



Kutatás az alacsonyan képzettek iránti munkaerő- kereslet növekedését segítő kormányzati megoldások feltárására

Zárótanulmány

Készült a Nemzeti Munkaügyi Hivatal megbízásából a TÁMOP-1.3.1-07/1.-
2008-0002 „A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és
szociális rendszer részeként” projekt keretében

Készítette:

Csiste András, Czaller László, Geambaşu Réka, Kiss Norbert, Mike Károly,
Radnai Rita, Tóth Ágnes és Vígvári Dorottya

A vizsgálatban közreműködött:
Balás Gábor és Megyesi G. Boldizsár

Budapest
2012. június 15.

„A használható tudásért”
HÉTFA Kutatóintézet

H-1051 Budapest Október 6. utca 19. IV/2

E-mail: info@hetfa.hu

Tel.: +36-30/730-6668

Fax.: +36-1 /700-2257

www.hetfa.hu

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló	4
Summary in English	9
1. Bevezetés	10
A megbízó elvárásai.....	10
A feladatmeghatározás értelmezése és a vizsgálat felépítése	11
A kiskereskedelem, a szociális ellátás és a franchise-hálózatok fókuszpontként való kiválasztásának részletes indoklása	13
A zárótanulmány felépítése	15
2. A gazdasági válság hatása az alacsonyan képzettek foglalkoztatására: nemzetgazdasági trendek, regionális és ágazati különbségek	17
A gazdasági válság hatása az alacsonyan iskolázottságúak foglalkoztatására	17
Térbeli különbségek az alacsonyan képzettek munkanélküliségének változásában	20
Ágazati különbségek az alacsonyan képzettek foglalkoztatásában	25
3. A vállalkozók foglalkoztatási döntéseinek intézményi keretei	35
Szabályozási és intézményi akadályok az alacsonyan képzettek foglalkoztatása előtt.....	35
A kutatásunk keretében vizsgált intézmények	39
4. A franchise mint üzemszervezési és menedzsment-technika potenciális jelentősége az alacsonyan iskolázottak foglalkoztatásában	42
Franchise és foglalkoztatás.....	42
A szociális franchise alkalmazása és lehetőségei az alacsonyan iskolázottak foglalkoztatásában.....	46
5. Alacsonyan képzettek foglalkoztatása a hazai kiskereskedelemben a kérdőíves adatfelvétel eredményei alapján	51
A kérdőíves felmérés módszere, a mintavételi eljárás és a minta.....	51
A kiskereskedelmi foglalkoztatás jellemzői.....	54
Munkaerő-toborzási stratégiák a kiskereskedelemben.....	65
Foglalkoztatási hajlandóság az alacsonyan képzettek alkalmazására.....	70
A franchise-rendszerhez való csatlakozás motivációi és a franchise-kapcsolat természete.....	72
6. Jó foglalkoztatási gyakorlatok: esettanulmányok a kiskereskedelem és a szociális ellátás területéről	82
A Fornetti esete	82
Az élelmiszer-kiskereskedelmi piac és a CBA-üzletlánc.....	88
Idősgondozó intézmények hálózata: a Református Egyház otthonai	95
Otthoni segítségnyújtás hálózatos formában: Otthon Segítünk Alapítvány.....	101
7. Összefoglalás	108
Alacsony iskolázottságúak foglalkoztatása a nemzetgazdaságban.....	108
Alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásának tapasztalatai és lehetőségei a kiskereskedelemben	109
Az esettanulmányok fő tanulságai.....	112
8. Szakpolitikai javaslatok	115
Munkakínálatra ható javaslatok	115
Munkakeresletre ható javaslatok.....	117
A munkaerő-piacra vonatkozó javaslatok.....	118
Mellékletek	120
1. Módszertani függelék.....	120

2. Függelék a 2. fejezethez (foglalkoztatás a kereskedelemben, a humán-egészségügyi és szociális ellátásban)	121
3. A személyes lekérdezés során alkalmazott kérdőív	123
4. Interjúvázlatok.....	137
Irodalomjegyzék	144

Vezetői összefoglaló

Magyarországon különösen rossz az alacsonyan képzett munkavállalók foglalkoztatási helyzete, a munkanélkülieken és az inaktívakon belül csoportjuk messze túlréprezentált. A **Kormányprogram**, az Új Széchenyi Terv és a Széll Kálmán Terv Magyar Munkaterve célként fogalmazta meg, hogy **foglalkoztatásukra a szociális gazdaság és a közmunkaprogram mellett az üzleti vállalkozásoknál is nagyobb tér kell nyíljon** a jövőben, és az állami programoknak a munkaerőpiacra való visszaterelés eszközeként is szolgálniuk kell. Vizsgálatunk **annak a kérdésnek a megválaszolásához igyekszik hozzájárulni, hogy a kormányzati stratégiai dokumentumokban a foglalkoztatáspolitikai kiemelt beavatkozási területeiként megjelenő ágazatok vállalkozásai mai állapotukban mennyire alkalmasak és hajlandók a kormányzat által megfogalmazott célok megvalósításához hozzájárulni.**

Kutatásunk első szakaszában megvizsgáltuk, miként alakult az alacsonyan képzettek foglalkoztatása a gazdasági válság hatására. A változásokat kistérségi szintű munkanélküliségi adatok segítségével is vizsgáltuk. Ágazati bontásban elemeztük, hogyan alakult – az alacsonyan képzettek által jellemzően betölthető – fizikai állások száma. Kutatásunkban az egyik olyan nagy jelentőségű, sok embert foglalkoztató ágazatot (a **kiskereskedelmet**) részletesen is vizsgáltuk, amely esetében – a rendelkezésre álló munkahelyek jellemzői és a nemzetközi szakirodalom megállapításai alapján – feltételezhető volt, hogy van esély alacsonyan képzettek nagyobb számban történő foglalkoztatására. A kereskedelem új munkahelyek kialakításában játszó szerepét a Széll Kálmán Terv Magyar Munka Terve is kiemeli; az ágazat (és ezen belül a franchise formában működő üzleti hálózatok) gazdaságfejlesztési jelentőségét az Új Széchenyi Terv is hangsúlyozza. A másik kiemelten vizsgált ágazat a **szociális ellátás** területe volt: egyrészt e területen – ritka kivételként az utóbbi három évben – megnőtt a foglalkoztatottak száma a fizikai állásokban, másrészt itt az öregedő társadalom kihívásai miatt a szolgáltatás iránt támasztott, hosszú távon is növekvő kereslettel kell számolni.

2008 és 2011 között az alacsony iskolázottságú foglalkoztatottak száma 13%-kal, 63 ezer fővel, 420 ezerre csökkent, a nyilvántartott munkanélküliek száma pedig 9%-kal emelkedett (2011 végén 211 ezer fő, az összes munkanélküli 40%-a volt alacsony képzettségű). A területi bontás rámutatott, hogy egyes területeken (Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár, Hajdú-Bihar, Somogy, Baranya és Bács-Kiskun megye egyes kistérségeiben) a munkanélküliség kedvezőbben alakult. Ezek jellemzően komoly strukturális problémákkal küszködő, viszonylag elmaradott régiók, ahol **a munkanélküliség mérséklődése jobbára a közmunkaprogramok hatásának tudható be.**

A teljes és részmunkaidős fizikai álláshelyek száma 2011-re a 2008-as érték 97%-ára csökkent. Ezzel ellentétes mozgást mutatott a humán-egészségügyi és szociális ellátás (179%), ahol 35 ezer részmunkaidős álláshely jött létre. A kiskereskedelem álláshelyeinek száma a korábbi 96,5%-ára csökkent, alig elmaradva az országos átlagtól. A teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma 14 ezerrel csökkent, a részmunkaidősöké viszont csaknem 10 ezerrel nőtt. **A versenyszférán belül a legtöbb részmunkaidős állás a kiskereskedelemben jött létre**, ami jelzi e szektor kiemelkedő szerepét e téren. Azonban munkaszervezési okokból még a kereskedelemben is csak korlátozottan alkalmazható ez a rugalmas alkalmazási forma:

elsősorban a fővárosi agglomerációban és a nagyobb áruházláncoknál figyelhető meg. Ez kétségeket ébreszt azon szakpolitikai várakozást illetően, amely a kis létszámú cégektől várja az ilyen állások kialakítását.

A kutatás második szakasz áttekintette, hogy **milyen intézményi keretei vannak a vállalkozók foglalkoztatási döntéseinek**. Ennek kapcsán irodalom-áttekintést végeztünk a munkakínálatra, a munkakeresletre és munkaerőpiac működésére ható intézmények magyar szakirodalmi megjelenéséről. Ennek keretében részletesebben is vizsgáltuk, illetve javaslatokat fogalmaztunk meg az alábbi területeken: közoktatás, szakképzés intézményei; humán tőkét támogató munkaerő-piaci programok; foglalkoztatáshoz nyújtott támogatások; munkaerő-közvetítés intézményei; munkajogi szabályok; valamint a vállalati szervezetek működése.

Utóbbihoz kapcsolódóan a nemzetközi szakirodalom egy része szerint a **franchise rendszerek** – a munkavégzés nagyfokú standardizáltsága miatt – **jelentős és növekvő szerepet töltenek be az alacsony iskolázottságú, az elsődleges munkapiac más szegmenseiben alkalmazható tudással és kompetenciákkal nem rendelkező munkavállalók foglalkoztatásában**. Az **Új Széchenyi Terv vállalkozásfejlesztési programja is kiemelt fejlesztési területként** határozza meg a franchise rendszereket, így különösen indokolt volt annak vizsgálata, hogy **a kormányzat foglalkoztatáspolitikai céljainak megvalósítását mennyiben és miként tudják ezek a rendszerek szolgálni**. A kutatás céljaival összhangban így a kiskereskedelmi mintát franchise-rendszerben működő üzletek mintájára szűkítettük. **Kiskereskedelmi (és vendéglátó-ipari) vállalkozásokra kiterjedő személyes interjún alapuló felmérést végeztünk¹**, amely – a hálózathoz tartozás motivációja és a megtapasztalt előnyök és problémák mellett – a munkavállalókra és a foglalkoztatásra fókuszált. **A kérdőíves felmérést négy, jó foglalkoztatási gyakorlatokat bemutató esettanulmány egészíti ki: ebből kettő kiskereskedelmi területre, kettő pedig a szociális ellátások területére vonatkozik**.

