek aktív elköteleződésére is szükség van, továbbá a munkavállaló belső motivációinak és céljainak ismeretére. A szakmai fejlődés mellé célszerű az anyagi oldalt is közölni, hiszen ennek függvényében lehet tartós és sikeres a munkaerő megtartás.



A K&H karrierstart! programja, amely 2006 óta minden év februárjában megrendezésre kerül. A rotációs szakmai fejlesztési év 9-12 hónapos időtartamot foglal magába. Az a fő célja, hogy a résztvevő fiatalok 3-4 hónapos váltásokban egy szakmai mentor támogatásával dolgozzanak bizonyos pénzügyi területeken. Ezt a programot a frissdiplomásoknak találták ki, akik érdeklődnek a pénzügyi terület iránt, azonban még nincsen pontos elképzelése arra vonatkozóan, hogy melyik terület lenne számukra a legideálisabb. A jó gyakorlat keretében több munkafolyamatba is belelátanak, ennek segítségével ki tudják választani a számukra legmegfelelőbb területet és ezáltal a későbbi fluktuáció ellen hathat. Az IT világra is könnyedén adaptálható ez a program, viszont részletesen ki kell dolgozni a részleteit, és megosztani ezt az érdeklődő fiatalokkal.

A célcsoportokat az IT szervezet munkavállalói (informatikusai) és a menedzsment jelenti. Bármely IT cég kialakíthat karriermenedzsment rendszert, akár tanácsadók (pl.: IVSZ) bevonásával. Mérettől és földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül megvalósítható ez a gyakorlat.

A pályakezdő fiatalok tartoznak a célcsoportba, elsősorban a frissdiplomásokra koncentrál, de megvalósítható a tanulmányok alatt is rész munkaidőben. Azokban az IT cégekben lehet megfelelően adaptálni, amelyek például több fejlesztési nyelvvel is dolgoznak, vagy több területen valósítanak



meg projekteket, hiszen így tud a fiatal belelátni több munkafolyamatba és fejlesztési irányba.



Bármely IKT cég



Tanácsadói szerepben megjelenhet például az IVSZ.

A nők visszaintegrálása a gyermekvállalás után



A következő jó gyakorlat a Vodafone Magyarországtól származik. Egy olyan nőket munkába visszaintegráló programot dolgozott ki, ahol a korábban már vezetői pozícióban dolgozó női kollégákra fókuszálnak. Azokra, akiknek a gyermekvállalás miatt bizonyos időre megszakadt a karrierjük, a munkavégzésük, de szeretnének visszatérni a munkahelyükre, és folytatni a karrierjüket. Ez egy jó gyakorlat, amely elősegíti a szervezet számára a vezető beosztású női munkavállalók megtartását. Továbbá kiemelhetjük még, hogy a Vodafone Magyarország 16 hetes szülői szabadságot biztosít bármely szülő számára a gyermekvállalás kezdeti időszakára.



A közép-, és nagyvállalati gyakorlatban kiváló lehetőséget kínál ez a gyakorlat a női munkavállalók megtartására, a lojalitás kialakítására. A kisebb létszámú cégek esetében gyakran nincs középvezetői szint, vagy ha van, akkor a feladatok ritkán egyeznek meg a nagyobb létszámú IT cégek középvezetői szintjéhez tartozó feladatokkal. Ennek ellenére senior szinttől alkalmazható ez a gyakorlat a női munkavállalók visszaintegrálására. Megvalósítható fejlett-, és kevésbé fejlett régiókban működő IT szervezetek esetében is, kisvállalkozási szint felett. A program kidolgozásában részt vehet tanácsadóként az IVSZ, de akár egy workshopot is tarthat a sikeres adaptálás feltételeiről.



Bármely IKT cég



Nőjogi szervezetek, esélyegyenlőségi szervezetek, humán erőforrással foglalkozó civil szervezetek

Családbarát munkahelyek támogatása

A családbarát munkahely többféleképpen is megvalósulhat. Például úgy, hogy a szervezet biztosít a gyermekeknek óvodát, iskolát (gyakran az irodán belül), így nem kell azzal tölteni az időt, hogy a gyermeket elviszi a szülő az óvodába, bölcsödébe, délután pedig hazaviszi. Csak a munkahelyére megy, ahol szakképzett felügyelők, kis létszámú csoportokban vigyáznak a gyermekekre. Ez a gyakorlat a Magyar Telekomtól származik. A másik lehetőség a rugalmas munkaidő biztosítása, amely kiegészülhet home office-al is, főleg abban az esetben, ha a gyermek lebetegszik. (A Covid időszak alatt az otthon tanulás nagyon megnehezítette a munkavégzést, ezért fokozottan szükség volt a rugalmasságra mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről.) A harmadik terület pedig a már korábban ismertetett Vodafone Magyarországnak jó gyakorlata, ahol a női munkavállalók visszaintegrálását támogatják.



Egy kedves gesztus a munkaadótól az, ha támogatja a szülőket az iskolakezdés költségeiben. Ez történhet közvetlenül a pénzbeli támogatással, vagy közvetetten, például utalványok átadásával. Jó gyakorlatnak számít, hiszen bizonyos mértékben vonzóvá tesz egy munkahelyet, ha törődik nem csupán a munkavállalóival, hanem a gyermekeivel is.

A csapat kohézió kialakításához elengedhetetlenek az olyan programok, amelyek nem a munkával függenek össze. A családi napok keretében a munkavállalók megismerhetik egymás családját, kötetlenül beszélgethetnek, versenyeken vehetnek részt, barátságokat köthetnek egymással. Ezek a kellemes hangulatú programok élményekkel ajándékozzák meg a jelenlévőket, és erősödhet a cég iránti lojalitás is. Ezeken a rendezvényeken megvalósulhatnak csapatversenyek, egyéni megmérettetések, társasjátékozás, és akár főzőverseny is.

Gyermekek, kollégák, nők, akik a gyermekvállalás mellett teljes értékű munkaerőként kívánnak részt venni a szervezet életében és folytatni a karrierjüket. A gyermekkel rendelkező munkavállalók jelentik a célcsoportot. A családi napnak a szervezet dolgozói és a családtagjaik jelentik a fő célcsoportot, akik ezekkel a programokkal közelebb kerülnek egymáshoz, és közös élményeket szereznek. Ezt a jó gyakorlatot bármely IT szervezet átveheti, létszámtól-, és régiós elhelyezkedéstől függetlenül.



A sikeres adaptáció érdekében tanácsadás vagy keretfeltételek lefektetése, mintaprogramok létrehozása keretében kidolgozhatják a családbarát munkahely megvalósítását. Ebben az IVSZ is tud szakmai iránymutatást nyújtani.



Partnerek

A Covid időszak alatt jelentősen átalakult az informatikai munkaerőpiac, ezért hasznos lehet egy workshop, amelynek fókuszában a távmunka előnyei és nehézségei állnak, kitérve a szervezet által megteremthető munkamagánélet egyensúlyának kérdésére. Ezt a programot szervezheti az IVSZ a tagvállalatai számára.

Szabadtéri munkaállomások kialakítása a munkahelyen



Jó gyakorlat

A Magyar Telekom az új irodaházának udvarán kialakított munkaállomásokat annak érdekében, hogy jó időben a szabadtéren is tudjanak dolgozni a kollégák. Ez a jó gyakorlat lehetőséget teremt arra, hogy munkavégzés közben is a szabad levegőn legyenek, ezzel is fokozva a konformitásukat, a helyválasztás szabadságát. Ez a megoldás kiválóan adaptálható bármely kerttel, zöld felülettel, tetőkerttel rendelkező IT cég számára, sőt még Covid-kompatibilisebbé is válik a munkavégzés, mert nem egy zárt légterű open office irodában kell dolgozniuk. A lelki és testi egészség megőrzéséhez jó lehetőséget teremt a szabadtéri munkaállomások megvalósítása az IT szervezeteknél.



Célcsoport

A célcsoportot a munkavállalók jelentik, azonban mindenképpen ki kell emelnünk, hogy a szabadtéri munkaállomások kialakítása extra költségekkel is jár. A megvalósításhoz elengedhetetlen a menedzserek, a tulajdonosok elkötelezettsége, amely a források allokálásával párosul. A megvalósítás nem függ a szervezet létszámától és attól sem, hogy melyik régióban működik. Azonban korlátot jelenthet a helyhiány (kerthelység, lapos tető), a belvárosi elhelyezkedés, a közúti forgalom levegőszennyezése valamint a zaj zavaró szintje.



Tágas közösségi terek, rekreációs szobák



Jó gyakorlat

A munkaközi szünetekben történik meg a munkavállalók feltöltődése, rekreációja, mielőtt folytatná a napi munkavégzést. A kikapcsolódást elősegítő terek, rekreációs szobák kialakítása hozzájárul a munkavállalói élmény fokozásához, a jó hangulat megteremtéséhez. Ezáltal pedig a munkavállalók megtartásához. A Covid utáni időszakban is célszerű hangsúlyt helyezni ezek működtetésére, azonban meg kell találni azokat a beavatkozási pontokat, amelyekkel biztonságossá, vírusmentessé lehet tenni, illetve a biztonsági távolságtartás is betartható.



Célcsoport

A munkavállalók jólétének növelése áll a középpontban, azonban az anyagi háttér az IT szervezetnek kell megteremtenie rá. Bármely szervezet megvalósíthatja, azonban figyelembe kell venni az iroda adottságait, illetve a Covid miatti átalakulás (távmunka) következményeit – az irodai jelenlét csökkenését.



Munkaállomás szabad megválasztásának lehetősége



A hatékonyságot, kreativitást ösztönző megoldások egyike a munkaállomás szabad megválasztásának lehetősége. Így azok a kollégák, akik a változatosságot szeretik a mindennapi munkavégzésükben, ők örülni fognak ennek a kezdeményezésnek. Azonban az állandóságot kedvelő kollégák számára biztosítani kell a fix asztalt. Ez egy nagyobb létszámú IT szervezet irodájában tud megfelelően megvalósulni, hiszen tér kell ahhoz, hogy legyenek fix munkaállomások és legyen szabadon megválaszthatóak is



Azok a munkavállalók jelentik a célcsoportot, akik szeretnék megválasztani a munkaállomásukat, akár naponta többször is. Ez a gyakorlat nagyobb létszámú szervezetek irodáiban valósítható meg, hiszen igen helyigényes a megvalósítása.



A munkavállaló nemzetköziesedésének elősegítése



Az NNG egyik jó gyakorlata az, hogy lehetőséget teremt arra, hogy a kollégák nem a magyarországi irodában, hanem egy másik országbeli telephelyükön dolgozzanak. Ez nagyon vonzó lehetőség, hiszen ugyanannál a cégnél maradnak, és egy másik ország hasonló-, vagy a korábbtól teljesen eltérő pozíciójában folytathatják a karrierjüket. Ez a módszer csak azokban az IT cégekben megvalósítható, amelynek több országban van telephelye. Kiváló lehetőség a nyelvtudás fejlesztésére, az új munkahelyi és életvitelt érintő kihívások megtalálásának. A gyakorlat adaptálása hozzájárulhat a szervezet vonzerejének-, és megtartó erejének növeléséhez.

A munkavállalók számára nagyon vonzó tud lenni az, ha lehetőséget kapnak nemzetközi projekteken való részvételre. Ekkor gyakorolhatják az idegen nyelv használatát, miközben szakmai kihívásokkal kerülnek szembe. Ez a gyakorlat akkor tud megvalósulni, ha az IT szervezetnek vannak nemzetközi kapcsolatai, együttműködései, projektjei. Azonban célszerű ezek kialakítására hangsúlyt helyezni, hiszen a szakmai fejlődés és a külföldi piacokra történő belépés vonzóvá teszi a szervezetet a fiatalok számára. Ez a gyakorlat társulhat személyes külföldi kiküldetéssel is, ahol a munkavállaló fizikailag is elutazik egy másik országba, és személyesen vesz részt a projekt megvalósításában. A gyakorlat átvétele vonzóvá teszi a céget a fiatalok számára, illetve a nemzetközi projekteken való részvétel hozzájárul a munkaerő megtartásához is.