A kérdőíves felmérés során az derült ki, hogy **a mintába került, kis méretű franchise-formában működő kiskereskedelmi vállalkozások állásainak több mint fele esetében a munkakör eredményes elvégzése nem igényel szakképzettséget**. Ennek ellenére a **kkv-k alig foglalkoztatnak alacsonyan képzett munkavállalókat**. Üzletenként átlagosan akár 2,8 fő alacsonyan képzett munkavállaló számára is akadna olyan munka, amelyet képes lenne betölteni, ám ezeket az állásokat jelenleg ennél magasabban képzettek töltik be. A válaszok megoszlása szélsőséges: jellemzően vagy azt gondolják a munkáltatók, hogy nincsen ilyen munkakör, vagy pedig azt, hogy **tulajdonképpen minden munkakör betölthető lenne általános iskolai végzettséggel**. Ami ezen túlmenően elgondolkodtató, az az adat, hogy **a válaszadók 87%-a mégsem alkalmazna legfeljebb 8 általánost végzett munkavállalót**.

Az alacsony foglalkoztatás, a potenciális álláshelyek magas száma, a potenciális álláshelyről alkotott szélsőséges vélemények és mindemellett a potenciális álláshelyeknél jóval alacsonyabb foglalkoztatási hajlandóság összességében azért figyelemre méltó, mert ezek szerint **az alacsonyan képzettek által betölthető álláshelyek létrehozása önmagában messze nem elégséges a foglalkoztatásukhoz**. Azt is el kell érni, hogy a munkaadók az adott pozícióra őket válasszák, és úgy látszik, hogy **a munkaadók elég szélsőségesen gondolkodnak az alacsonyan képzettek potenciális alkalmazásáról**. Éppen ezért lényeges annak a vizsgálata, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a munkaadók döntési algoritmusában.

¹ A lekérdezést a Bell Research Kft. végezte 2012 áprilisában.

A **jelenség két elmélettel** is magyarázható: az eltérő képzettségűek és így termelékenységűek munkaerő-piaci keresleti-kínálati viszonyain alapuló **torlódási-kiszorítási hatással** (azaz amikor az álláskereső magasabban képzettek „elveszik” a munkát az alacsonyabb képzettségűek elől), illetve a **stigmatizációs vagy jelzéselmélettel** (amikor a munkáltató az alacsony képzettséghez olyan képet társít, hogy egy adott végzettségű ember nem lenne képes ellátni az adott munkát, így eleve fel sem veszi vagy nem is keresi). **A munkaerő-piaci felvételi döntésekben – eltérő súllyal – vélhetően mindkét jelenség szerepet játszik. A két jelenség súlyának megítélése azért lényeges kérdés, mert ha a stigma vagy jelzés erős, akkor jelentősebb gazdasági növekedés esetén sem számíthatunk az alacsonyan képzettek nagyobb arányú elhelyezkedésére.**

A kérdőív eredményei alapján **a mintába került kiskereskedelmi üzletek 6%-a alkalmazna állami támogatás nélkül is alacsony képzettségű munkatársat. További 5 százalék nyilatkozott úgy, hogy állami támogatás esetén ezt megtenné.** Esetükben feltételezhetjük, hogy nem „zsigeri elutasításról” van tehát szó az alacsonyan képzett munkavállalók felé, hanem valószínűleg sokkal inkább egy termelékenységi kérdésről (azaz az olcsóbbá „tett” alacsony képzettségű munkavállaló alkalmazása már megérné nekik). Az alacsonyan képzetteket potenciálisan a jelenleginél nagyobb számban foglalkoztató üzleteknek tehát kb. egyötödében nincsen elutasítás. **Azt feltételezhetjük ebből következően, hogy a válaszadók 4/5-e esetében valamekkora szerepet játszik az alacsony képzettség mint szignál, és a skála egészen az erőteljes elutasításig terjed. Azok a vállalkozások, amelyek erőteljesen standardizált és szigorúan felügyelt franchise-hálózat részei, az átlagnál nagyobb hajlandóságot mutatnak az alacsonyan képzettek foglalkoztatására.** Ez az eredményünk megerősíti az üzleti hálózatok fontosságát a képzettséget nem igénylő munkahelyek teremtésében.

Az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatása eredményeink szerint tartós marad a szociális vállalkozások és a közmunkaprogram keretében, ami felveti azt a kérdést is, hogyan tehetőek ezek a területek hatékonyabbá. A franchise-zal kapcsolatos **új működési irány az ún. szociális franchise** területe, ahol a hálózatos formában működő, a know-how-t (és adott esetben a márkanévet is) megosztó vállalkozások társadalmi-közösségi szempontból fontos terméket, szolgáltatást állítanak elő, úgy, hogy mindeközben az elsődleges munkapiacról kiszorult dolgozókat is alkalmaznak. Az ilyen szolgáltatást nyújtó szociális vállalkozások súlya nő, a fejlett országokban a gazdaság 10%-át teszik ki, és az Unió fejlesztési prioritásai között is szerepel ez a terület. Az ezeket összefogó szociális franchise volumene egyelőre viszonylag kicsi (az európai hálózat adatai szerint körülbelül 60 hálózat működik 13 ezer foglalkoztatottal), de ezen a téren még nagy tartalékok vannak.

Hazánkban is **indokolt a jövőben vizsgálni, hogy a társadalmi, közösségi célokat szolgáló profitorientált vállalkozások vagy közösségi, non-profit szervezetek esetében milyen hálózatos együttműködési formákra nyílik lehetőség** a tudás megosztása, a működés hatékonyságának és eredményességének növelése – és egyben az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásának növelése – érdekében, akár a szociális franchise keretein belül is. Ezt a célt szolgálja a szociális ellátások terén elvégzett két esettanulmány: az Otthon Segítünk Alapítvány egy nemzetközi hálózat magyar tagjaként nyújt otthoni segítséget családoknak, míg a Református Egyház időotthonai egységes egyházi módszertani irányítás alatt állnak. Mindkét hálózat nagy hangsúlyt helyez a megfelelő minőségbiztosítási rendszer kiépítésére, amely a „márkanévvel” együtt a franchise működési módjához hasonlóvá teszi őket. Úgy tűnik, hogy az

újonnan létrehozható foglalkoztatási szövetkezetek mérete túlságosan nagy, potenciális tevékenységi köre túlságosan heterogén ahhoz, hogy a know-how-transzferben eredményesen tudjanak részt venni.

Eredményeink szerint **a kisvállalkozásoktól rövid távon, az alacsony végzettségű munkaerő képzettségének javulása és az alacsony képzettséghez társított, jelenleg erősen negatív kép változása nélkül nem számíthatunk jelentős foglalkoztatás-bővítésre.** Az elvégzett kutatás alapján az **alábbi javaslatokat** fogalmazzuk meg a foglalkoztatás-bővítéshez szükséges kormányzati intézkedések kapcsán:

1. Munkakínálatra ható javaslatok

- Az alacsony iskolázottságúak munkapiaci helyzetének **hosszabb távú** javítását elsődlegesen az szolgálja, ha az **alapfokú oktatás** minőségének – különösen a korai iskolaelhagyásban potenciálisan érintettekre célzott – javításával sikerül növelni az alacsonyan képzettek általános kompetencia-szintjét.
- A **tanköteles kort már elért alacsony iskolázottságúak** esetében személyre szabott támogatási eszközök alkalmazásával erősíteni kell a **felnőttképzésben való részvételt**, hogy e munkavállalói csoportok felkészüljenek a szakképzettséget nem, viszont általános kompetenciákat igénylő munkafeladatok elvégzésére.
- Fontosnak tartjuk szabályozási és támogatási eszközök segítségével a felnőttképző intézmények működésében olyan ösztönzők megjelenítését, amik a **képzést sikeresen befejezők elhelyezkedésben is érdekeltté teszik** az intézményeket.
- A **közfoglalkoztatásban** részt vevők foglalkoztathatóságának erősítése érdekében indokolt e programok szakmai tartalmának kibővítése egyrészt az **általános kompetenciákat** erősítő – egységes rendszer szerint, a vállalkozói szervezetek bevonásával kialakított tartalmú – képzésekkel, másrészt pedig személyre szóló, a munkakeresési technikákat begyakorló, személyiségfejlesztő tréningekkel.

2. Munkakeresletre ható javaslatok

- A munkáltatók (különösen a kkv-k) még kedvezmények biztosítása esetén is vonakodhatnak alacsonyan képzett munkavállalókat alkalmazni. A **kedvezmény csak egy – relatíve kis hatású – eleme lehet az alacsonyan képzettek foglalkoztatási esélyeinek javítását** célzó közpolitikában. Támogatást vagy kedvezményt az alacsonyan képzett munkavállaló **személyéhez kötötten, célzottan** szükséges biztosítani.
- A **szociális ellátás** területén a jogszabályok lehetőséget adnak az alacsony iskolázottságú, szakképzetlen munkavállalók alkalmazására az ellátottakkal közvetlenül kapcsolatot tartó állások 20 %-a esetén. Javasoljuk, hogy egyrészt kerüljön **szakmai felülvizsgálatra a 20 %-os kvóta esetleges növelésének** lehetősége, másrészt pedig kerüljön kialakításra állami támogatási konstrukció az alacsony iskolázottságúak szakmai felkészítéssel/képzéssel összekapcsolt alkalmazására vonatkozóan a szociális ellátás területén.
- Ahhoz, hogy a hazai **közfoglalkoztatás** rendszere alkalmassá váljon a foglalkoztatottak elsődleges munkapiacra történő felkészítésére, erősíteni kell e programok működésében

a **szociális franchise**-jellegű, ami egyrészt a belső munkafolyamatok jobb megszervezését, másrészt az egyes települési közmunkaprogramok közti jobb együttműködést, harmadrészt pedig a közmunkaprogramokban előállított termékek közös értékesítését, marketingjét jelentheti, a programok szociális franchise irányába történő továbbfejlesztését.

- Az elmúlt években támogatott kísérleti szociális gazdasági projektek sikeréhez a mainál sokkal kiszámíthatóbb, tervezhetőbb és hosszabb távú támogatási megoldások kellenek, továbbá a kormányzati támogatásoknak elő kell segíteniük a **helyi kezdeményezések hálózatba szerveződését**, ami egyrészt méretgazdaságossági előnyökhöz segítheti őket, másrészt pedig a know-how/jógyakorlatok elterjedését is szolgálhatja.
- Javasoljuk egyfelől a szervezettebb franchise hálózatok átadói, másfelől a foglalkoztatási szolgálat, a TISZK-ek ill. az **alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásra való felkészítésére vállalkozó más nonprofit szerveződések közti célzott együttműködések erősítését**. Az egyes esetekben már ma is létező együttműködéseknek megfelelő keret biztosítható a foglalkoztatási paktumok rendszerének célzott továbbfejlesztése révén.