Az „újra” (ország, kultúra, életvitel) vágyó kollégákat célozza, akik kipróbálhatják magukat az egy idegen környezetben. A költség vonzata nem igazán nagy, viszont ki kell dolgozni a program részleteit. Azoknál a cégeknél tud megvalósulni, amelyeknek legalább 2 országban működik telephelye.

A munkavállalók jelentik a célcsoportot, a nemzetközi projektekben való részvétel vonzóvá teszi a céget az új kollégáknak és a jelenlegieknek is. Akkor tud ez a gyakorlat megvalósulni, ha a szervezetnek vannak külföldi kapcsolatai és projektjei. A létszám és a földrajzi elhelyezkedési feltételek nem relevánsak a gyakorlat megvalósításánál. Ennek kidolgozásában egy tanácsadó szervezetet, például az IVSZ is aktívan részt vehet.



Remote work - távmunka lehetőségének biztosítása



A remote work (magyarra fordítva távmunka) egy olyan jó gyakorlat, amelyet sok IT szervezet a Covid helyzet előtt is alkalmazott, bár nem biztos, hogy ekkora mértékben. Ennek a lényege az, hogy minimális a kollégák irodában eltöltött munkavégzési ideje. Sokan otthonról, co-working irodából látják el a rájuk bízott feladatokat. A személyes részvételű munkavégzést szinte teljesen kiváltotta a távmunka. Ennek keretében nincs földrajzilag meghatározva, hogy honnan dolgozik a munkavállaló, lehet ez akár Baliról, Thaiföldről, Ausztriából is, vagy akár a Balaton partjáról is. Könnyen adaptálható ez a gyakorlat, azonban a megfelelő technikai eszközöket biztosítani kell a munkáltatónak ahhoz, hogy megfelelő minőségű és hatékonyságú legyen a munkavégzés. A rugalmasság vonzóvá tesz egy szervezetet, és ennek megléte kiemelten fontos az informatikai szektorban.



A közép-, és nagyvállalati gyakorlatban kiváló lehetőséget kínál ez a gyakorlat a női munkavállalók megtartására, a lojalitás kialakítására. Bármelyik IT cég alkalmazhatja ezt a jó gyakorlatot, földrajzi megkötöttség és létszámbeli korlátozás nélkül.



Bármely IKT cég



A Covid időszak alatt jelentősen átalakult az informatikai munkaerőpiac, ezért hasznos lehet egy workshop, amelynek fókuszában a távmunka előnyei és nehézségei állnak, kitérve a szervezet által megteremthető munkamagánélet egyensúlyának kérdésére. Ezt a programot szervezheti az IVSZ a tagvállalatai számára.

4. Munkavállalási élmény fokozása

Az IKT szektorban dolgozókra vonatkozó kérdőívre választ adók nagyrésze kihívást, új és élményszerű munkavégzést vár el munkahelyétől. 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. Például a gyakornoki program és a mentorprogram segítséget jelent a pályakezdőknek a munka világába történő beintegrálódásba, illetve a szervezeti kultúra elsajátításában, mely segít a fiatal munkavállalónak gyorsabban beilleszkedni, a vállalattal való könnyebb azonosulást is biztosíthatja.

Az IKT munkavállalók körében készült kérdőíves felmérésre érkezett válaszokat öt fő csoportba lehet rendezni az alapján, hogy a munkavállalók mit várnának el egy munkahelytől. Ezek a következők:

- elismerés és megbecsültség, emberközeliség és megfelelő bánásmód,
- érdekes és izgalmas feladatok, kihívások,
- szakmai fejlődési lehetőség és magas szakmai színvonal,
- rugalmasabb munkakörnyezet és kevesebb stressz,
- magasabb bér

További eredménye a kutatásnak, hogy rávilágított arra, hogy alapvető fontosságú a munkavállalói élményben, hogy a fiatal jól érezze magát a munkában, szükség van bizonyos mértékű szabadságra. Például abban, hogy részben eldönthesse, hogy milyen területen, milyen típusú projekten szeretne dolgozni. A válaszadók nagyrésze kihívást, új és élményszerű munkavégzést is vár, ahol nem is legfőképpen a hagyományos értelemben vett szórakozást, 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 biztosítása is.



Javaslat: a hazai KKV-k és nagyvállalatok számára munkavállalói élményprogram meghirdetése, támogatása akár érdekképviseltek akár állami programok útján. különböző kreatív munkavállalói élményt és elégedettséget fokozó beavatkozások kormányzati támogatása. A munkavállalók felé kommunikált bizalom növelése szervezett programokon keresztül.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- A vállalkozások munkaváltatóinak átfogó képzési programjainak támogatása munkavállalói kommunikáció, agilis vezetés témakörökben
- A rugalmas munkaidő rendszerének intézményesítése, elfogadásának növelése munkaszervezési jó gyakorlatok és tréningek segítségével.

- Nem bér jellegű anyagi juttatások komplex rendszerének kialakításának támogatása
- Nem bér jellegű nem anyagi juttatások komplex rendszerének kialakításának támogatása
- Fenntarthatóságot, környezeti tudatosságot és szemléletformálást elősegítő programok támogatása
- Innovatív és biztonságos munkakörnyezet kialakítását célzó programok támogatása

Létező, adaptálható jó gyakorlatok

Bizalom a munkavállaló felé és döntési jogkör (és felelősségvállalás) biztosítása számára, rendszeres visszajelzések az elvégzett munkáról



A munkavállalók akkor tudnak hatékonyan és eredményesen dolgozni, ha biztosítva van számukra a pozíciójukhoz megfelelő döntési jogkör, amely felelősséggel is jár. Ez egy erős bizalmat feltételez a munkaadótól a munkavállaló felé, hiszen a kolléga egyedül dönt bizonyos kérdésekben, amelyek a céget és a projektet is érintik. Ha a szervezet nem biztosít kellő mértékű döntési jogkört, akkor lelassul a folyamat, bürokratikussá válik. Nem érzi a döntései, tevékenységei súlyát, nem érzi a szervezet hasznos tagjának magát. Ennek következtében a kolléga elveszíti a motivációját és fluktuációt idézhet elő.

Nagyon egyszerűen és könnyen alkalmazható gyakorlat a rendszeres visszajelzés az elvégzett munkáról. Sok szervezet nem fektet elég hangsúlyt a visszajelzések adására, pedig elengedhetetlen a fejlődés érdekében. Főleg a juniorok, vagy a frissen a szervezethez érkezők esetében van szükség az akár részfeladatonkénti, napi, heti visszajelzésekre, teljesítményértékelésekre. A negyedéves, féléves, éves értékelés is fontos, azonban a fejlődéshez, a motiváció megtartásához szükségesek a rendszeresebb visszajelzések. A közvetlen felettes, vagy csoportvezető megfelelően el tudja látni ezt a feladatot, mivel pontosan látja a munkavállaló teljesítményét, problémáit, sikereit.



A szervezetben dolgozók jelentik a jó gyakorlat célcsoportját, azonban a cég felől egyfajta nyitottságnak és bizalomnak is jelen kell lennie a munkavállaló felé. Bármely IT cég alkalmazhatja ezt a gyakorlatot, mérettől és földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül.



Rugalmas munkaidő biztosítása a kollégáknak



A rugalmas munkaidő eddig is népszerű volt, különösen az informatikai szektorban. Azonban a Covid helyzet miatt kialakult home office tovább erősítette a rugalmasság iránti vágyat. Ennek a jó gyakorlatnak az a lényege, hogy a kollégák nem 9-től 5-ig dolgoznak, hanem amikor hatékonyan tudnak munkát végezni, például hajnalban, vagy éppen éjszaka. A munkaadó nem korlátozza a munkaidőt, inkább a teljesítményre helyezi a hangsúlyt, azaz arra, hogy megfelelő minőségben, határidőre készüljön el a feladat. Ez az

irodai munkavégzés során is megvalósulhat úgy, hogy csak fél napig, vagy heti néhány alkalommal tartózkodik a munkavállaló az irodában. Ez a megoldás Covid kompatibilisnek is tekinthető, hiszen csak kevesen vannak az irodában és megvalósítható a biztonságos távolságtartás. A módszert alkalmazva könnyebb megtalálni az egyensúlyt a munka és a magánélet között, és összeegyeztetni a családi minőségi időtöltést a szakmai karrierrel.



Ez a jó gyakorlat a munkavállalókat célozza. A cég oldaláról igazából a szemlélettől, a szervezeti kultúrától és a munkavállalók felé irányuló bizalomtól függ az adaptálhatósága. Bármely szervezet megvalósíthatja, nincs létszámbeli-, földrajzi elhelyezkedésbeli megkötés.



Csapatépítő rendezvények



A csapatépítő rendezvények mindig is népszerűek voltak, azonban a Covid helyzet és a lezárások, távmunkák miatt jelentősen felértékelődött a szerepe. Akár fél év is eltelhetett azóta, amióta legutoljára személyesen találkoztak a kollégák. Sőt, amennyiben csatlakoztak a céghez új tagok, ők még egyáltalán nem ismerik a munkatársaikat, csak online formában találkoztak velük. Tehát erre a gyakorlatra, a közösségi élmény biztosítására a jövőben nagyobb hangsúlyt kellene fektetni, mint eddig.



Az IT cég munkavállaló tartoznak a célcsoporthoz. Bármely szervezet rendezhet csapatépítő programokat, létszámtól és földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül



Bármely IKT cég, szervezett országos programsorozat esetén az IVSZ mint a programot koordináló szervezet vehet részt



Coachok, trénerok, élményfejlesztők, rendezvényszervező cégek, szállodaláncok, éttermek



„Tudásfesztivál” a munkavállalóknak

A Telekom Magyarország jó gyakorlata a SmartFest, amely egy több napos rendezvény, ahol tréningek, workshopok, egyéni szakmai továbbképzések valósulnak meg. Bármely munkavállaló szabadon részt vehet a programokon, ezáltal fokozva az önfejlesztést. A szakmai programok mellett megjelentek

nyelvtanulásra fókuszáló foglalkozások, a mindfulness elsajátítására ösztönző, vezetőképzésre irányuló programok, továbbá lehetőség nyílt különböző témájú beszélgetésekbe bekapcsolódni, ahol az interjúalanyok ismert influencerek, pszichológusok, sportolók voltak. A Covid előtt személyesen valósultak meg ezek a programok, azonban 2020-ban áttették az online térbe. Tapasztalataik alapján ugyanolyan sikeres volt, mint a korábbi években. A megvalósítás során meg kell lennie egy kritikus tömegnek, akik érdeklődnek a program iránt, illetve jelentősebb anyagi ráfordítással is jár a megvalósítása, ezért a közép-, és nagyvállalati világban tud hatékonyan és eredményesen megvalósulni a program. Annak érdekében, hogy a kisebb létszámú szervezetek is részesei lehessenek hasonló programoknak, az IVSZ felvállalhatja a szervezést, és megvalósíthat ilyen „Tudásfesztiválokat”.



A fejlődni kívánó munkavállalók, akik hajlandók időt fordítani a szabadidejükből a rendezvényen való részvételre. A közép-, és nagyvállalati méret az, amelynél meg tud valósulni egy ilyen „Tudásfesztivál”. A kisebb szervezeteknek például az IVSZ szervezhet hasonló rendezvényt.