3. A munkaerő-piacra vonatkozó javaslatok

- A társadalmi integráció erősítő, az alacsony iskolázottságúak társadalmi erőforrásait növelő kezdeményezéseknek különösen pozitív szerepe lehet a foglalkoztatásban. Szükséges, hogy a **foglalkoztatáspolitikát partnerként kezelje és erősítse azon civil és egyházi kezdeményezéseket, amik a képzetlen és képzett társadalmi csoportokat is integráló közösségeket szerveznek**.
- A rugalmasabb alkalmazási formák (és az ezt támogató munkapiaci szabályozás) még a kereskedelemben is csak korlátozottan alkalmazhatók, s ezeknek a megoldásoknak ma a nagyobb szervezetekben és a közfoglalkoztatásban van szerepe. Noha vizsgálatunk nem terjedt ki a nem franchise rendszerben működő nagyobb áruházláncokra, eredményeink közvetette arra utalnak, hogy **az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásában ezeknek a nagy üzleti szervezetekre továbbra is kiemelt feladat** hárul.
- Minden ágazati, az adott munkakör betöltését valamilyen végzettséghez kötő, és ilyen szempontból korlátozónak tekinthető **szabályozás esetében** szükségesnek tartjuk annak felülvizsgálatát, hogy az **adott végzettséggel valóban szükséges-e rendelkeznie a munkavállalónak** a munkája ellátásához, a kötöttebb, iskolarendszerű vagy tanfolyami rendszerű képzések helyett a megfelelő képzettség nem szerezhető-e meg egyszerűbb, kötetlenebb és olcsóbb formában, minden munkavállalóra érdemes-e a szabályt érvényesíteni, avagy – az idősothtonokra vonatkozó szabályozáshoz hasonlóan – a munkavállalóknak csak valamilyen arányától szükséges megkívánni a megfelelő végzettséget.

Summary in English

Employment figures of low-qualified workers are extremely unfavourable in Hungary: they are highly overrepresented among the unemployed as well as in inactive population. Our analysis is aimed at better understanding how those sectors that serve as the key intervention areas of the Hungarian employment policy are able and willing to contribute to the fulfilment of government objectives, given the current capabilities of enterprises in these sectors.

The first phase of the research analysed employment trends of low-qualified workers in the era of the global financial crisis. The number of low-qualified workers who were employed decreased by app. 63,000 (or 13%) between 2008 and 2011, reaching a total number of 420,000 at the end of the analysed period. The number of registered job seekers increased by 9%.

The second phase of the research provided an overview of the key institutional factors relevant to the employment decisions of enterprises and entrepreneurs. Several key areas were analysed: public education and institutions of vocational training; job market programs supporting human capital development; employment subsidies; institutions aimed at providing support for job seekers; regulation of employment; as well as organisational issues of enterprises.

Based on the objectives of the research, the retail industry and social care services were chosen as targets for deeper analysis. According to the economic policy objectives of supporting micro and small enterprises as well as business networks, a further focus was added: franchising. In the third phase, an interview-based survey was carried out among 146 Hungarian franchise retailers, accompanied by four case studies about employment best practises: two cases in retailing, two in social care services.

The results of the survey showed that small retail enterprises, operated as franchise members, do not require special skills and education from employees in around half of the jobs they offer, as perceived by shop managers. However, employment of low-qualified workers is much less frequent: almost all of the these jobs were filled by better qualified employees.

The contrast between the low employment rate of low-qualified workers and the much higher number of potential jobs suitable for them should be considered as a warning signal: the creation of jobs that can be filled by low-qualified workers will not automatically lead to higher employment rate among them. Micro and small enterprises in retailing will not employ more low-qualified workers unless their skills and education levels are improved, or the strength of negative preconceptions about their productivity solely based on their educational level is diminished. There are several initiatives that may contribute to resolving the situation. Key initiatives include supporting programs aimed at improving general competencies of low-qualified workers as well as encouraging cooperation between business networks and vocational training institutions.

The role of large enterprises and public employment will still be decisive in providing opportunities for the employment of low-qualified workers. Applying the model of social franchising can serve as a good model for the development of public employment programs.

1. Bevezetés

A megbízó elvárásai

A Nemzeti Munkaügyi Hivatal (NMH) a jelen vizsgálatra lehetőséget teremtő szerződés előkészítése során a következő, elvégzendő feladatokat határozta meg:

„A hazai foglalkoztatási helyzettel kapcsolatos kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy a magyar foglalkoztatási helyzet legnagyobb problémája az alacsonyan képzett munkavállalási korúak inaktivitása. E rétegek munkaerőpiacra történő bevonása az egyik kulcsa annak, hogy az alacsony országos foglalkoztatottsági szint emelkedjék. A START program néven újraindítandó közmunkaprogram célja e rétegeknek a munka világába történő visszavezetése. Ez azonban még nem jelenti az elsődleges munkaerőpiacra történő belépésüket, ezért közmunkaprogramokba bevontakat fokozatosan át kellene tudni terelni a nem támogatott foglalkoztatásba. E rétegek tudása, munkaereje iránt azonban (jelentős térségi eltérések mellett is) ma nagyon alacsony a munkaerő-kereslet. Az alacsony iskolai végzettségűek foglalkoztatásának jelentős növelését néhány munkaintenzív ágazat vállalkozásaitól lehet várni. Ezen ágazatok megtalálása, és az abban dolgozó vállalkozások foglalkoztatási potenciáljának növelése kulcskérdése a probléma megoldásának. A kutatás eredményei szabályozási javaslatokkal, a foglalkoztatáspolitikai intézményrendszer portfóliójába illeszthető szükséges támogató (pl. disszeminációs, jó gyakorlat elterjesztését és adaptálását segítő) funkciók feltárásával és az uniós források, különösen az ESZA források 2014 utáni programozását segítő javaslatokkal szolgálhatnak.

A vizsgálat legfontosabb feladatai:

- *feltárni azokat az akadályokat, amelyek az alacsonyan képzetteknek állást teremteni képes, magas foglalkoztatási potenciállal bíró vállalkozások növekedése és a foglalkoztatási potenciáljuk bővítése előtt állnak;*
- *azonosítani e vállalkozások növekedését segítő innovatív (vállalati vagy helyi intézményi környezeti) jó megoldásokat, javaslatot téve a támogatási rendszer fejlesztésére.*

Alkalmazandó módszerek:

- *Az elérhető adatbázisok másodelemzésével kell lehatárolni azokat a térségeket és vállalatcsoportokat, amelyek a közelmúltban sikeresen tudták növelni az alacsonyan képzettek foglalkoztatását.*
- *Személyes megkérdezéssel alapuló kérdőíves vizsgálatot kell lefolytatni olyan ágazatokban működő legalább 150 vállalkozás vezetőivel, amelyek potenciálisan növekvő keresletet támaszthatnak e foglalkoztatási célcsoport iránt, a növekedésük előtt álló szabályozási és intézményi (pl. tőkepiaci) akadályok feltárása érdekében.*
- *Vállalati és területi esettanulmányok, illetve szakértői interjúk segítségével kell bemutatni olyan jó intézményi megoldásokat és vállalati innovációkat, amelyek hozzájárultak az alacsonyan képzettek számára elérhető munkahelyek létrejöttéhez.”*

A feladatmeghatározás értelmezése és a vizsgálat felépítése

A kutatás elsődleges célja tehát azoknak az intézményi és szabályozási akadályoknak a feltárása, amelyekkel az alacsonyan képzetteket potenciálisan foglalkoztatni képes vállalkozások szembesülnek, továbbá olyan jó gyakorlatok és szakpolitikai megoldások azonosítása, amelyekkel ezek az akadályok mérsékelhetők. Ezt a célt és az előírt alkalmazandó módszereket szem előtt tartva, a kutatási feladatokat négy lépésben végeztük el.

Elsőként a munkapiaci statisztikai adatok alapján lehatároltuk azokat a térségeket, illetve ágazatokat, amelyekben a gazdasági válság kezdete óta nőtt vagy az átlagnál kevésbé esett vissza az alacsonyan képzettek foglalkoztatása. **Ezen ágazatok közül választottunk ki két olyan ágazatot, a kiskereskedelmet és a szociális ellátást, amelyek potenciálisan növekvő keresletet támaszthatnak** az alacsony iskolázottságúak célcsoportja iránt. A két ágazat kiválasztásához az elsődleges támpontot a munkapiaci statisztikai mutatók adták, de emellett figyelembe vettük a hazai foglalkoztatáspolitikai kormányzati prioritásait, valamint a hazai és nemzetközi szakirodalom elemzéseit a hosszabb távú, a munkahelyek jellegét és az egyes ágazatok súlyát érintő strukturális folyamatokról. A fókuszálást az is indokolja, hogy ez a két szektor mind a férfi, mind a női munkavállalók számára elérhető (szemben például az alacsonyan képzetteket szintén nagy tömegben foglalkoztatni képes építőiparral). Mivel a gazdaságfejlesztési célkitűzések között kiemelten szerepel a mikro- és kisvállalkozások támogatása, azért a vizsgálatot a kiskereskedelem esetében tovább fókuszáltuk a kisméretű vállalkozásokra.

A kutatás második lépéseként áttekintettük azokat a legfontosabb intézményi és szabályozási kérdéseket, amelyek a vállalkozók foglalkoztatási döntéseit befolyásolják. A szakirodalomban azonosított intézményi tényezők körét kiegészítettük egy további elemmel, a foglalkoztatást nyújtó vállalatok és iparágak szervezeti kereteivel. Bár az emberierőforrás-menedzsment szakirodalma komoly figyelmet szentel a szervezeti keretek és a munkakörök betöltéséhez szükséges képességek közötti összefüggéseknek, a foglalkoztatáspolitikai eddig nagyon kevésbé reflektált ezekre. A szervezeti méret az egyik legfontosabb intézményi tényező, amely befolyásolja, hogy egy vállalkozás képes-e képzetlenek alkalmazni. A kkv-k esetében a munkafolyamatok kevésbé szegmentáltak és standardizáltak, ami a nagyvállalatokhoz képest megnehezítheti az alacsonyan képzettek foglalkoztatását. Ezt a korlátot – az áttekintett nemzetközi szakirodalom szerint – részben oldhatja, ha egy kisvállalkozás egy franchise-hálózathoz csatlakozik, amely bizonyos értelemben egyesíti magában a kis- és nagy szervezetek jegyeit. A franchise-nak szentelt kiemelt figyelmet az Új Széchenyi Terv Vállalkozásfejlesztési Programjában megfogalmazott célok² is indokolják.