Középvállalat, nagyvállalat, IVSZ



mikro-, és kisvállalkozások, meghatározott témák szakértői, trénerek, influencerek,

Nem bér jellegű anyagi juttatások komplex rendszerének kialakításának támogatása



A törzsgárda jutalom jó gyakorlata a Szőke és Társai Kft-től származik, amely Békéscsabán működik, régiót ellátó élelmiszer beszállítóként. Ők a munkatársak lojalitását jutalmazták. Azokat, akik 5, 10, 15, 20 éve dolgoznak a cégnél. A pénzösszeg mellé még egy plakettet is kapnak az elismerés jeléül. Természetesen a közösségi média felületeiken ezt be is mutatják, ezzel is növelve az employer brandjüket. Ez a gyakorlat az IT ipar számára is adaptálható, akár anyagi jutalommal, akár utazási voucherrel. A Szőke és Társai Kft nem csupán a hosszú távon náluk dolgozó kollégákat ismeri el, hanem minden munkavállaló részesül év végi jutalomban, amely a teljesítménye alapján kerül meghatározásra. A gyakorlatnak motiváló és teljesítményösztönző hatása van, amely a hatékonyságban jelenik meg. Ezt a jó gyakorlatot bármely szervezet könnyedén átveheti, és alkalmazhatja abban az esetben, ha még nem része a bérpolitikának.

Az anyagi jellegű béren kívüli juttatások közé tartozik az ajándékkártyák nyújtásának lehetősége. A Decathlon karácsonyra biztosít egy meghatározott összegkeretben ajándékvásárlási utalványt, ezzel elismerve az éves teljesítményt és kimutatva a kollégák iránti törődést. Ez a gyakorlat teljes mértékben adaptálható az informatikai szektorra. Esetleg kiegészülhet sávosan kialakított összeghatárral, amely pozíciótól és a fizetéstől függ.

A Decathlon egyik jó gyakorlata az, ha a munkavállalónál rendkívüli élethelyzet állt be, kérvényezheti a támogatást, hogy ezáltal rendeződjön az anyagi helyzete. Ilyen életesemény például a tartós betegség, orvosi beavatkozás utáni lábadozás ideje, vagy nagy mértékű szociális helyzetbeli romlás.

Mára már sok szervezet szembesült a fiatalok, az új munkavállalók vonzásának nehézségeivel. Ennek csökkentését érhetjük el azáltal, ha a munkavállalókat anyagilag ösztönözzük arra, hogy ajánljanak be új jelölteket leendő kollégáknak. Ezt a jó gyakorlatot már számos szervezet alkalmazza, köztük a Decathlon is. Azonban ki kell dolgozni az extra juttatás megkapásának feltételeit, például olyan formában, hogy az új kollégának legalább 3 hónapot kell eltöltenie a szervezetnél. A módszer alkalmazásával csökkenthető az új jelöltek elérésének költsége, illetve mivel ajánlás által kerülnek az felvételi eljárásba, ezért az ajánló egyfajta garanciát is vállal érte, hiszen a vezetőség is tudja, hogy ki által került ide az adott felvételiző személy. Nagyon fontos, hogy a munkahellyel meg legyenek elégedve a munkavállalók, hiszen csak ebben az esetben tudják hitelesen közvetíteni a céges lehetőségeket az ismerőseiknek, továbbá ha nincs megelégedve a céggel, ő is elhagyja a céget, nemhogy új kollégát ajánlana be.



A szervezetben dolgozók jelentik a jó gyakorlat célcsoportját. Kifejezetten azok jelentik a célcsoportot akik extra pénzbeli juttatással motiválhatók.



A munkavállalók fizikai- és mentális egészségének javítása

A munkavállalók egészsége kiemelten fontos minden munkahely számára. Hiszen csak így tudnak megfelelő minőségben és hatékonysággal feladatokat végezni. A magán egészségügyi szolgáltatás biztosítása nagyon vonzó a munkavállalók számára, hiszen néhány napon belül eljutnak az orvosi kivizsgálásra, és gyorsan kiderül mi okozza az egészségügyi panaszukat. Ezt a jó gyakorlatot aktívan alkalmazza a Magyar Telekom is. A Covid helyzet alatt is nagy szerepe volt ezeknek a szolgáltatóknak, például PCR tesztek elvégzésekor, de a post-Covid hatások kivizsgálásakor is vonzó, ha a munkáltató ingyenesen biztosítja az egészségügyi lehetőséget.



A fizikai erőnlét fejlesztéséhez jó gyakorlatot jelent az, ha az IT cég fitness bérletet ad a munkavállalók számára béren kívüli juttatásként, vagy saját fitness termet működtet az irodán belül. Ez utóbbi kényelmesebb, hiszen nem kell kimozdulni, ha a munkaközi szüneteit összegyűjtve a sportolásra fordítja az időt, vagy munkaidő után kíván edzeni. Azonban mindig lesznek olyan

kollégák, akik szívesebben mozdulnak ki külső fitness terembe. Pozíciótól függhet, hogy milyen összegben vehet igénybe különböző fitnesstermi szolgáltatásokat a külső szolgáltató esetén.

A városon belüli tömegközlekedési bérlet a munkavállaló számára adható béren kívüli juttatás. Ezzel ösztönözhetőek a kollégák a közösségi közlekedés használatára, amely a környezetvédelmi-, és a fenntarthatósági szempontoknak is megfelel. Fontos, hogy az iroda olyan elhelyezkedésű legyen, amely könnyen elérhető a tömegközlekedés igénybevételével.



A munkavállalók jelentik a célcsoportot. Bármely IT cég adaptálhatja ezt a jó gyakorlatot.



Emberi Erőforrások Minisztériuma, IVSZ, egészségmegőrzéssel foglalkozó civil szervezetek



Egészségcentrumok, magán egészségbiztosító pénztárak, fitnesztermek, cégek, közlekedési vállalatok, települési önkormányzatok, háziorvosok, rendelőintézetek

Kihívások a munkában (robotika, mesterséges intelligencia, kísérleti fejlesztésekben való részvétel)



A munkaerő megtartásában nagy szerepe van a folyamatos kihívásoknak, amelyek megtörik a munka monotonitását és lehetővé teszik, hogy a munkavállalók motiváltan álljanak az eléjük kerülő új kihívások elé. Ennek egyik módja, ha kísérleti fejlesztésekben, mesterséges intelligencia fejlesztésben, és a robotika területén tud részt venni a projekteken. Ez a gyakorlat az Accenture Technology-tól származik. Természetesen ennek megvalósításához rendelkeznie kell az IT cégnek olyan kapcsolatokkal, projektekkel, amelyekben a munkavállalók részt vehetnek, ebből adódóan ez a nehezebben adaptálható jó gyakorlatok közé tartozik.

Magas szintű tudással és robotika, mesterséges intelligencia, kísérleti fejlesztések iránti érdeklődéssel rendelkező munkavállaló. A jó gyakorlat akkor tud sikeresen megvalósulni, ha az IT szervezet ilyen területen/területeken működik, vagy legalább vannak olyan partnerei, akikhez be tud csatlakozni projektekre. Létszámbeli korlátozás nincs az adaptációra, továbbá a cég működhet a fejlett és a kevésbé fejlett régiókban is.





IKT vállalkozás



A kapcsolatépítésben közvetítő szerepben megjelenhet az IVSZ, robotikával, mesterséges intelligenciával, kísérleti fejlesztéssel foglalkozó (IT) szervezetek.

Személyre szabott tréning rendszer, mentorprogram, karriercoaching

A szervezeti siker érdekében nagy hangsúly helyeződik a folyamatos fejlődésre, a tudás naprakészen tartására. Ezt a leghatékonyabban a személyre szabott tréningrendszerrel lehet biztosítani. Az NNG-nél sikeresen működik is ez a jó gyakorlat. Olyan tréningeken, képzéseken vehet részt a munkavállaló, amely egyrészt motiválja és érdekli, másrészt valamilyen formában kapcsolódik az informatika területéhez. Ez a gyakorlat elősegíti a munkavállalók megtartását.



A mentorprogram nagyon hasznos az új munkavállalók beilleszkedésének megkönnyítésére, a szükséges szaktudás hatékony és sikeres elsajátítására. Ez már az első napon elkezdődik, és a mentor segíti az új kollégát a szervezeten belül. Visszajelzést és tanácsot ad a folyamatokról, biztos pontot jelent abban az esetben, ha segítségre szorul a mentorált. A program nagy előnye az, hogy irányítottan és fókuszáltan zajlik a tanulási folyamat. Ez a módszer nagyon hasznos akár kisebb létszámú szervezetek számára is, azonban pontos tervezést igényel, amely tartalmazza az elérendő célokat és a tanulási lépéseket is. Így mérhető a fejlődés, és a mentorprogram hatása. Ezt a jó gyakorlatot például az NNG alkalmazza.

Az Accenture Technology a munkavállalói számára karrier coach-ot biztosít, aki segíti a mentoráltakat abban, hogy meglegyen a kellő motivációjuk a fejlődéshez, lássák a következő célt maguk előtt, és sikerélményekkel gazdagodjanak a munkavégzésük és a mindennapjaik során. Ez a gyakorlat leginkább középvezetői szinttől alkalmazható, hiszen ekkorra derülnek ki a munkavállaló szervezeten belüli céljai, meghatározhatóak azok a tulajdonságok, amelyeket fejlesztenie kell a céljai eléréséhez, és ezt hogyan tudja megtenni annak érdekében, hogy vezetői szintre léphessen.



A szervezet kezdő munkatársainak nyújt segítséget a cég azáltal, hogy biztosít egy olyan kollégát, aki segít a fejlődésben és visszajelzést ad a teljesítményről. Bármely IT területén működő cég alkalmazhatja ezt a gyakorlatot, működjön akár a fejlettebb, akár a kevésbé fejlett régiókban.





IKT vállalkozás



A kapcsolatépítésben közvetítő szerepben megjelenhet az IVSZ, robotikával, mesterséges intelligenciával, kísérleti fejlesztéssel foglalkozó (IT) szervezetek.

Környezettudatos és hulladékmentes cég

A Prezi már évek óta megrendezi a Tisza bizonyos szakaszának a PET-palactalanítását. Ez nem csupán környezeti szempontból fontos, hanem csapatépítő rendezvényként is felfogható. A kreativitásukat is használhatják a csapatok, ugyanis az összeszedett műanyag hulladékból tutajokat építenek. A munkavállalói élményszerzés mellett megjelenik a CSR környezetre fókuszáló oldala is. Ez a gyakorlat bármely szervezet számára megvalósítható, könnyedén adaptálható. Csupán a megfelelő hulladékkal szennyezett területet kell kiválasztani a programhoz.

A TeSzedd! egy országos kiterjedésű szeméthyűjtési akció, amelyhez bármely szervezet, magánszemély csatlakozhat. Azáltal, hogy az IT cég csatlakozik a mozgalomhoz, motiválja a munkavállalóit arra, hogy vegyenek részt a szeméthyűjtésben, tegyenek a környezetükért, miközben csapatépítő programon vesznek részt.



A szelektív hulladékgyűjtés nagyon fontos eszköze az újrahasznosításnak, de még mindig nagyon sok szervezet nem alkalmazza a mindennapokban. Gyorsan, könnyen megvalósítható gyakorlat, amellyel jelentősen csökkenteni lehet a kommunális hulladék mennyiségét, miközben nő a szelektíven gyűjtött hulladékok (papír, műanyag, fém) mennyisége.

Környezetvédelmi közösségi program jó lehetőséget biztosít arra, hogy megmutassák a munkavállalók a bennük rejlő kreativitást. Például a környezeti problémákra rávilágító fotópályázatot, rajz-, festménypályázatot hirdethet a cég, és a legjobbakat akár kiállíthatja az irodában, vagy jutalomban is részesítheti a legjobb pályamunkákat. De teret adhat a kreativitásnak, és nem köti meg a formátumot, tehát bármilyen pályaművel lehet nevezni, a kisfilmtől az installációig. A feltételeket (díjazás, határidő) célszerű a pályázat kihirdetésekor közölni a kollégákkal a félreértések elkerülése végett.

Az IVSZ egy előadás keretében kiemelhet és bemutathat olyan jó gyakorlatokat, amelyek a fenntarthatóságra, a CSR tevékenységekre irányulnak, és növelik a szervezet vonzerejét és a megtartó-erejét is.



A munkavállalók jelentik a fő célcsoportot, akik a környezettudatos programok alatt csapattá kovácsolódnak össze, jobban megismerik egymást a munkán kívül. Bármely szervezet, mérettől és földrajzi elhelyezkedéstől találhat olyan területet, amelyet egy 1 napos program keretében megtisztít a hulladéktól.



Iroda, mint közösségi élmény

A Covid miatt jelentősen átalakult a személyes, irodában történő munkavégzés. Sokan átkerültek home office-ba, és ezzel párhuzamosan a hónapok során egyre ingerszegényebb lett az életük. A lazítások lehetővé tették, hogy bejárjanak a munkahelyükre a kollégák, és az iroda közösségi élménnyé vált, ahol találkozhatnak a munkavállalók és személyesen tudnak beszélgetni. Ez pedig jelentősen felértékelődött, különösen azoknál, akik rosszul viselték a home office-t, és az elszigetelődést.

A célcsoportot azok a munkavállalók jelentik, akik a Covid ellenére is szeretnének bejárni a munkahelyükre, és az irodára úgy tekintenek, mint egy ingerekkel teli helyre, ahol feltöltődhetnek. A jó gyakorlat átvétele során arra kell tekintettel lenni, hogy vírusmentes legyen az iroda, és biztosítható legyen a távolságtartás.



IKT vállalkozás



Az IVSZ tud szakmai tanácsadást, workshopot tartani a témában,

II. Teljeskörű oktatási piachoz csatlakozó beavatkozási javaslatok

5. Az informatika képzések újragondolása



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 alaptól kezdve.

Az IVSZ oktatási munkacsoportja véleményezte az új Nemzeti Alap Tantervet, így bekapcsolódik a közoktatás és képzés újragondolásába. Mindemellett továbbra is kiemelten fontosnak tartja, hogy már az általános iskolában kell elkezdni az informatika megszerettetését a gyerekekkel, hiszen egy teljesen más gondolkodásmódot, látásmódot igényel. A jelenleginél több teret kellene adni az informatikának a közoktatásban.

A cégek és az egyetemek közötti együttműködés további ösztönzése szükséges, mert bár megindult az együttműködés több irányból is, ezek azonban bizonyos esetben formálisak, a gyakorlati oktatásra kevés hatással vannak.

A szakmai gyakorlat bevezetése a felsőoktatásban segíti a hallgató munkaerőpiacra illeszkedését, hosszútávú partnerségi megállapodásokkal serkenthető az együttműködés. A felsőoktatás gyakorlatorientáltságához kapcsolódik a bootcamp típusú oktatási gyakorlati szemlélet a felsőoktatásba integrálása. Hiszen a munkaadó kompetenciákat és kvalitásokat keres, az állami felsőfokú szakirányú oktatás fenntartása pedig kifejezetten drága annak fényében, hogy a hallgatók sok esetben elvesztegetik a fél éveiket, vagy félbehagyják diploma nélkül a képzéseiket. Az informatikai szakon az átlaghoz képest magasabb (45%) az egyetemet félbehagyók aránya. Az IKT szektorban dolgozó cégek gyakran vesznek fel fiatal egyetemistákat, akik részben emiatt is megszakítják tanulmányaikat. Célszerű lenne az IKT cégek bevonódása, aktív szerepvállalása az egyetemi képzésbe, ezáltal fejleszthetnék a tananyagot, valós példákat oldának meg a hallgatók, megismerkedhetnének a legújabb technológiákkal. A cégekkel közösen 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-másod évében elmegy IT céghez dolgozni, és lemorzsolódik az oktatásból.

Az egyetemeknek szükséges lenne a piaci igényekre fókuszálni az informatikus képzés során, mert jelenleg az interjúalanyok közül többen is azt tapasztalják, hogy nem naprakész tudással hagyják el az egyetemet a hallgatók.

A kutatásban a megkérdezettek válaszai alapján a bootcampekkel kapcsolatban téves kép él a fejekben, hiszen a válaszadók elképzelésével szemben a bootcampek célja a már említett piaci képzési igények kielégítése, és nem egy egyetemi alap- vagy mesterképzés kiváltása. A bootcampeknek tehát van létjogosultsága, mert a piaci igényeknek megfelelően képeznek szakembereket, azonban a piaci szereplők számára a bootcampek valós szerepe nem világos.

Az élethosszig tartó tanulás fontosságának a megismertetése kiemelt feladat. A munkavállalók 50%-ának, ahhoz hogy megtarthassa a munkáját 2025-ig átképzésre

vagy továbbképzésre van szüksége. Igaz ez az IKT szektorra, melyet az automatizáció, AI ugyanúgy érinteni fog. Egy szoftverfejlesztő munkája 2025-ig 40%-ban automatizálhatóvá válik (low-code/no-code) emiatt is nagyon fontos a továbbképzése az IKT szektorban dolgozóknak.

A munkakereső felsőfokú végzettségűek egyfajta bázist nyújtottak az expanzióban lévő IKT nemzetgazdasági ág munkaerőpiaci bővüléséhez – ehhez számos esetben átképzéseket, illetve belső képzéseket tartottak az egyes vállalkozások, azonban ez hosszútávon nem fenntartható, már igen korán szükséges lesz az oktatásba bevonni az IKT szemléletet. Az egyik munkaerőutánpótlást elősegítő eszköz, hogy már a középfokú oktatásban résztvevők is IKT szakképesítést szerezhettek, de hasonló szerepet tölt be az évben átalakuló OKJ képzések adta lehetőségek kiaknázása is. A képzési struktúrába való beavatkozás, a fiatal, a rendszerbe pályakezdőként bekerülő munkavállalók munkaerőpiacra történő belépését eredményezné.



Az ágazat szereplőinek aktív szerepet kell vállalniuk a köz- és felsőoktatás szervezésében, átalakításában, folyamatos megújulásra kell serkentenie azt. Továbbra is szoros együttműködésre van szükség a mindenkori oktatásért felelős miniszter és a szakmát képviselő szervezetek és az oktatási intézmények között. Szükséges a jövőben a bootcampek szerepének tisztázása a piaci szereplők felé például ismeretterjesztő kampányokkal. Felnőttképzés szerepének erősítése a hazai egyetemek és képzőintézmények pl. bootcampek bevonásával és egy munkaerőpiaci fókuszú felnőttképzési stratégia kidolgozása állami szereplőkkel, reskill/upskill orientációval.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- A hazai oktatás informatika-központú újragondolása
- Egyedi hátrányos helyzetet felszámolását célzó programok, területi humán fejlesztések támogatása
- Az oktatás és a vállalati szféra együttműködésének elősegítése
- A szakképzési és felsőoktatási rendszer átalakításának elősegítése és támogatása
- A szakmai megjelenésének és láthatóságának javítása kampányok és programok segítségével
- A rugalmas munkaidő rendszerének intézményesítése, elfogadásának növelése munkaszervezési jó gyakorlatok és tréningek segítségével.

Számítógépek, egyéb informatikai eszközök adományozása, oktatóterem berendezése, felszerelése



A Deutsche Telekom IT Solutions rendszeresen adományoz számítógépeket, egyéb informatikai eszközöket, amelyek lehetőséget teremtenek az (gyermek) informatika oktatásának megvalósításának. Nem csupán a gyermekek kapnak eszközöket, hanem oktatótermet szerelnek fel, amely tartalmaz minden olyan eszközt, ami szükséges lehet az oktatáshoz. Ez egy követendő példa lehet, amely a legfiatalabbak informatikai iránti elköteleződését növelheti, és hozzájárul az utánpótlás neveléshez. Az adományozás kiegészülhet WiFi rendszer kiépítésével is, vagy bármilyen informatikához kötődő eszközpark felújításával. A tevékenységet CSR tevékenységként és employer branding elemként is adaptálni lehet.



Az informatika iránt érdeklődő gyermekek, akiknek informatikát fognak tanítani, és az ehhez szükséges hardvereket biztosítják. Bármely cég részt vehet az eszközök adományozásában.



IT Szervezet



A kapcsolatok kiépítésében segíthet az IVSZ, (hátrányos helyzetű) gyermekekkel foglalkozó intézmények, közoktatási intézmények (lehetőleg általános iskolák)

Hátrányos helyzetű diákok informatikai oktatása, képzése, 10-18 év közötti lányok informatikai oktatása



A Deutsche Telekom IT Solutions hátrányos helyzetű fiataloknak tart informatikai oktatást. 5 csoportban, 50 diák részvételével valósítják meg a programot, amelyben a kollégák önkéntesen vesznek részt és tanítanak. Annak érdekében, hogy a megfelelő eszközök is rendelkezésre álljanak, ezt is biztosítja az IT Solutions. Ezzel a jó gyakorlattal közelebb próbálják hozni a hátrányos helyzetű gyerekekhez az informatikát. Célt és jövőképet mutatnak számukra, amely elősegíti a hátrányos helyzetből való kitörést. Ezt a kezdeményezést bármely IT szervezet átveheti, és CSR tevékenységként végezhet oktatást a gyermekeknek.

Az NNG jó gyakorlata a gyermekeket, jellemzően általános iskolásokat célozza. Ők a saját irodájukban tartják az informatikai órákat az önkéntes kollégák közreműködésével. A korábbi gyakorlathoz képest ez abban más, hogy itt nem az IT cég munkavállalói utaznak el máshová órát tartani, hanem

a gyermekek jönnek a szervezet irodájába. Ehhez előzetesen ki kell alakítani/át kell rendezni egy olyan termet, ahol ez az oktatási tevékenység zavartalanul megvalósulhat.

Az NNG próbál előrelépést tenni a nemi arány javítására, és az informatikusok utánpótlására. Ők a Skool program esetében tevékenykednek, és a 10-18 éves lányokat célozzák. Őket informatikai, elsősorban programozási területű oktatásban részesítik. A nők számára is ugyanúgy vonzóvá lehet tenni az informatika világát, azonban célszerű csak lányokból álló csoportot létrehozni, hiszen ekkor nem érzik azt, hogy a fiúknak előnyük lenne, és megkülönböztetnék őket a csoportban.

A célcsoportot a hátrányos helyzetű gyermekek jelentik, de nem peremfeltétel, hogy csak a hátrányos helyzetű fiatalokhoz kellene közelebb hozni az informatikát és jövőbeni célként kellene megjelenjen, hogy a gyerekek minél hamarabb kezdjék el a programozás alapjait elsajátítani. Ebben bármely IT cég részt tud venni a CSR tevékenységei keretében.

Kiterjeszthető a program az informatika iránt érdeklődő gyermekekre. Ezt azok a cégek tudják könnyen adaptálni, ahol aktív a közösség és szívesen szánnak önkéntes oktatásra időt, illetve rendelkezik olyan nagyobb méretű irodával/tárgyalóval, amely átrendezve oktatóteremként tud funkcionálni.

10-18 év közötti lányok, akik érdeklődnek az informatika iránt.