Kutatásunk keretében összegeztük a franchise-rendszerek hatékonyságáról és foglalkoztatási gyakorlatáról szóló nemzetközi szakirodalmat. A klasszikus kiskereskedelmi alkalmazás mellett kiemelt figyelmet szenteltünk az újabb keletű szociális franchise (social franchise) modelljének, amely a szociális ellátás ágazatában javíthatja az alacsonyan képzettek foglalkoztatását, továbbá növelheti a közmunkaprogramok hatásosságát a képzetlenek elsődleges munkapiacra történő visszajuttatását illetően.

² Új Széchenyi Terv (218. oldal): „A franchise fontos szerepet játszik a gazdaság vállalkozói szerkezetének átalakításában, új csoportokat vonz a vállalkozói szektorba, és elősegíti a vállalkozói kultúra megteremtését. Az új vállalkozásokon keresztül, az új hálózatoknak köszönhetően az ország különböző területein teremtenek új munkahelyeket.” (Lásd: http://ujszecsenyiterv.gov.hu/download/9/11/00000/003_Vallalkozasfejlesztes.pdf A letöltés ideje: 2012. június 12.)

A kutatás harmadik lépéseként végeztük el a kiválasztott szektorokra vonatkozó empirikus elemzéseket. A kérdőíves lekérdezés és az interjúk során arra a kérdésre összpontosítottunk, hogy a munkaadók milyen információk és szempontok alapján döntenek új dolgozók alkalmazásáról, s a foglalkoztatási döntésükben a jelentkezők iskolázottsága (esetünkben az alacsony iskolázottság) milyen súllyal esik latba. A fentieknek megfelelően megvizsgáltuk azt is, hogy a munkaadó szervezetek jellemzői, közöttük is kiemelten a franchise-jegyek, hogyan hatnak a foglalkoztatási döntésekre.

A vizsgálat kérdéseinek megválaszolásához szükséges empirikus bázist 146 kiskereskedelmi vállalkozás személyes kérdőíves lekérdezése, 4 esettanulmány és szakmai interjúk elkészítése teremtette meg. Az esettanulmányok két-két konkrét szervezetről szólnak a kiskereskedelem, illetve a szociális ellátás terén. **Olyan jó intézményi megoldásokra és szervezeti innovációkra összpontosítunk, amelyek mintaként szolgálhatnak más szervezetek számára is, és hozzájárulhatnak az alacsonyan képzettek számára elérhető munkahelyek létrejöttéhez.**

Végül, **negyedik lépésként az empirikus eredményeinkre támaszkodva szakpolitikai javaslatokat dolgoztunk ki az alacsonyan képzettek foglalkoztatása előtt álló intézményi akadályok mérséklésére.** Míg a munkagazdaságtani szakirodalom jellemzően konkrét kormányzati intézkedések kvantitatív hatáselemzése alapján fogalmaz meg szakpolitikai javaslatokat, e kutatás keretében mi ezt alapvetően a munkaadók vélekedései és döntési mintái alapján tesszük. Úgy véljük, hogy ez a megközelítés – nyilvánvaló korlátai mellett – különösen alkalmas arra, hogy egyrészt az eddiginél árnyaltabb képet kapjunk a munkaadók valós viselkedéséről, másrészt a foglalkoztatási döntések olyan mozzanataira világítsunk rá, amelyeket a kormányzati politika eddig nem vett kellőképpen figyelembe, és amelyek újszerű kormányzati intézkedéseket indokolhatnak.

Az alábbi 1.1. táblázatban összegezzük, hogy az NMH által definiált feladatokat miként végeztük el a vizsgálat lefolytatása során:

1.1. táblázat: A kutatás feladatainak elvégzése

	A FELADAT ELVÉGZÉSE
I. Vizsgálendő térségek és vállalatszegmensek lehatárolása	I.1. Foglalkoztatás- és fejlesztéspolitikai stratégiai dokumentumok és szakirodalmi feldolgozása I.2. A munkapiaci statisztikai adatgyűjtési rendszer által összegyűjtött és közzétett adatsorok másodelemzése, a 2008-2011. közötti munkapiaci folyamatok ágazatok és kistérségek szerinti vizsgálata I.3. A kiskereskedelem, a szociális ellátás és a vállalkozások közti együttműködés szerveződési modelljeként a franchise kijelölése
II. Kérdőíves vizsgálat készítése	II.1. A kiskereskedelemben működő 146 vállalkozás vezetőjének személyes kérdőíves vizsgálata [végrehajtó: Bell Research]
III. Esettanulmányok és szakmai interjúk készítése	III.1. 2 kiskereskedelmi üzleti hálózat működésének feltárása III.2. 2 a szociális ellátás területén működő hálózat működésének feltárása III.3. A Magyar Franchise Szövetség és a Református Egyház vezetői szakértői körében készített szakmai interjúk
IV. Összefoglalás és javaslatok készítése	IV.1. A vizsgált vállalati szegmensek növekedése és foglalkoztatásuk bővítése előtt álló azonosított akadályok szintetizálása IV.2. Az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásának bővítése előtt álló azonosított akadályok szintetizálása IV.3. Szakpolitikai javaslatok kidolgozása

A kiskereskedelem, a szociális ellátás és a franchise-hálózatok fókuszpontként való kiválasztásának részletes indoklása

A Kormányprogram kiemelt célkitűzésésként fogalmazta meg a foglalkoztatás növelését, amelyet a kormány többek között az Európai Bizottságnak benyújtott, az Európa 2020 Stratégia hazai végrehajtásának céljait és eszközeit bemutató Nemzeti Reform Programban (2011-ben és 2012-ben) is alátámasztott. A Stratégia keretében Magyarország vállalta, hogy a 20-64 éves népesség körében 75%-ra emelkedik a foglalkoztatottak aránya 2020-ig.

A Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia³, amely a leghátrányosabb helyzetűek felzárkóztatásának átfogó programját kívánja nyújtani, az alacsony képzettségűek foglalkoztatásának szempontját a hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci lehetőségeinek javítása kontextusában tárgyalja. A képzésre, kompetencia-növelésre irányuló kezdeményezéseken és programokon túl ez a stratégiai dokumentum – a fentiekkel összhangban – azt a célt határozza meg, hogy a gazdaságfejlesztési programokban a vállalkozásfejlesztési támogatás feltételeként kell az alacsony képzettségűek foglalkoztatását előírni.

A Kormány foglalkoztatáspolitikai stratégiáját meghatározó Magyar Munka Terv a tartósan munkanélküliek támogatására megfogalmazott kezdeményezések között tünteti fel az alacsony képzettségűek kérdését, a Terv alapján⁴ a foglalkoztatási célú támogatásoknak három pillérre épülő rendszere jön létre:

- 1) Nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedés ösztönzése és támogatása többek között célzott bér- és járuléktámogatásokkal, kiemelt figyelmet fordítva a mikro-, kis és középvállalatokra.
- 2) Szociális gazdaság: a helyi lehetőségekre építve szervezi meg a munkanélküliek foglalkoztatását részben állami támogatásból, részben pedig saját bevételekből. Ez egy átmeneti foglalkoztatási forma, amelynek célja hosszabb távon, hogy átvezessen a nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásba.
- 3) Közfoglalkoztatás, amely szorosan összefügg a szociális ellátások rendszerének munkára ösztönző átalakításával, és amelynek keretében az állam maga szervezi meg azoknak az átmeneti foglalkoztatását, akiknek az első két pillér jelenleg nem kínál reálisan munkalehetőséget.

A Terv I.11. fejezete („Munkaerő-piaci előrejelzés 2011-2015”) kijelöli, hogy a kormányzat a versenyszféra mely ágazataitól várja a foglalkoztatás bővülését és mintegy 400 ezer új munkahely kialakítását 2015-ig. A 2011-2015 közötti időszakban létrejövő új munkahelyek kiemelt ágazatonkénti eloszlása a dokumentum alappályája szerint:

³ Lásd: <http://romagov.kormany.hu/download/8/e3/20000/Strat%C3%A9gia.pdf>

⁴ Lásd: http://www.kormany.hu/download/7/03/40000/Nemzeti_munkaterv.doc (5. oldal)

1.2. táblázat: A 2011-2015 közötti időszakban létrejövő új munkahelyek kiemelt ágazonkénti eloszlása

	2011	2012	2013	2014	2015	ÖSSZESEN
Feldolgozóipar	5 057	4 850	7 359	7 044	9 585	33 895
Nagy-és kiskereskedelem, gépjárművek, motorkerékpárok, személyi és háztartási cikkek	3 424	3 284	4 982	4 769	6 489	22 948
Ingatlan, bérbeadás és üzleti tevékenységek	1 627	1 560	2 367	2 266	3 083	10 904
Versenyszféra egyéb	5 679	5 447	8 260	7 908	10 761	38 055
Összesen	15 786	15 140	22 971	21 987	29 918	105 801

Forrás: Nemzeti Munka Terv, I.11. fejezet

A foglalkoztatáspolitikát tehát azzal számol, hogy 2015-ig a versenyszférában az új munkahelyek mintegy ötöde a kereskedelem főágazatában fog létrejönni, s a rendelkezésre álló fejlesztési és szabályozási eszközöket – többek között – e cél elérése érdekében mozgósítja. **Tekintettel arra, hogy a kereskedelem – miként azt a jelen tanulmány 2. fejezetében bemutatott munkapiaci statisztikák is jelzik – az alacsony és alsó-középfokú iskolázottságú munkavállalók jelentős foglalkoztatója, továbbá kiemelkedő szerepet játszik a részmunkaidős fizikai jellegű állások kínálatában, indokolt volt egy nagy vállalkozásszámú szegmensének, a kiskereskedelemnek mélyebb vizsgálata.** Mivel a beavatkozások a kisebb méretű vállalkozásokra kiemelt figyelmet kívánnak fordítani, ezért a vizsgálatot – a kereskedelem esetében – tovább szűkítettük a vállalkozás mérete alapján.