IKT Szervezet



A kapcsolatok kiépítésében segíthet az IVSZ, (hátrányos helyzetű) gyermekekkel foglalkozó intézmények, közoktatási intézmények (lehetőleg általános iskolák), Skool, Logiscool

(Vezetői) utánpótlás nevelése az informatikai területen pályakezdők körében



A Magyar Telekom az egyetemisták számára szeptemberben indítja a „Kickstart” programját, ahol a jelentkezők közül 20 végzős fiatal kap lehetőséget arra, hogy 12 hónapon keresztül különböző képzéseket elvégezve belelásson a szervezet működésébe. Ezzel pedig céljuk, hogy utánpótlást neveljenek ki a megadott területeken. Ez egyfajta belső karrierútnak is tekinthető, amely ezzel a programmal kerül megalapozásra a középvezetői-, vezetői szint. Ez a módszer a vezetésre készít fel, amely időt hagy a szakmai fejlődésre, miközben a vezetéshez elengedhetetlen készségeket, képességeket is elsajátítják a pályakezdő fiatalok.



Pályakezdő fiatalok, akiknek hosszú távon céljuk a középvezetői-, vezetői szint elérése. Középvállalkozási szinttől lehet hatékonyan adaptálni, azonban kisebb szervezeteknél is meg tud valósulni, viszont a laposabb szervezeteknél kevesebb az előrelépési (pozíció lépési) lehetőség



A fiatalok iskolán keresztüli elérése és edukálása a mindennapi biztonságos internethasználatra



Telenor HiperSuli kezdeményezése már 2015 óta működik, ahol a cég támogatja a digitális oktatási módszertanok iskolai bevezetését, használatát. Tulajdonképpen iskolákat (hiszen iskolák is jelentkezhetnek a programba) és tanárokat fog össze egy programon keresztül, ahol az Oktatási Hivatal által akkreditált képzésen vehetnek részt a pedagógusok. Ez egy 30 órás kurzus, ahol 3 napon keresztül 10 órában zajlik a továbbképzés. Olyan digitalizációval kapcsolatos témákat érintenek, amelyeket a tanteremben, az oktatás során is tudnak hasznosítani. Például a számonkérés során, vagy hogyan lehet interaktívvá tenni a prezentálást, illetve milyen digitális osztályterem megoldások vannak, ezeket hogyan kell használni a mindennapi oktatás során. A jó gyakorlat egy komplex képzési rendszert foglal magában. Hiszen egyrészt megvalósul a tanárok informatikai képzése, amely elsősorban arra irányul, hogy hogyan lehet megragadni a digitalizációban szocializálódott gyerekek figyelmét, továbbá hogyan tanítsák meg a diákoknak a biztonságos internethasználatot.

A gyakorlatot nem feltétlenül kell ilyen nagy volumenben adaptálni, megvalósítható egy-egy iskolában, vagy osztályban, csoportban. Ezzel is hozzájárulhatnak az IT cégek, hogy a gyerekeknek javuljon a kritikus gondolkodásuk, valamint vonzóvá váljon az informatikai szakmai.

Általános iskolás gyermekek, akik sokszor magabiztosan használják az internetet és az okos eszközöket, azonban a fiatal korukból és tapasztalatlanságukból adódóan hekkerek célpontjaivá válhatnak. A jövő generációja érdekében célszerűbb minél hamarabb elsajátítani az internet lehetőségeiről és veszélyeiről szóló ismereteket. Továbbá ezeket fejleszteni az életkornak megfelelően.



IKT Szervezet



Általános iskolák, művelődési házakban működő szakkörök



Programozás oktatása a gyermekek számára

A Skool elsősorban gyermekeknek szervezett IT specifikus oktatást nyújt, amelynek keretében a résztvevők játékos formában sajátítják el a programozás alapjait. A költségtérítéssel járó képzések/táborok mellett ingyenes tréningeket is tartanak, hiszen senkit nem akarnak kizárni az tanulás lehetőségéből. Ebből adódóan hátrányos helyzetű térségekben is tanítanak, számukra mindenki ugyanolyan szintről indul függetlenül attól, hogy milyen családi-, anyagi háttérrel jön hozzájuk. Minden tanár önkéntes alapon végzi a tevékenységét, hozzájuk lehet csatlakozni mentorként. Az órák több típusban, tematikában, szinten épülnek fel, és a gyerekek mellett a szülőknek, tanároknak is tartanak továbbképzéseket, akár online, akár személyes részvétellel. Kisebb létszámmal, akár az adott IT cég is elindíthat egy ilyen oktatási formát, azonban ehhez rengeteg előkészület, feladat kidolgozás szükséges.



Az informatika iránt érdeklődő gyermekek és az ő oktatásukhoz önkéntesen csatlakozni vágyó mentorok. Bármely IT szervezet munkavállalója csatlakozhat a mozgalomhoz, vagy kis méretben kialakíthat egy ilyen programot.



IT Szervezet, Skool, Logiscool



Általános iskolák, művelődési házakban működő szakkörök



Élményközpontok és élmény alapú tanulás támogatása a gyermekek számára

Ezek olyan kezdeményezések, ahol a gyermekek élményalapon sajátíthatják el az informatika alapjait, amelyet folyamatosan fejlesztenek. Játssza tanulnak, és közben vonzóvá válik számukra az informatika világa. Az élményalapú oktatás egyik jó gyakorlata a Maker's Red Box. Ennek keretében a gyermekek tematikus alkotóműhelyekben fejlesztik a készségeiket, képességeiket. A gyermekek oktatása mellett a tanároknak is lehetőségük van részt venni oktató programokon.

Az észak-magyarországi érdekképviselői szervezet gyermekeknek a LEGO-val együttműködve szervezett interaktív programokat, ahol a programozás alapjaival ismerkedhettek meg a résztvevők. A Lego WE DO programozószakkör 6-8 éveseknek szólt, de volt programjuk az általános iskolásoknak is (Lego Mindstorms). 2016-ban programozótábort is szerveztek. Ezek az élmények közelebb hozzák az informatikát a legkisebbeknek, és vonzóvá teszik a szektort számukra.



Az informatika iránt érdeklődő
gyermekek és tanárok



IKT szervezet



Élményalapú oktatással foglalkozó szervezetek, általános iskolák,

III. Egyéb az IKT szektort érintő a fiatalok foglalkoztatását befolyásoló beavatkozási javaslatok

6 Magyarország nem elég K+F fókuszú, az IKT szektor még mindig nem elég versenyképes



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. Európai központot lehetne építeni az itt meglévő tudásra, azonban ennek jelenleg több gátoló tényezője van.

Nemzetközi összehasonlításhoz képest a magyar innovációs teljesítmény elmarad, ezzel pedig az egyébként jó potenciált jelentő nemzetközi lehetőségeket nem tudják kiaknázni a hazai IKT vállalkozások.

Az export egyfajta lehetőséget jelentene arra, hogy a KKV-k ne csak a magyar gazdaságtól fűggenek, így a KKV exporttámogatása kiemelt fontosságú és serkentő lehet.

A KKV-k versenyképességének hiánya jelenleg a tehetséges munkaerő elvándorlását okozhatja külföldre. 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 gazdaság változásainak.

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, hiszen több országban ismertek, több cég keresi fel őket munkával kapcsolatban. A globális nagyvállalatok nemzetközi ismertségüknek köszönhetően könnyebben férnek hozzá kizárólagos megállapodásokhoz és válnak megrendelőik kizárólagos beszállítóivá hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

Az innovációk gyakran csak a vállalkozások kezdeti szakaszában jelennek meg. Gyakran azért maradnak el az innovációk, mert az ügyfelek ezért a tanulási folyamatért nem fizetnek a vállalkozásoknak. 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. Ebben a folyamatban a magyar állam támogatást nyújthat, a vállalkozási innovációk (legyen az termék vagy akár folyamat) inkubátora lehetne.



A Magyar Állam a hazai IKT szektorban tevékenykedő KKV-k körében kiemelten támogassa az exportra való termékfejlesztést, illetve segítse az innovációs potenciál növelését. Erre irányuló EU fejlesztések 2021-2030 ciklusban az innovációra, belső innovációra, tudástranszferre és az export támogatásra forrást biztosítani a hazai KKV-knak, kiemelten dedikált források biztosítása az IKT iparágban tevékenykedő vállalkozások számára. Valamint az egyéb iparágak innovációs potenciáljának fejlesztése a digitális technológiák, tudás beépítésének ösztönzésével. Az IKT szektor szereplői számára a következő beavatkozást tudjuk javasolni; a vállalkozás felkészítését, hogy képes legyen az exportpiacon megjelenni, a piacra lépési folyamatok támogatását erre célzott programok kidolgozását. Továbbá a sales folyamat támogatása, a szakemberek felkészítése az exportra irányuló országok, földrajzi területek piacon való sikeres szereplésének érdekében.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- A hazai K+F+I támogatása, az informatikai szektor kiemelt ágazatként kezelése

Létező, adaptálható jó gyakorlatok

Kutatóév



A Continental Automotive Hungary-nál úgy gondolták, hogy a részmunkaidő, a rugalmas munkavégzés, a home office mellett szükség van egy olyan kezdeményezésre, ahol a munkavállalók kiélhetik kreativitásukat, új ötleteken, megoldásokon dolgozhatnak, anélkül, hogy az irodai mindennapi tevékenységüket végeznék mellette. Így nagyobb teret hagynak az innováció létrehozásának és a saját időbeosztás kialakításának. Az igénybevétele önkéntes alapú, nem küldik el a dolgozót akkor, ha nem szeretne benne részt venni, viszont ha elmegy, akkor úgy jöjjön vissza, hogy a cég által hasznosítható újdonságot dolgoz ki. Ezt a jó gyakorlatot bármely IT cég átveheti, azonban feltételeket és a részleteket előre ki kell dolgozni, hogy a kutatóév végén mindkét fél elégedett legyen.



Innovatív és kutatás-fejlesztés iránt érdeklődő munkavállalók. Ezt a gyakorlatot igazán hatékonyan középvállalati szinttől kezdve lehet adaptálni, ahol nyitottak az innovációk gyakorlati adaptációjára és a továbbfejlesztésre. Megvalósítható bármely IKT szervezet és informatikai kutatóintézetek, egyetemek.



7. Az adózási környezet megváltozása



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. Az IKT szektor bérrel kapcsolatos kérdőíves felmérésben a válaszadók 40,2%-a úgy gondolja, hogy a jelenlegi munkaerőpiacon az IKT szektorban önálló vállalkozóként vagy szabadúszóként lehet a legjobban keresni. A szektorban a vállalatok a képzett munkaerő, a kedvező üzleti környezet és az adózási rendszer miatt választják Magyarországot. Míg 2014-ben a vállalatok adózás előtti eredménye majdnem elérte a 180 milliárd forintot, addig az adózás utáni eredményük meg is haladta azt, sőt közel 220 milliárdra emelkedett. Az IKT nemzetgazdasági ághoz tartozó egyéb termelési adók az elmúlt évek során nem egyenletesen, de emelkedtek. A távközlési adó nagyban növelte a vállalatok által befizetett adók összegét.

A megkérdezettek több előnyét is említették a lazább adózási szabályoknak:

- a szabadúszó foglalkoztatás projektre orientált foglalkoztatást tett lehetővé, mellyel motivált és rugalmas munkavállalást tesz lehetővé
- a munkavállaló adóterhe kisebb
- Az interjúalanyok közül többen kiemelték, hogy a munkáltató számára magasak a munkavállaló után fizetett bérköltségek és a munkavállaló magas adóterhe visszavetheti a vállalkozási kedvet.
- Az egyetemi hallgatók körében végzett kérdőíves felmérésben a válaszadók 18,6%-a nyitott az egyéni vállalkozásra, saját vállalkozást indítana.



Az IKT szektor, mint a magyar gazdaság egyik legdinamikusabban növekvő és egyre fontosabbá váló, talán legnagyobb innovációs potenciált magában rejtő ágazat. Az ebben tevékenykedő vállalkozások számára sajátos adózási szabályokat, kedvezményes vállalkozási feltételeket kell teremteni, mely ösztönzi a vállalkozások alapítását emellett kedvező a Magyar Állam számára is hozzáadott-értéktermelés és foglalkoztatás szempontjából.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- Az IKT-szektorra szabott különleges adózási szabályok kialakítása

8. Startup ökoszisztéma jól lerakott alapokkal rendelkezik, de tovább kell fejleszteni



Már vannak nagyon jó kezdeményezések a startup ökoszisztéma fejlesztésre és a kritikus tömeg létrejöttének támogatására, azonban a tényleges szinergiák még nem működnek a rendszerben. Jelenleg csak Budapest az, amely szóba jöhet hazai startup-központként.

További probléma, hogy még nem működik nemzetközileg elismert mentorprogram Magyarországon, mely elősegíthetné a startupok hazai kialakulását, megtelepedését, pedig a startupok gazdaságra és innovációra gyakorolt jótékony hatása több interjúalany véleménye szerint is kiemelt. Ők azok a szereplők, akik új lendületet adnak az IKT szektornak és akár világszínvonalú teljesítményre is képesek, dinamikusan növekednek, és ezekkel a jellemzőkkel fel tudják kelteni a nemzetközi piacok figyelmét. Bár az IVSZ elkötelezett a startup-kultúra támogatása mellett és a kormányzati részről is számos kezdeményezés indult meg (HSUP, DJP, StartupHungary), ezek ismertsége még nem kellő mértékű.



A startup ökoszisztéma további támogatása, vállalkozásösztönzés és az elkezdett programok továbbvitele, folyamatos felülvizsgálata

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- Start-up ökoszisztémát támogató fejlesztési keret létrehozása

9. Az IKT szektor Budapest-centrikusságának csökkentése



Az IKT-ágazat végletekig Budapest-centrikus, a vállalkozások nagy része (több mint 60%) Közép-Magyarországon, azon belül koncentráltan Budapesten található. A 2018-as OPTEN adatbázisból elérhető árbevételek alapján a TOP100 vállalat közül 91 Budapesten volt, és 5 pedig Pest megyében. Az IKT nemzetgazdasági ágban a munkaerő-gazdálkodási felmérésből származó adatok alapján is Közép-Magyarország, azon belül pedig Budapest túlsúlya a jellemző, régióban van bejegyezve a foglalkoztatók 48%-a. A nettó munkavállalói jövedelem Budapesten koncentrálódik: 2000-ben még csak 63%-ban, 2017-re viszont már 78%-ra emelkedett a szektorban. Bár az IKT vállalkozások dinamikus növekedése Budapesten és környékén a legszembetűnőbb, de kiemelt szerepet kapnak a régiós központok is: Szeged, Debrecen.

Az egyetemi hallgatók körében végzett felmérésben a válaszadók véleményét nyilváníthattak arról, hogy a jövőben hol szeretnének dolgozni, a fővárosban vagy esetleg egy nagyobb városban, 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 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. Ezzel szemben a megkérdezettek átlagosan 4,1 pontra értékelték a megyeszékhelyeket és a kisebb városokat szimpátia alapján, 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. Azonban sajnos napjainkban jelenleg még az IKT szektor dekoncentrációja nem jellemző.

Az egyik interjúalany véleménye szerint sajnos ma még, nem jellemző, hogy egy-egy város, megyeszékhely kiemelt IKT központ lenne, de ez a jövőben megfelelő koncepcionális fejlesztés mentén megoldható lenne. Mivel az IKT munka egy része esetében a munkavégzés konkrét helyszíne nem számít (home office-ban, vagy szabadúszóként, gyakran külföldre dolgozik a munkavállaló) ha megfelelő minőségben, határidőre adja le a munkáját, akkor azt földrajzi helytől függetlenül tudja végezni, ez is segíthet a decentralizációban.



Az IKT szektor, azon belül is az informatikai vállalkozások dekoncentrációja, több hazai IKT-központ létrehozása. Ennek eszköze lehet az újonnan felállított Gazdaságfejlesztési Zónákkal való szoros együttműködés, ahol az IKT vállalkozások a gazdaságfejlesztés kiemelt eszközei és céljai lehetnének. Ezen fejlesztési zónákon belül az IKT vállalkozások számára különleges támogatások igénybevételeként lehetőségét szükséges megteremteni, mely segít a kevésbé fejlett régiókban képzett informatikus munkaerő helybentartásában is.

Beavatkozási javaslatok összefoglalása

- Kevésbé fejlett régiók IKT vállalkozásfejlesztésének támogatása
- IKT vállalkozások vidéki telephelyeinek létesítésének és foglalkoztatásának támogatása

Telekocsi rendszer megszervezése a munkavállalóknak



A telekocsi rendszer környezet-, és költségkímélő, hiszen akár 4 (nagyobb autókkal akár még több) munkatárs is közösen tud érkezni a munkahelyre és a munkaidő végén haza. Célszerű az azonos környéken lakókat összeszervezni, mert csak így tud hatékonyan megvalósulni a közlekedés, minimális idővesztéssel. Ez egy jó gyakorlat arra, hogy közösséget építsenek a kollégákból, miközben a fenntarthatóságra is figyelnek. Az IVSZ egy előadás keretében kiemelhet és bemutatthat olyan jó gyakorlatokat, amelyek a fenntartható közlekedésre irányulnak, és növelik a szervezet vonzerejét a munkavállalók felé.



A célcsoportot a munkavállalók jelentik, lehet alulról szerveződő kezdeményezés is (ez talán decentralizáltabb és hatékonyabb), de megvalósulhat top-down tervezésben is, amikor a vezetőségi szintről származik a döntés és a megvalósításhoz szükséges feltételek biztosítása. Bármely IT cég megvalósíthatja ezt a gyakorlatot, azonban a praktikusságot szem előtt tartva kell dönteni ennek bevezetéséről. Akkor célszerű bevezetni, ha legalább 3-4 ember érkezik ugyanarról az útvonalról, és kis kitérővel lehet őket felvenni a telekocsiba.



IKT Szervezet

C) A pilot eredményeinek rövid áttekintése

A pilot célja

A pilot projekt a projekt második felében vette kezdetét, a pilot megrendezésére 2021.06.02-03-án került sor. A pilot projekt keretében kis mintán, legfeljebb tíz munkáltató bevonásával lehetőség adódott a szakmai, módszertani fejlesztési szakaszban feltárt munkaerő-piaci beavatkozási megoldások, eszközök kipróbálására. Célja az volt, hogy a pilot projektbe bevont munkáltatók olyan, kézzel fogható, adaptálható, gyakorlatorientált megoldási javaslatokat kapjanak, amelyek már rövidtávon hatással lesznek a cég munkaerővonzó és - megtartó képességére, valamint a munkahelyi környezet alakítására, figyelemmel például a távmunkavégzés lehetőségére és munkavédelmi követelményeire, valamint a korszerű, a munkavállalók munkahelyi jóllétét támogató munkahelyek kialakítására.

A pilot háttere és indoklása

A projekt során az egyetemi hallgatók körében végzett kérdőíves **felmérésben 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. Tehát nagy lehetőség rejlik a hazai mikro és KKV IKT vállalkozások munkáltatói márkaépítésében.

A munkáltatói márka és a munkáltatói társadalmi elköteleződés (CSR) jelenleg kevésbé hangsúlyos a munkaadók körében. Mindez a hazai munkaerőpiaci felmérésekkel ellentétes, hiszen a Z-generáció számára ezek a szempontok egyre fontosabbá válnak.

Egyre fontosabbá válik a munkavállalók szemében a társadalmi problémák megoldása melletti elköteleződés és a cég magasztosabb célok mellett való kiállása. Az IKT szektorban munkavállalókra vonatkozó kérdőíves felmérésben a válaszadók úgy gondolják, hogy mind a multinacionális háttérű cégek, mind a hazai IKT vállalkozások azonos mértékben a fenntartható fejlődés mellé tudnak állni. **A válaszadók egyharmada úgy véli, hogy a multinacionális háttérű cégek sokkal több figyelmet fordítanak a fenntartható fejlődésre.** Ez a munkaerőpiacon a vállalati márkeépítés segítségével a hazai háttérű, főként KKV-knak előnyére fordítható, és erre építhet stratégiát is, melyben azonban még igen elmaradott a legtöbb hazai vállalkozás.

A vállalatvezetők körében végzett kérdőíves felmérésben a válaszadók a két legkevésbé fontos szempontnak az erős és elismert munkáltatói márka munkaerőmegtartó képességét és a vállalat társadalmi felelősségvállalása, környezettudatossága szempontokat tartották. A vállalati döntéshozók szerint ez a két témakör az, amely a legkevésbé releváns 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 felelősségvállalás.** Ez az ellentmondás kulcs lehet a fiatal munkavállalók elvándorlásában és nagyarányú fluktuációjában. Ennek feloldása esetlegesen részben orvosolhatja ezt a problémát.

A fogalom lejárata, az employer branding nehezen hihető marketingkampányokban történő megvalósulása is ellenállást szülhet a vállalati oldalról. Másrészt csodafegyverként prezentálták sok helyen a munkaerő problémák megoldására, pedig ez egy kiváló modell, de eszközként kell használni, és azt az adott vállalatra szabva megvalósítani. Emellett információhiány, tudáshiány is oka lehet a prioritási listán való gyenge szereplésnek.

Az elmúlt 5-6 évben változás történt a munkaerőpiacon. Korábban a munkavállalók versenyeztek az állásokért, most már inkább a cégek versenyeznek a jelöltekért. ***A cégek márkává, a megajánlott pozíciók eladandó terméké válnak.***

Kiemelten fontossá vált, hogy a cégekről, mint munkáltatókról mit gondolnak (a szociális média térhódításával még inkább, hiszen a jó, de a rossz hír is gyorsan tud terjedni).

A munkáltatói márka alapvetően minden olyan speciális értéket és ajánlatot magába foglal, melyet a cég, mint munkaadó közvetít, ígér a meglévő - és jövőbeli munkavállalói felé.

A munkáltatói márkaépítésben a HR, marketing és kommunikációs területek együttműködésére van szükség, és alapvető a vezetés, cégtulajdonosok stratégiai támogatása. Azt is tudatosítani kell, hogy az employer branding nem HR eszköz, hanem az üzlet fejlesztését szolgálja!

A munkáltatói márka (brand) hatékony kommunikációja segít a cégeknek kedvező képet kialakítani saját magukról, bevonzani, motiválni, elkötelezetté tenni és megtartani a számukra fontos munkavállalókat, amely erősíti a piaci pozíciókat is.

Az a cég, amely tudatosan gondozza a munkáltatói márkáját a versenytársai előtt jár egy lépéssel. A tehetséges, elkötelezett munkavállalókkal magasabb színvonalú termékeket/szolgáltatásokat lehet előállítani/nyújtani, amely elégedettebb ügyfeleket és jobb üzleti eredményeket hoz.

Nem egyedi akciókkal, hanem tudatos, integrált munkáltatói márka stratégia építésével érdemes haladni, amely magában foglalja a munkavállalói életciklus programjának tudatos felépítését (toborzástól a kilépésig) valamint a munkáltatói érték ígéreték (EVP: employer value proposition) definiálását is.

A KKV-k sok esetben nagyszerű munkáltatói márkával rendelkeznek, a munkavállalók igényeinek kezelésében, motiválásában élen járnak, de ***ezek az értékek a tudatos alkalmazás és kommunikáció hiányában rejtve maradnak***, így kihasználatlan potenciált jelentenek a munkaerőért folyó versenyben.