A humán-egészségügyi és szociális ellátás iránti igény az európai öregedő társadalmak kontextusában jelentősen fog növekedni a következő évtizedekben, így az e területen nyíló – különböző képzettségeket igénylő – foglalkoztatási lehetőségek vizsgálata kiemelt fontossággal bír egy messzire tekintő foglalkoztatáspolitikára. A szociális ellátás vizsgálatba vonását emellett az a 2. fejezetben bemutatandó tény is indokolta, hogy 2008-2011. között ebben az ágazatban jött létre a legtöbb új fizikai munkahely.

Mindkét kiválasztott ágazat, a kiskereskedelem és a szociális ellátás területén kiemelt figyelmet szentelünk a franchise-jellegű hálózatoknak. A kormányzati stratégia szempontjából ezt elsősorban az indokolja, hogy **az Új Széchenyi Terv a vállalkozásfejlesztés egyik lehetséges irányaként, eszközeként jelöli meg a franchise-hálózatok támogatását.** Ezek elterjedése bővíti a vállalkozói együttműködés lehetőségeit, a vállalkozói szerkezet alakításával új csoportokat vonzhat a vállalkozói szektorba. A kiskereskedelemben a franchise az üzleti növekedés sokszor alkalmazott eszköze is. A kisvállalkozások számára egy franchise-hálózathoz történő csatlakozás csökkentheti a felvállalandó kockázatot, így a számuk növekedéséhez vezethet. Fazekas és Scharle [2012] az alacsonyan képzettek alacsony foglalkoztatottságának az okát a kis- és családi vállalkozások alacsony számában is látja, Nyugat-Európában ugyanis ezek a vállalkozások nagyobb arányban adnak munkát az alacsonyan képzetteknek. **E kutatás keretében amellet érvelünk, hogy franchise-hálózatok különösen alkalmasak lehetnek arra, hogy támogassák a vállalkozások növekedését és egyben az alacsonyan képzetteket is bevonják a foglalkoztatásba.**

A (profitorientált) üzleti hálózatok és a – hazai foglalkoztatás-növelés szempontjából szintén fontos – közmunkaprogram közötti „átmenetnek” is tekinthetőek a társadalmi vagy szociális franchise keretében működő vállalkozások. A szociális franchise (ami a Magyar Munka Terv megközelítésében a szociális gazdaság szervezésének egy megoldása) ugyanúgy épít a hálózatos működési modell előnyire (pl. a know-how-transzferre vagy adott esetben a márkanévre), de szemben az üzleti vállalkozásokkal, itt nem az üzleti siker az

elsődleges cél, hanem valamilyen társadalmi szempontból fontos küldetés teljesítése. Ez a küldetés lehet akár maga a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek foglalkoztatása is (tetszőleges tevékenységi körrel), de szintén jellemző a társadalom számára hasznos szolgáltatások nyújtása; így ezeknek a szervezeteknek a működési köre is sokszor közszolgáltatásokhoz kötődik. A szociális franchise működésére láthatunk példákat az egészségügy, gyermek- és idősgondozás, szociális munka, rehabilitáció, oktatás, fenntartható energiatermelés, környezettudatos közlekedés vagy újrahasznosítás területén (ESFN [2012]). A két célkitűzés (hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatása és társadalmi szempontból hasznos szolgáltatás nyújtása) gyakran együtt jár.

A szociális ellátás területén a szociális franchise-ok inkább a jövőbeni fejlődés lehetséges irányát képviselik, itt még egy kialakulóban lévő területről van szó. Fejlődő országokban egyre gyakrabban alkalmazzák ezt a működési formát (elsősorban a know-how terjesztésére), de vannak jó európai példák is (amelyek esettanulmányként a European Social Franchising Network honlapjáról el is érhetők), így a szociális ellátási franchise jelen kutatásba való beemelését elsősorban a terület jövőbeli potenciálja indokolja.

A vizsgálat fókuszterületeinek kiválasztásához kapcsolódó – a fentiekben ismertetett – indokokat az 1.3. táblázatban foglaltuk össze:

1.3. táblázat: A vizsgált fókuszterületek kiválasztásának indoklása

VIZSGÁLATI TERÜLET	KIVÁLASZTÁS INDOKLÁSA
Kiskereskedelem	a.) A Széll Kálmán Terv Magyar Munka Tervében kijelölt szerep. b.) Hagyományosan jelentős szerepe az alacsonyan képzettek foglalkoztatásában. c.) A 2008-2011. közti munkapiaci folyamatok által jelzett sajátosság, a részmunkaidős foglalkoztatás jelentős bővülése. d.) A vállalkozások nagy számossága, ami lehetővé tette a személyes kérdőíves vizsgálat lefolytatását.
Szociális ellátás	a.) A munkapiaci statisztikák elemzése alapján 2008-2011 között jelentős foglalkoztatás-bővülést mutató ágazat. b.) A jövőben várhatóan – demográfiai okokból is – tovább növekszik kereslet az ágazat nyújtotta szolgáltatások iránt. c.) Alacsony és alsó-középfokú iskolázottságúak relatíve magas aránya a foglalkoztatottak között. d.) A szociális franchise-hálózatok létrejöttének terepe a nemzetközi szakirodalom szerint.
Franchise-hálózatok	a.) Az Új Széchenyi Terv kiemelt fejlesztési területként határozza meg. b.) A nemzetközi szakirodalom szerint a franchise hálózatok a szakképesítéssel nem rendelkező munkavállalók jelentős foglalkoztatói. c.) A kiskereskedelmi franchise-ok működési és szerveződési tapasztalatai alapján létrejött szociális franchise-ok növekvő szerepe az európai foglalkoztatásban, a Magyar Munkaterv szociális gazdaság kiépítéséhez kapcsolódó céljainak támogatása.

A zárótanulmány felépítése

A tanulmány következő (2.) fejezete statisztikai elemzés segítségével mutatja be, hogyan alakult az alacsonyan képzettek foglalkoztatása a világgazdasági válság éveiben. A munkanélküliség alakulását az érintett csoportok körében kistérségi szinten is vizsgáljuk; ennek során azonosítjuk azokat a területeket, ahol csökkent az alacsonyan képzettek körében a munkanélküliség. Mivel az utóbbi időszakban megfigyelhető volt a rugalmas foglalkoztatási formák között a részmunkaidős foglalkoztatás arányának növekedése (bár annak teljes

foglalkoztatáson belüli aránya még mindig messze elmarad a nyugat-európai szinttől), ezért a részmunkaidős foglalkoztatás változását is külön, gazdasági szektoronként vizsgáljuk. A kereskedelem és a humán-egészségügyi, szociális ellátás területén az adatokat részletesen is áttekintjük.

A 3. fejezet a vonatkozó szakirodalom áttekintésére vállalkozik, melynek során bemutatjuk az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásának főbb jellemzőit, a foglalkoztatáspolitikai releváns eszközeinek működése során feltárt tapasztalatokat, valamint a vállalkozások foglalkoztatás-bővülése előtt álló, ismert akadályokat. Ezt követően (4. fejezet) a franchise mint üzemszervezési és menedzsment-technika potenciális jelentőségét tárgyaljuk az alacsonyan iskolázottak foglalkoztatásában. A kiskereskedelmi kisvállalkozások működését és alacsony iskolázottságúak alkalmazásával kapcsolatos stratégiáját egy 146 vállalkozást megkereső kérdőíves felmérés segítségével elemezzük (5. fejezet). A kiskereskedelemben és a szociális ellátásban való jó gyakorlatok megismerését segítik elő az esettanulmányok (6. fejezet): itt két kiskereskedelmi esetet (Fornetti pékségek, illetve az ételkészítő-kiskereskedelemben működő egyik jelentős hálózat, a CBA), illetve két, a szociális ellátások körébe tartozó esetet (otthoni segítségnyújtás és idősgondozás) mutatunk be.

A tanulmány a következtetések összegzésével (7. fejezet) és szakpolitikai javaslatok kialakításával (8. fejezet) zárul, melyek a vizsgálat valamennyi komponensére építenek.

2. A gazdasági válság hatása az alacsonyan képzettek foglalkoztatására: nemzetgazdasági trendek, regionális és ágazati különbségek

Ebben a fejezetben az elérhető statisztikai adatok elemzésével:

- bemutatjuk a különböző, alacsonyan képzett csoportok foglalkoztatási és munkanélküliségi trendjeit a nemzetgazdaság szintjén;
- megvizsgáljuk a munkanélküliségi ráták alakulásának területi különbségeit a kistérségek szintjén, és azonosítjuk azokat a kistérségeket, ahol bővült a különböző alacsonyan képzett csoportok foglalkoztatása;
- bemutatjuk, mely gazdasági szektorok járnak élen a fizikai foglalkoztatásban, és mely szektorokban jött létre a legtöbb ilyen munkahely 2008 óta;
- megvizsgáljuk a különböző alkalmazási formák: a teljes és a részmunkaidős foglalkoztatás szerepét az újonnan létrejött fizikai állások körében az egyes szektorokban;
- végül áttekintjük az alacsonyan képzettek foglalkoztatását abban a két ágazatban, amelynek a kutatásunk további részében kiemelt figyelmet szentelünk: a kiskereskedelemben és a szociális ellátásban.

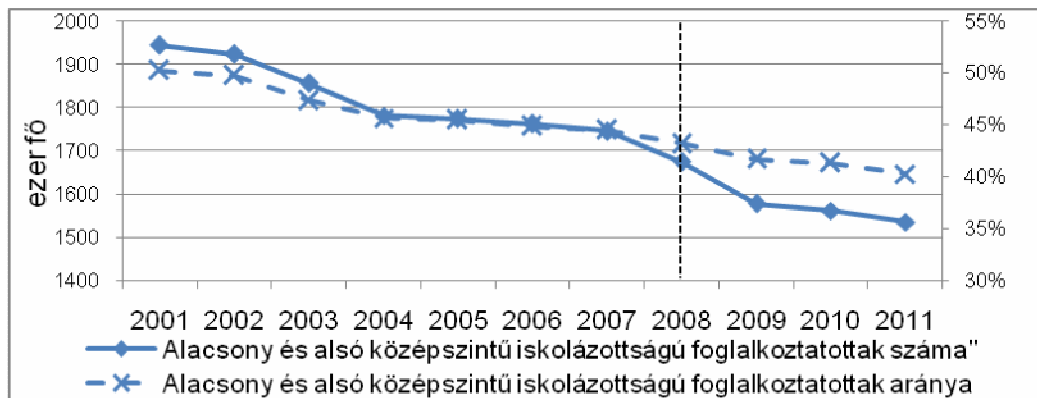
A gazdasági válság hatása az alacsonyan iskolázottságúak foglalkoztatására

Általános trendek

Az alacsony és alsó középszintű iskolázottságúak foglalkoztatása a KSH Munkaerő-felmérés becsült adatai⁵ szerint a nemzetgazdaság szintjén az ezredforduló óta csökkenő tendenciát mutat az abszolút létszámok és a teljes foglalkoztatáshoz mért arányok tekintetében egyaránt (2.1. ábra). A foglalkoztatottak létszáma 2001 és 2004 között gyors ütemben, csaknem 100 ezer fővel (10 százalékponttal) csökkent. 2004 után a visszaesés üteme lelassult ugyan, ám 2007 után a válság hatására drasztikus csökkenés következett be. 2008/2009-ben egy év alatt 98 ezer fővel, vagyis 6 %-kal csökkent az alacsonyan képzett foglalkoztatottak száma. Ezután, 2009-től a korábbi, lassan csökkenő trend folytatódását látjuk. A gazdasági válság tehát egy negatív törést hozott az alacsony és alsó-középszintű iskolázottságúak foglalkoztatási létszámának amúgy is kedvezőtlen irányú trendjében. A teljes foglalkoztatáson belüli *arányok* változásában ezzel szemben nem látunk éles törést, ami azt jelzi, hogy a válság a magasabban képzettek foglalkoztatásában is negatív sokkot hozott.

⁵ A KSH Munkaerő-felvétel a 15-74 éves, magánháztartásban élők célcsoportjára kiterjedő, az ILO sztenderdjei alapján mintavételes eljárással készített reprezentatív becslés. Az eljárás részletes módszertanát lásd: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/munkfelmmod.pdf> A letöltés ideje: 2012. május 10.

2.1. ábra Az alacsony és alsó középszintű iskolázottságú foglalkoztatottak számának és arányának változásai (2001-2011)

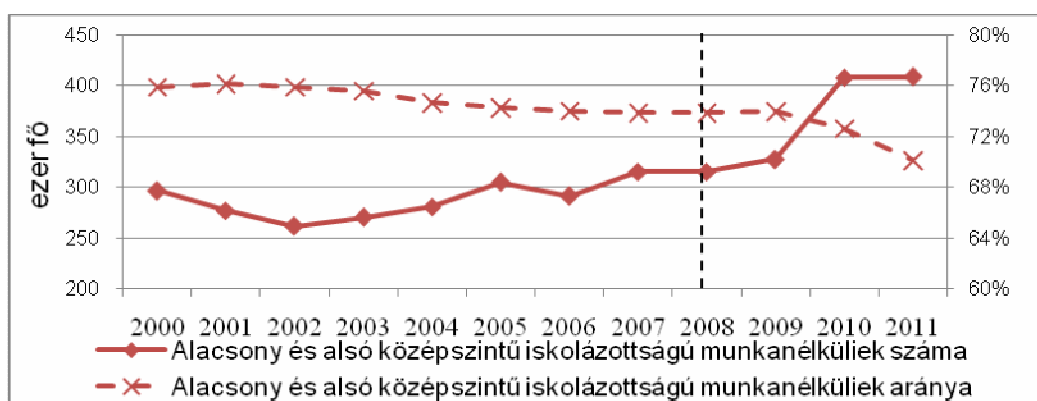


Adatok forrása: KSH Munkaerő-felmérés⁶

Ha a nyilvántartott *álláskeresők számának* a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NSZF) által közreadott tényadatait⁷ nézzük, szintén azt látjuk (2.2. ábra), hogy a gazdasági válság egy kedvezőtlen középtávú trendben okozott egy különösen nagy arányú, kedvezőtlen irányú törést. A válság kitörését követően 2009 és 2010 között csaknem 93 ezer új alacsony iskolázottsági szintű munkanélkülit regisztráltak.

Ami az alacsonyan képzettségű csoportok *arányát* illeti a nyilvántartott munkanélkülieken belül, a válság kitörésének évéig lassú ütem csökkenést látunk (74%-ig), majd 2009 után egy éles töréssel nagyobb arányú mérséklődést. Ennek legfőbb oka a magasabban képzett munkanélküliek számának drámai (39%-os) emelkedése. A munkanélküliek arányát tekintve a gazdasági válság időszaka kedvezőtlenebbül érintette a magasabban képzeteket, ami ellentmond a közgazdaságtan klasszikus megfigyelésének. Ugyanakkor, mint látni fogjuk, e meglepő eredmény nem kis részben vélhetően a közmunka-programokra vezethető vissza.

2.2. ábra Az alacsony és alsó középszintű iskolázottságú munkanélküliek számának és arányának változásai (2001-2011)



Adatok forrása: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat⁸

⁶ http://ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_02_08a.html és http://ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf007.html. A letöltések ideje: 2012. május 10.

⁷ A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat a nyilvántartott álláskeresők számára vonatkozóan települési szinten gyűjt adatokat.

⁸ A nyilvántartott álláskeresők, a passzív ellátásban részesülők és a bejelentett álláshelyek fontosabb jellemzőinek adattára: http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=stat_afsz_nyilvtartasok. A letöltés ideje: 2012. május 10.

Különbségek iskolázottság szerint

A gazdasági válság nem érintette egyformán az alacsonyan képzettek körén belül a különböző iskolázottsági kategóriákat. Ha a nyilvántartott munkanélküliek számának 2008 és 2011 utolsó negyedévei közötti változását nézzük (2.1. táblázat), a legalacsonyabb iskolázottsági kategóriában 9%-os csökkenést, míg a szakiskolát végzettek körében 26%-os növekedést látunk. Az általános iskolát és a szakmunkásképzőt végzettek körében ezzel szemben 12-12%-os visszaesés volt tapasztalható. A válság tehát különösen rosszul érintette a szakiskolai végzettségűeket, igazolva azt a közkeletű vélekedést, hogy e végzettségtípus munkaerőpiaci értéke csekély. Fontos látni továbbá, hogy a szakmunkás végzettségűek körében is ugyanolyan arányban nőtt a munkanélküliek száma, mint az általános iskolát végzettekénél.

2.1. táblázat: A nyilvántartott munkanélküliek számának változása 2008/4 és 2011/4 negyedévek között iskolázottsági kategóriák szerint

KÉPZETTSÉGI CSOPORTOK	NYILVÁNTARTOTT MUNKANÉLKÜLIEK SZÁMA (EZER FŐ)		VÁLTOZÁS INDEXE (%)
	2008	2011	2011/2008
8 osztálynál kevesebbet végzettek	30,9	28,2	91
Általános iskolát végzettek	163,5	183,1	112
Alacsony iskolázottságúak összesen	194,4	211,3	109
Szakiskolát végzettek	10,2	12,8	126
Szakmunkásképzőt végzettek	125,2	140,5	112
Alacsony és alsó középfokú iskolázottságúak összesen	329,8	364,5	111
Összesen	446,0	526,2	118

Adatok forrása: TeIR (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatközlése alapján)⁹

A képzettségi csoportok szerint bontott foglalkoztatási adatokat vizsgálva hasonló tendenciákat fedezhetünk fel (2.2. táblázat). A 8 osztálynál kevesebbet végzett foglalkoztatottak száma gyakorlatilag nem változott, míg az általános iskolai és szakiskolai/szakmunkás végzettségűek létszáma közel ugyanannyival: 65-75 ezer fővel csökkent (a szakiskolát végzettekre sajnos nem érhetők el külön adatok).

⁹ Az adatok regisztrált látogatóknak elérhetők: <https://teir.vati.hu/>

2.2. táblázat: A foglalkoztatás alakulása az alacsony és alsó középszintű iskolázottsági csoportokban 2008 és 2011 között (ezer főben)

KÉPZETTSÉGI CSOPORTOK	FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA (1000 FŐ)		VÁLTOZÁS INDEXE (%)
	2008	2011	2011/2008
8 osztálynál kevesebbet végzettek	10,3	10,1	98
Általános iskolát végzettek	473,4	410,3	87
Alacsony iskolázottságúak összesen	483,7	420,4	87
Szakiskolát/Szaktanulmányokat végzettek	1190,8	1114,7	94
Alacsony és alsó középfokú iskolázottságúak összesen	1674,5	1535,1	92
Összesen	3879,4	3811,9	98

Adatok forrása: KSH Munkaerő-felmérés¹⁰

Térbeli különbségek az alacsonyan képzettek munkanélküliségének változásában

A gazdasági válság Magyarország különböző régióit eltérően érintette (Lócsei [2010]). Területi összehasonlító elemzésünk során arra a kérdésre fókuszálunk, hogy *melyek azok a térségek, amelyek a kedvezőtlen országos tendenciák ellenére képesek voltak csökkenteni a különböző alacsonyan képzett csoportok körében a munkanélküliséget?*¹¹ Vizsgálatunkat a kistérségek szintjén végezzük el. Bár a települések közötti különbségek is érdekesek lehetnek, az ingázás lehetősége következtében a lokális munkaerőpiacok mérete jellemzően túlmutat a települési szinten.

Kérdésünk tehát, hogy mely kistérségekben csökkent leginkább az alacsonyan képzettek körében a munkanélküliség. Ideális esetben azt szeretnénk volna megtudni, hogyan változott a válság kezdete óta az alacsonyan képzettek munkanélküliségi rátája. Ehhez azonban nem csak az egy-egy képzettségi csoportba tartozó munkanélküliek számát kellett volna ismernünk a kistérségben, hanem az adott képzettségű gazdaságilag aktív személyek számát is. Az utóbbiról azonban sajnos még becsült adatok sem állnak rendelkezésre. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat csak az aktív lakosok teljes kistérségi létszámáról közöl becsült adatokat.¹² Így az egyes alacsonyan képzett csoportok kistérségi munkanélküliségi rátáit a teljes aktív népességhez viszonyítva tudjuk megadni. A szükséges adatok így is csak 2010 végéig állnak rendelkezésre, ezért a munkanélküliségi ráták 2008 és 2010 közötti százalékpontos változását elemezzük. Azokat a kistérségeket keressük, ahol ez a változás – szemben az országos trenddel – pozitív volt.¹³

Az NFSZ által nyilvántartott munkanélküliek száma tényadatnak tekinthető, azonban a gazdasági aktivitásra vonatkozóan csak 95%-os konfidencia-intervallummal megadott becsült adatokkal

¹⁰ http://ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_02_08a.html és http://ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf007.html. A letöltések ideje: 2012. május 10.