A kommunikációban a kisebb munkavállalói létszám miatt a kisvállalkozások esetében nem a nagyszabású toborzókampányokon van a hangsúly, hanem inkább a dolgozók elköteleződését, motiválását, fejlődését, megtartását célzó programokon és a pozitív vállalati értékek hiteles belső és külső kommunikációján. Mindezek sikeres működtetése a vevők bizalmát is építik, és ily módon a munkavállalói élmények mellett a vevői élményekre is hatással vannak. Elsőként érdemes a belbecsrel foglalkozni, és nem a külcsínyt kozmetikázni. ***Ha rendben vannak a belső folyamatok, a munkavállalók jól***

érik magukat, elkötelezettek a cég mellett, ők válnak a legjobb vállalati márkanyakövetekké, akik ajánlani fogják a munkahelyüket mások számára.

Az IKT szektorban dolgozókra vonatkozó kérdőívre választ adók nagyrésze kihívást, új és élményszerű munkavégzést vár el munkahelyétől. 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.

Az IKT munkavállalók körében készült kérdőíves felmérésre érkezett válaszokat öt fő csoportba lehet rendezni az alapján, hogy a munkavállalók mit várnának el egy munkahelytől. Ezek a következők:

- 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 generációs kutatások alapján a Z generációs munkavállalókat (1995 után születettek) az alábbiak jellemzik:

- Digitális világban nőttek fel (nincs önálló online és offline)
- Rövid odafigyelési és munkavállalói elköteleződési időtartam (tudásmegosztás fontossága)
- Önálló szelleműek, versengőbbek, anyagi előny kevésbé motiváló náluk, mint az Y-osoknál
- Személyes bevonódás, közösségi élet igénye
- Személyiségorientált vezetési stratégia, mint megtartó erő fontos náluk (igénylik a partneri viszonyt)
- Változatos projektek, változtatott munka tevékenységek igénye
- Fogékonyak a gyors, innovatív megoldásokra, újításokra, különösen a digitális kivitelezésre
- A munkavégzés célja saját maguk építése (világos karrier út és fejlődési lehetőségek bemutatása)

A COVID járvány miatt a munkahelyi biztonságot, munkavállalói jóllétet, gondoskodást nyújtó vezetői működés még nagyobb értékévé vált.

A tudás és az emberi erőforrás felértékelődött és az értéke exponenciálisan növekszik. Arra van szükség, hogy a vállalatvezetők segítsék a tudás áramlását a szervezetekben, illetve nyitottak legyenek a munkavállalók igényeire, elinduljon a párbeszéd. Ez mutat a rugalmasság irányába.

A munkavállaló egyén és az őt foglalkoztató szervezet fejlődése, hosszú távú boldogulása, jól léte elválaszthatatlan. Ennek eléréséhez párbeszédre van szükség, amelynek a munkáltatói márkaépítés jó keretet adhat. Továbbá, fontosnak tartjuk, hogy

ezt a fejlődési folyamatot, a másság, a sokféleség tisztelete, a befogadás kultúrája hassa át (a 2020-as Randstad Employer Brand Research alapján a Z generációs munkavállalóknál ez volt a többi korosztálytól eltérő kiemelt szempont, és egyre fontosabbá válik, ahogy nagyobb arányban kerülnek be a generáció tagjai a munkaerőpiacra). Az előbbieken alapján a fiatalok vonzásához és megtartásához nagymértékben hozzájárul a munkahelyi esélyegyenlőség, szervezeti sokféleség fejlettségi szintje, ebből a megfontolásból érdemes "diversity" fókuszú Employer Branding fejlesztést megvalósítani (az IKT szektorban erre számos jó példa van, és speciális célcsoportokat lehet bevonni, akiket máshol diszkrimináció ér).

A pilot módszertana

Munkáltatói márkaépítés a vállalkozásoknál

A munkáltatói márkaépítés során a cég üzleti és HR stratégiáját/céljait is figyelembe kell venni, ezekkel összhangban megtervezni a stratégiát és a kommunikációs akciókat. A folyamat lehetőséget ad az üzleti és HR stratégia újragondolására és kiegészítésére. Fontos a közös tervezés. A cégvezetés és a munkatársak sikeres bevonásával készíthető elő a jól működő munkáltatói márkastratégia. Vezetői/kulcsemberei interjúk, munkatársi kérdőívek, stratégiaalkotás, kommunikációs akciótervezés, workshopok módszereit érdemes használni.

Az employer branding stratégia alkotóelemei:



Javaslat egy stratégiakészítési folyamatra:

I. ELŐKÉSZÍTÉS

I.1. Kick-off workshop és vezetői interjúk, amely során közös értelmezési tartományt hozunk létre az employer brandinggel kapcsolatban a projekt team tagjaival, feltérképezzük a cég jelenlegi üzleti helyzetét, HR kihívásait, azonosítjuk a cég erősségeit, értékeit, a munkáltatói márka jelenleg is működő alappilléreit, a munkavállalói életciklus folyamatát a toborzástól az elválásig, valamint kiemelten a munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos célokat, elvárásokat (a Business Case azonosítása).

I.2. Projekt team felállítása (ügyvezető, HR vezető, részlegvezető, egyéb kulcsemberek, külső szakértők kb. 6-8 fő).

I.3. Dokumentum elemzés: Amennyiben rendelkezésre állnak: cégstratégia, HR stratégia, korábbi elégedettség/elkötelezettségi mérések, egyéb munkavállalói kérdőívek eredményei, a cég elismerései, díjai, újságcikkek stb. Ára: 150 000 Ft+Áfa.

I.4. Munkáltatói márka analízis készítése:

- A célcsoportok (megcélzott potenciális munkavállalók) azonosítása és jellemzőik feltérképezése, a cégnél tipikus munkavállalói perszónák kialakítása (ideális munkavállaló típusok, akiket a cég keres)
- Munkavállalói felmérés 50 főre (amely tartalmaz munkavállalói elégedettségi, elkötelezettségi elemeket, illetve a munkáltatói érték ígéretek megvalósulásának lekérdezését, valamint a jelenlegi munkavállalói élmény egyéni megélésének elemzését is)
- Kommunikációs audit elvégzése (belső kommunikációs csatornák, tartalmak, útvonalak feltérképezése, információk valós terjedésének vizsgálata, kockázatok és lehetőségek azonosítása)
- A teljes meglévő munkavállalói élményprogram elemzése toborzástól az elválásig, szakmai értékelése, fejlesztési javaslatok megfogalmazása
- SWOT elemzés készítése munkáltatói márka fókusszal
- Összegző jelentés fejlesztési javaslatokkal

I.5. Munkáltatói márka stratégia és kommunikációs terv kidolgozása:

- Stratégiai keretrendszer kialakítása: a cég üzleti stratégiájának és az employer branding stratégiájának összeillesztése, küldetés, jövőkép meghatározása, céges értékek definiálása, munkavállalói értékígéretek részletes leírása
- Munkavállalói élményprogram részletes kidolgozása toborzástól az elválásig (a meglévő elemek leírása mellett az új elemek részletes kidolgozása: pl. munkatárs-ajánlási program)
- Branding csatornák (közösségi média, toborzási stratégia, karrier oldal, álláshirdetések, tehetség-hálózat, szakmai közösségek, oktatási rendszerrel való kapcsolatok) fejlesztési terve (célok, tartalom, szükséges lépések, partnerek, erőforrások)
- Az Employer Branding terület vállalati működésbe integrálása (felelős kijelölése, szervezeti hierarchiába illesztése)
- Kulcs teljesítményindikátorok (KPI-k) kidolgozása
- Kommunikációs terv: a stratégiában meghatározott akciókhoz kapcsolódóan kommunikációs kampány, akciók részletes megtervezése: célok, eszközök, időterv, költségvetés, alkalmazott branding csatornák, célcsoport üzenetek kidolgozása.

II. MEGVALÓSÍTÁS

A munkavállalói élményprogram folyamatos működtetése, a munkáltatói márka vállalkozáson belüli és külső kommunikációja (pl. arculati kézikönyv készítése, cégen belüli márkanagykövetek felkészítése, képzése, a bevezetés folyamatának szakmai támogatása, monitoringja, Youtube csatorna, Facebook és LinkedIn oldal beindítása, karrier oldal továbbfejlesztése, employer branding videók, toborzási videók, hirdetések, média megjelenése, nyílt napok stb.).

Munkáltatói márkaépítés képzés a vállalkozások számára

A rendezvény célja: A résztvevőkkel közösen választ keresni arra, hogy miként lehet olyan munkáltatói márka stratégiát és támogató rendszert létrehozni, amely a vállalat működéséhez szükséges tehetségeket odavonzza, a munkatársakat a legjobb teljesítményre ösztönzi, miközben a munkát is pozitívan élik meg, és jól érzik magukat a munkahelyükön. A képzés során a legsikeresebb külföldi és hazai cégek gyakorlatait szemléltető esettanulmányok bemutatása történik meg, a résztvevők megismerkednek az elméleti alapokkal, kézzelfogható eszközökkel, adaptálható gyakorlatokkal. Kevés elméleti prezentációt, sok-sok gyakorlati feladatot és együtt gondolkodást szükséges alkalmazni a résztvevők intenzív bevonásával.

További cél a résztvevők közötti tapasztalatcsere, közösen gondolkodni új megoldásokon, amelyeket mindenki hazavihet, és a saját vállalatánál beépíthet a képzést követően.

Célcsoport:

- Cégtulajdonosok
- Közép- és felsővezetők
- HR, munkaügyi szakemberek
- CSR/esélyegyenlőség terén dolgozó munkatársak
- Kommunikációs, marketing munkatársak

Tematika:

- Miért foglalkozunk a munkáltatói márkaépítéssel? Érvek, gyakorlati tapasztalatok, kutatási eredmények
- "Diversity Branding", avagy a sokféleség tisztelete márkát teremt, és üzleti hasznot hoz
- A munka megélése, szervezeti boldogság
- Bevonás, a vezetőség meggyőzése
- Üzleti helyzet feltérképezése, kommunikációs és HR audit
- Munkavállalói életciklus program modellje, módszerei és gyakorlata
- Munkáltatói érték ígéret (EVP), amit a cég kínál, és meg is tart
- A kommunikáció, mint a hatékony vállalati együttműködés tere
- A munkáltatói márka stratégia felépítése, kommunikációja, branding csatornák
- Hogyan kezdünk hozzá, hogy valósítsuk meg, hogy mérjük az eredményeket?
- Tippek, gyakorlatok, módszertani eszközök

A pilot eredményei

Informatikai KKV-k tulajdonosainak, cégvezetőinek, HR ügyekért is felelős vezetőinek részvételével tartottuk meg a pilot fejlesztési programot 2021.06.02-03 között Siófokon a Hotel Azúrban HIBRID 2021 – Vezetői Team Coaching néven.



1. ábra: A Vezetői Team Coaching rendezvény reklámja

A GINOP-5.3.5-18-2019-00107 – „Az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ág munkaerő-piaci tünettérképe” projekt keretében megvalósuló kétnapos, ingyenes vezetői team coaching során arra kerestük a választ, hogy miként lehet olyan vállalati stratégiákat létrehozni az informatikai vállalkozásoknál, amely

- a vállalat működéséhez szükséges tehetségeket is vonzza,
- a meglévő munkatársak megtartásában segít, miközben választ ad az elmúlt 1,5 év munkaerőpiaci változásaira,
- a résztvevő IKT vállalatokkal felismerteti egyedi értékeiket, amivel kiemelkedhetnek a munkaerőért folytatott versenyben.

A rendezvényen szó volt arról is, hogy miként alakítsuk a jövő munkahelyeit, hogy a munkatársaink értékteremtő közösséget alkossanak, a cégünkben sokszínűséget támogató, befogadó kultúra uralkodjon, a kommunikáció magas szinten működjön, és a vállalat gondoskodjon a munkavállalók jóllétéről, pszichológiai biztonságáról.

A résztvevők saját gondolataik által vezérelve közösen teremtették meg az újszerű, kreatív szakmai megoldások megszületésének lehetőségét, amelyeket mindenki magával vihetett és a jövőben alkalmazhatja a saját cégénél. A vezetői team coaching a résztvevők aktivitására épített a foglalkozások során, és a célokat ők maguk határozták meg.

Előzetes igényfelmérés alapján az alábbi érdeklődési területeket jelezték a résztvevők:

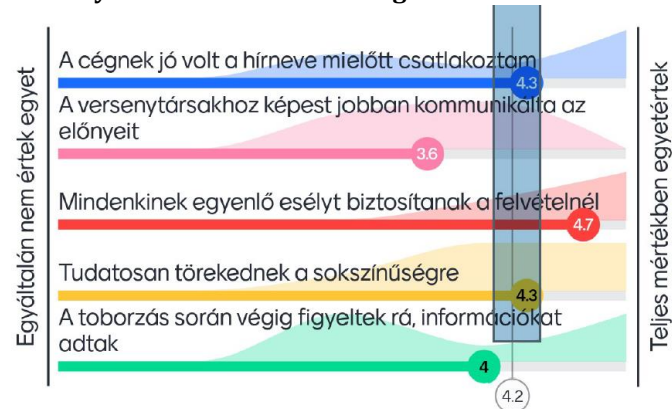
- hogy működünk jól?
- növekedés, csapatépítés hibrid működésben
- új munkatársak kiválasztási folyamata
- hogy lehet motiválni az embereket nem szakmai területeken való tanulásra?
- munkatársak megtartása (főleg a fiatalok), erősebb céghez kötődés kialakítása

- generációs különbségek áthidalása

Önértékelés a munkavállalói életciklus különböző szakaszaiban

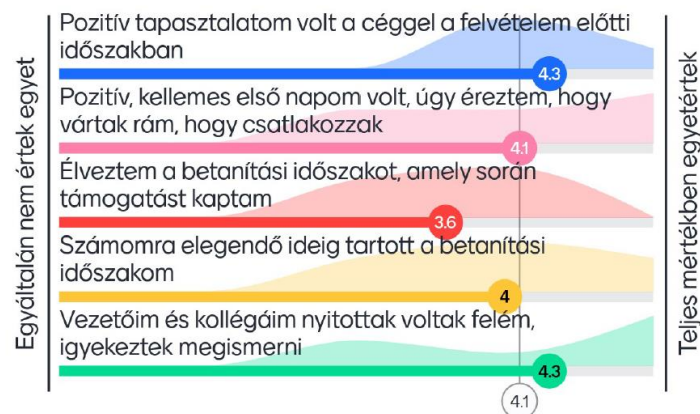
A pilot keretén belül felmértük az egyes cégek saját bevallása alapján, hogy a toborzás szakaszában hogyan ítélik meg a munkavállalók a céget. A válaszadók az egyenlő esély biztosítását tartották a legfontosabbnak.

2. ábra: Milyen a munkavállalók megélése a toborzás szakaszában?



Jelentős potenciál van a cégeknél az értékeik tudatosításában, kommunikálásában a munkaerő megtartása és vonzás szempontjából is. Arra a kérdésre, hogy a munkavállalók hogyan élték meg a csatlakozás idejét kevésbé diverz válasz született.

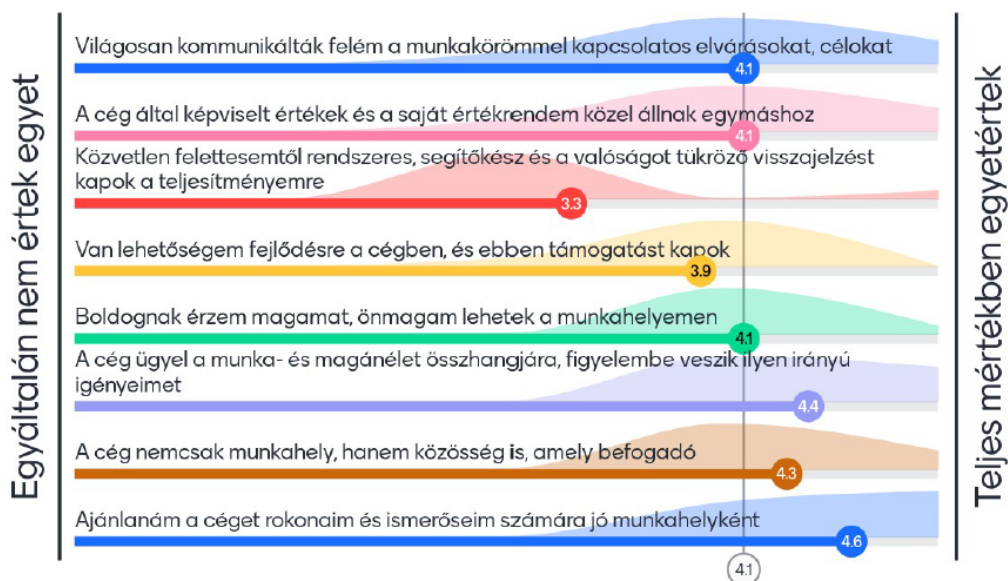
3. ábra: Milyen a munkavállalók megélése a csatlakozás szakaszában?



A betanításra általában kevesebb idő jut, mint azt a munkavállalók elvárják. A COVID-időszak még inkább kihívást jelentett, főként a kevesebb tapasztalattal rendelkező új belépők esetében.

A válaszadók szerint kiemeleten fontos a munka-magánélet egyensúly, mely egyre több és nagyobb hangsúlyt kap a COVID-pandémia home office-os hullámaiban. Viszont kevés figyelem jut a fejlődési lehetőségekre, melyek a kérdőíves kutatás eredményei alapján a munkavállalók számára szintén meghatározó tényező a szektorban.

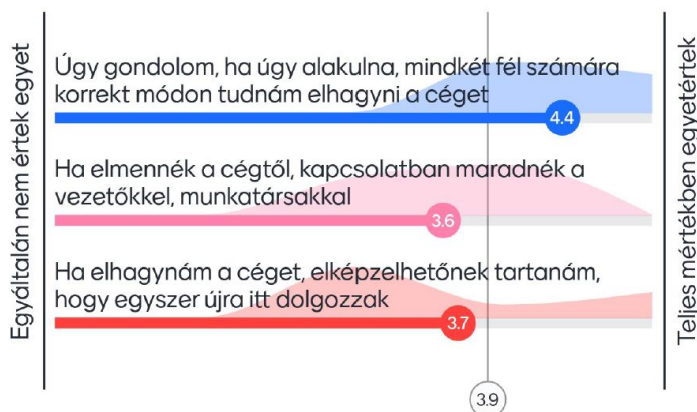
4. ábra: Milyen a munkavállalók megélése a kiteljesedés szakaszában?



A visszajelzés gyakoriságát növelni szükséges, és az ehhez szükséges eszköztárat is el kell sajátítani a felső- és középvezetésnek is.

A válaszadók kevésbé látják valószínűnek, hogy tartanák a kapcsolatot a vezetőkkel, munkatársakkal, de nem zárják ki annak lehetőségét, hogy egyszer újra az adott cégnél dolgozzanak. Ezen tényezőkön lehet tovább javítani. Mindez növeli az elégedettséget és emelett a munkaerő visszahívása, visszacsábítása is valószínűbb, ha az elválás pozitív és fennmarad valamiféle kapcsolat.

5. ábra: Milyen a munkavállalók megélése az elválás és az azt követő szakaszban?



A pilot résztvevőket arra kértük, hogy határozzák meg a cégük értékeit, melyeket kínálnak és biztosítanak a jövőbeli munkavállalóknak. Ezek alapján a legtöbben a sokszínű feladatokat és a szakmai fejlődés lehetőségét vélték biztosított és közvetített értéknek. Fontos értéknek jelenik meg a rugalmasság, mely a kérdőíves felmérésben is kulcselem volt.

vállalati és egyéni értékek összhangja, valamint a társadalmi hatás, amit a saját munkája révén teremt.

Munkaszervezés: Felmérések alapján változó a visszatérési szándék módja, de mindenhol jellemző, hogy vannak, akik nem, vagy csak pár napot szeretnének irodai környezetben dolgozni, de 30-60% viszont vissza szeretne térni az irodába, amely némelyik cégnél a bővülések, illetve új ügyfél protokollok miatt helyhiányt is okoz. Fontos az egyéni igények figyelembevétele, de a cég érdekének is érvényesülnie kell. A hatékonyság is szempont. Ehhez magas szintű önmenedzselési képesség kell, ami nem mindenkinek áll rendelkezésre.

Fejlesztés nem szakmai területeken: IT szakemberek esetén kihívás, hogy a szakmai mellett soft skilllek fejlesztését is fontosnak tartják. Ez pedig szükséges a cégen belüli hatékony együttműködéshez, a megfelelő csapatkohézió kialakításához. Önismeret, társas ismeret, kommunikáció, amelyekkel érdemes kezdeni.

Újrakezdő munkahelyi környezet: A pandémia hatásaira új igények, kihívások jelentek meg. A visszatérésnél egyedi igényeket is figyelembe kell venni. Növekszik az igény a kisebb tárgyalók, online call-okat lefolytatására alkalmas, hangszigetelt kabinok/pod-ok telepítésére. Bevált gyakorlat a helyfoglalási rendszer, és a fix asztalok megszüntetése, amellyel együtt jár a clean desk policy (az asztalok üresek, de mindenkinek van külön tárolója). Vitalizáló, inspiráló, az otthon kényelmét és érzését nyújtó irodákra vágnak a munkavállalók. Álló-ülő íróasztalok beszerzése is célszerű azonos típusokkal, hogy ne legyen minőségi különbség a munkaállomások között. A home office eszközigényét is javasolt támogatni.

Rugalmas munkavégzés: Maximálisan támogatni kell a vezetők részéről, nyitottnak lenni. Jó válaszokat kell adni a munkavállalók számára, hogy miért kell bejönni a cégbe. A vezetőnek asszertíven szükséges kommunikálni a saját és a cég szempontjait is a munkavállalók felé.

Vezetőfejlesztés: Team menedzsment, motiválás, munkaszervezés, visszajelzések hibrid környezetben.

Közösségformáló események: A pandémia hatására a közösségek sérültek még a legjobb virtuális megoldásokat alkalmazó cégeknél is. Szükségesek a személyes találkozók. Ne kötelező rendezvények legyenek, hanem az igényekre reagáljanak. Példaként említették pl. mese délután szervezését, amelyeken a munkavállalók megmutathatják különleges tudásukat (nem csak szakmai területeken).

Egyedi színfoltja volt a rendezvénynek a holokratikus szervezeti működésmód megismerése az egyik cég példáján.

<https://ermehalo.hu/holokracia-tobb-hatalom-a-munkavallaloknak.html>

<https://hu.sainte-anastasia.org/articles/trabajo/qu-es-la-holocracia.html>

A záróértékelés során az alábbi visszajelzést adták a résztvevők a képzés hasznosságával kapcsolatban:

- nagy érték volt, hogy hasonló helyzetű, ugyanazon iparágon belüli szereplőkkel lehetett eszmecserét folytatni, és ebben a két coach is maximálisan partner volt, rugalmasan alakították a programot, figyeltek az igényekre
- hasznos volt a téma rendszerezése, stratégiai szempontú rátekintés
- többen kiemelték a középvezetői réteg fejlesztésének igényét, amellyel foglalkozni fognak
- a hibrid működésben a munkatársakkal közös szabályalkotás jelent meg elvégzendő feladatként
- az egyedi munkavállalói igények, a differenciált vezetői megközelítés is nagy hangsúlyt kapott
- szívesen jönnének máskor is hasonló rendezvényre, kérik az IVSZ-t, hogy szervezzen ilyen alkalmakat a jövőben is