¹¹ Képzettség szerint bontott foglalkoztatási adatok nem érhetők el a kistérségek szintjén, így ez elemzésétől el kell tekintenünk.

¹² <http://kisterseg.munka.hu/index.php?static=kister&lang=hungarian> A letöltés ideje: 2012. május 10.

¹³ Mivel a teljes aktív népességhez viszonyítjuk az adott képzettségű munkanélküliek számát, elvileg elképzelhető, hogy a mutató *annak ellenére* pozitív, hogy az adott képzettségű aktívak körében nőtt a munkanélküliek aránya. Ez azonban csak akkor lehetséges, ha az adott képzettségűek aránya az aktív népességben belül jelentősen megnőtt az adott időszakban. Intuitíve nem tartjuk túl valószínűnek, hogy ez a hatás dominálna.

rendelkeztünk az NSZF Kisterületi Munkaügyi Statisztikai Rendszeréből¹⁴. Ennek megfelelően 95%-os megbízhatóságú becslést tudunk adni arra, hogy mely kistérségekben csökkent a munkanélküliségi ráta az egyes iskolázottsági csoportokban.¹⁵

A változások területi képét a 2.3. ábra szemlélteti iskolázottsági kategóriánként 2008 és 2010 utolsó negyedévei között. A vörös színnel jelölt térségek a munkanélküliség terén romló tendenciát mutatnak, a fehér színű térségekben 95%-os valószínűségi szint mellett nem tudjuk a változás irányát és mértékét egyértelműen megállapítani, míg a kék színnel jelölt térségekben kedvező folyamatokról beszélhetünk.

Az általános iskolát végzettek tekintetében javulásról 21 térségben beszélhetünk, melyek három jól elkülönülő, határközeli tömbben csoportosulnak. A Dél-Dunántúlon a munkanélküliségi növekedéssel jellemezhető pécsi kistérség körül csoportosulnak a javuló tendenciát mutató térségek, a keleti országrészben pedig az ukrán határ mentén, az abaúj-hegyközi és fehérgyarmati térségek között húzódó szakaszon, valamint ettől délre, a berettyóújfalui, szeghalmi és püspökladányi térségek által alkotott tömbben találkozunk kedvező helyzetű térségekkel.

A nyolc általános iskolai osztálynál kevesebbet végzettek körében az országos tendenciához hasonlóan valamivel kedvezőbb folyamatokról beszélhetünk, hiszen országszerte 80 térség van, ahol megfelelő biztonsággal állíthatjuk, hogy csökkent a csoportspecifikus munkanélküliségi ráta. A kedvezőtlenül érintett térségek a főváros agglomerációjában, illetve a nyugati határszélen találhatóak főként, míg a javulást produkáló térségek újfent a Dél-Dunántúlon, illetve a „Balassagyarmat-Békéscsaba”-vonaltól keletre helyezkednek el. A főváros környezetében fekvő, egyetlen javulást felmutató térség a pilisvörösvári, valamint a Dunántúlon jól teljesítettek az Észak-Bakony belső periferiáinak számító pápai és zirci térségek, illetve az Őrség és Hetés egyes térségei.

A szakiskolát végzettek tekintetében már kevesebb, összesen 41 javuló térségről beszélhetünk. Ezek többsége újfent a Dél-Dunántúlon, illetve a keleti-országrészben helyezkednek el. Jelentős tömböt alkotnak a Baranya, Somogy és Tolna megyék egyes térségei, a makóitól a berettyóújfalui térségig húzódó határszakasz, illetve Szatmár térségei. Zárványszerűen több Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, hevesi térség is javított pozícióján, valamint a Nyugat-Dunántúlon is találunk javuló tendenciát mutató térségeket. Ilyen többek között a vasvári, őriszentpéteri, mosonmagyaróvári, csepregi, zirci, vagy éppen a veszprémi kistérségek.

A szakmunkásképzőt végzettek esetében az általános iskolát kijártak csoportjához hasonló területi képpel találkozhatunk, a szakmunkások munkanélküliségi rátáinak csökkenése a baranyai határszéleken, Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár keleti felének, valamint Békés térségeiben volt jellemző. Az egyetlen nyugat-dunántúli, javuló tendenciát mutató térség a szentgotthárdi volt.

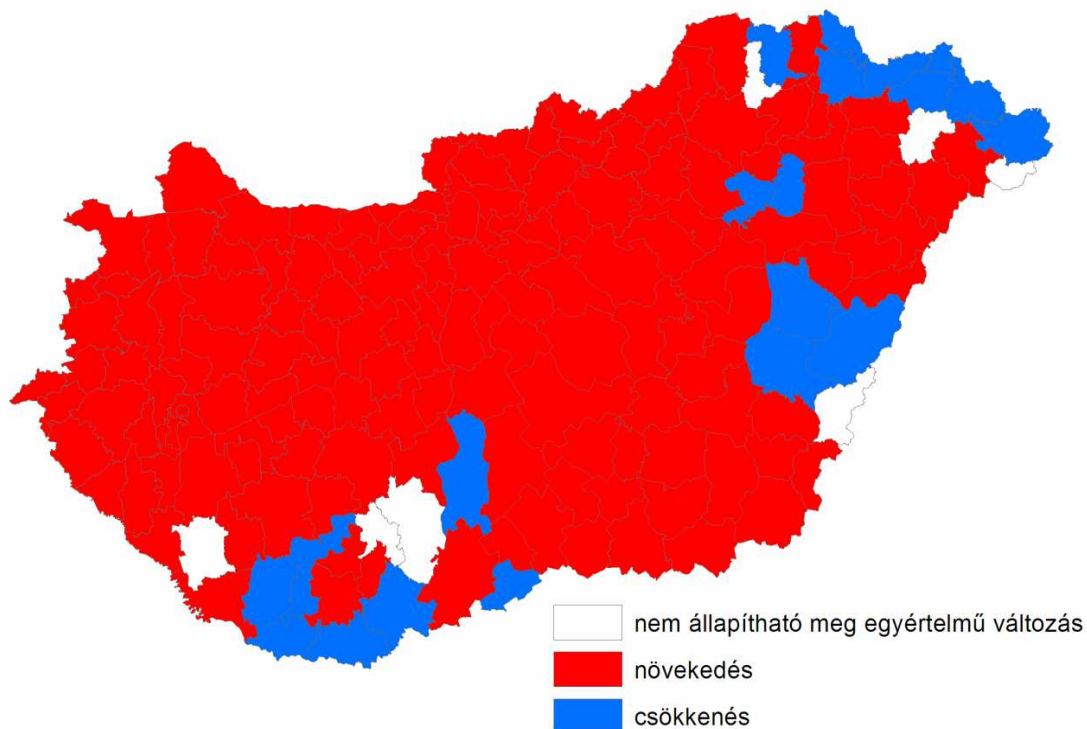
Az alacsony és alsó-középszintű iskolázottságú csoportokat összevontan vizsgálva nagyon hasonló eredményeket kapunk. Összességében megállapítható, hogy a vizsgált időszakban javuló

¹⁴ A Kisterületi Munkaügyi Statisztikai Rendszer az ILO definícióinak megfelelő becslésekkel szolgál a foglalkoztatottak, a munkanélküliek és a gazdaságilag aktívak létszámára és arányaira vonatkozóan. A becslési eljárás részletes leírását lásd: <http://kisterseg.munka.hu/include/static/hungarian/KMSRmodszertan2008.pdf> A letöltés ideje: 2012. május 10.

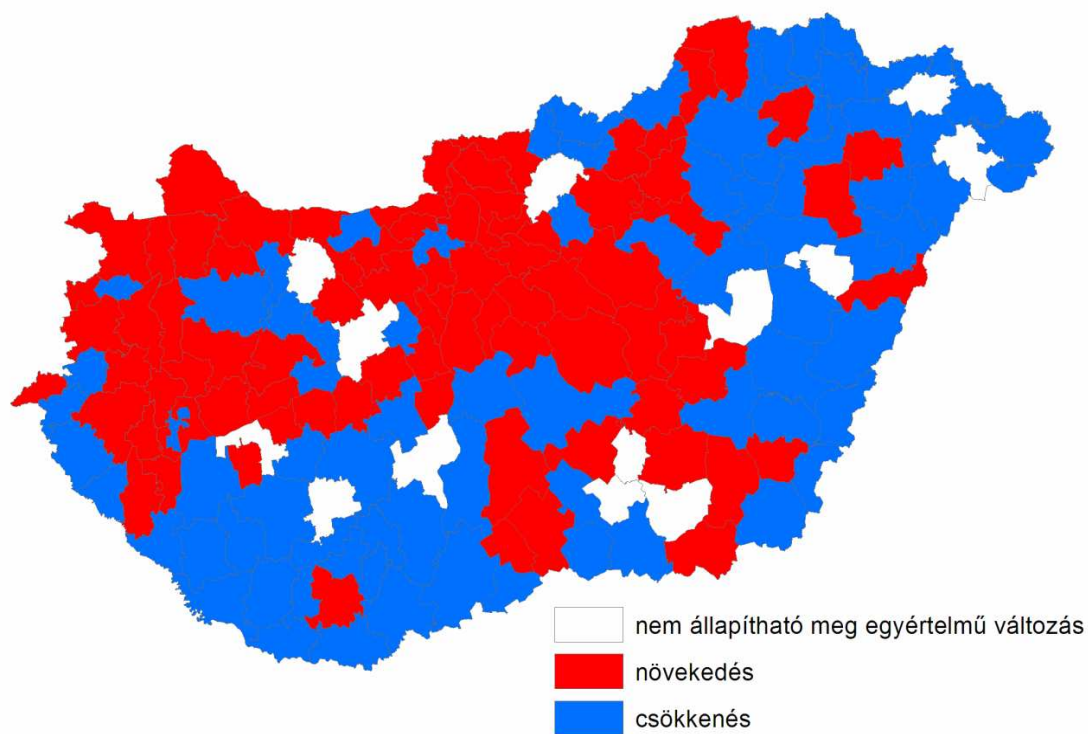
¹⁵ Részletesebben lásd az 1. Módszertani függelék a fejezet végén.

tendenciát mutató térségek éppen azok voltak, melyek gazdasági teljesítményük alapján kevésbé sorolhatók a legdinamikusabb térségek közé. A 25 leválogatott térség vagy a Dél-Dunántúlon, vagy a keleti országrész határmenti térségeiben helyezkedik el. Felmerülhet ugyan, hogy talán a gazdasági válság kevésbé érintette az egyébként is rossz helyzetben lévő, a világgazdaságba kevésbé integrált térségeket. Ennek azonban ellentmondanak Faluvégi [2010] megfigyelései, amelyek szerint a válság a fejletlenebb régiókat erősebben érintette. Ezért is jóval valószínűbbnek tartjuk, hogy a megfigyelt markáns területi mintázat mögött a leghátrányosabb helyzetű kistérségek nagy létszámú közmunka-programjai húzódnak meg, amelyek – ha a sejtésünk igaz – e területeken nagyon látványos hatást gyakoroltak az alacsonyan képzettek, köztük a szakmunkások, foglalkoztatására.

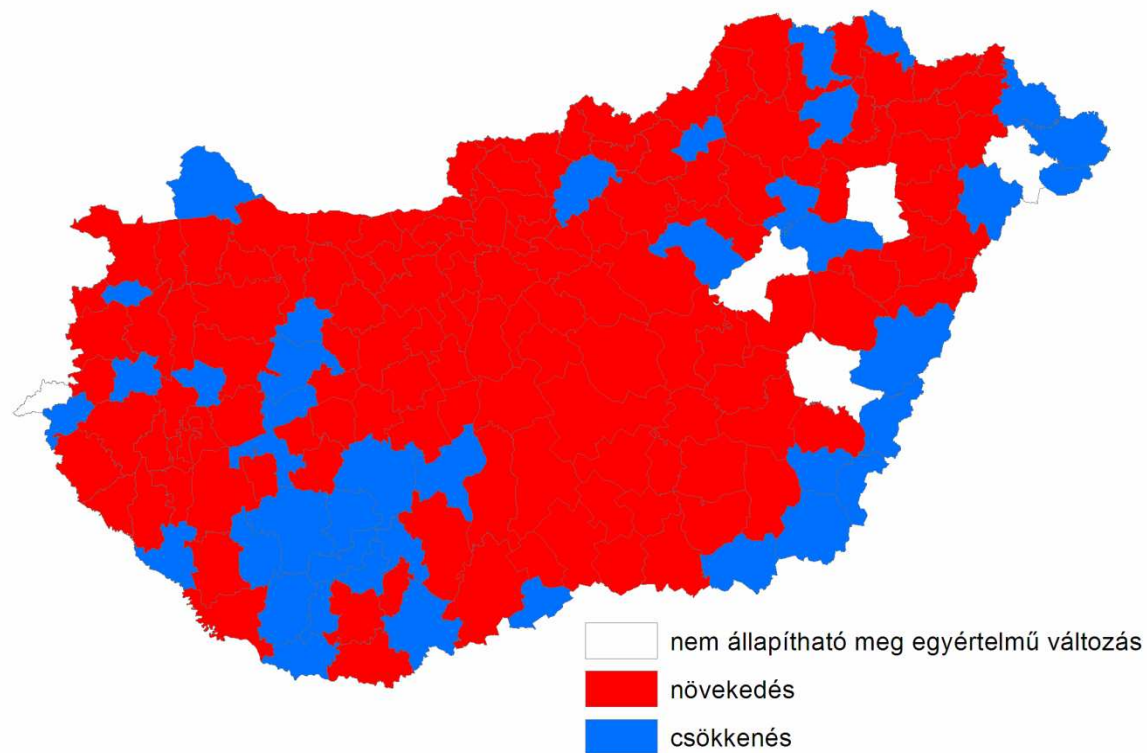
2.3. ábra: A munkanélküliségi ráta változása az iskolázottsági kategóriák szerint 2008/4 és 2010/4 negyedévek között



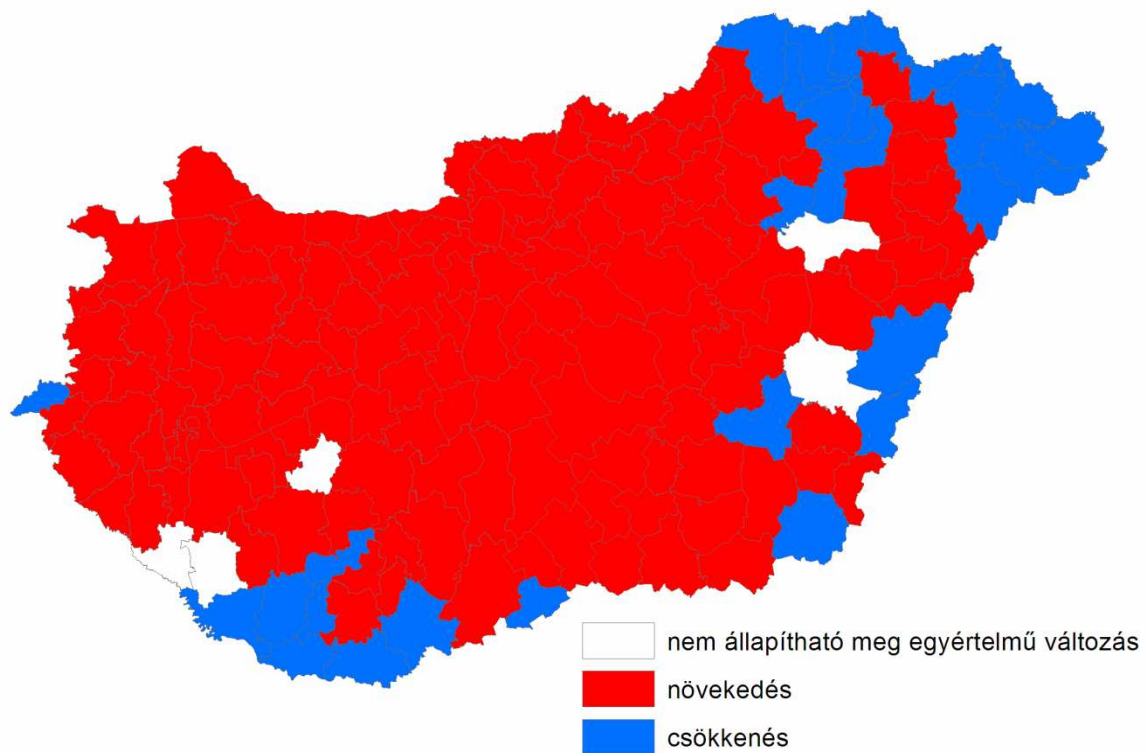
Általános iskolát végzettek munkanélküliségi változása



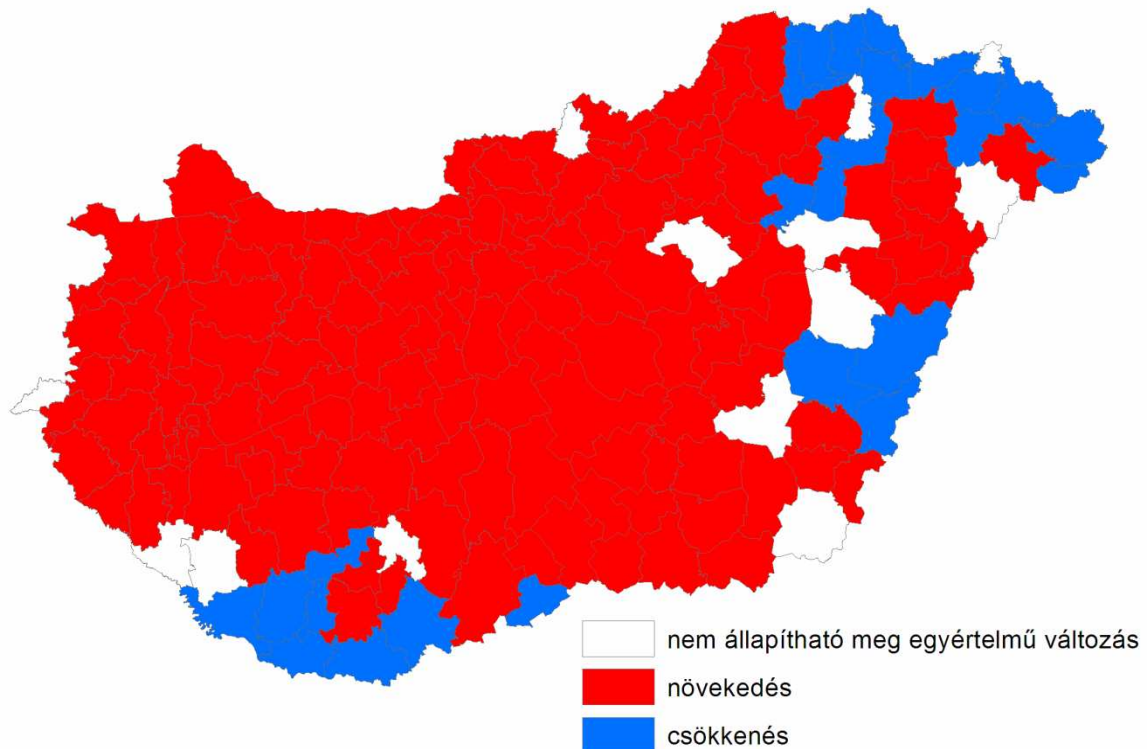
8 osztálynál kevesebbet végzettek munkanélküliségi változása



Szakiskolát végzettek munkanélküliségi változása



Szaktunókásképzőt végzettek munkanélküliségi változása



Az alacsony és alsó-középszintű iskolázottságúak munkanélküliségi változása összesen

Megjegyzés: A változás 95%-os szignifikancia szint mellett értendő pozitív vagy negatív irányban.
Adatok forrása: TeIR (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatközlése alapján) és NFSZ Kisterületi Munkaügyi Statisztikai Rendszer adatai.

Ágazati különbségek az alacsonyan képzettek foglalkoztatásában

Következő kérdésünk, hogy *melyek azok a gazdasági ágazatok, amelyek az elmúlt években élen jártak a munkahelyek teremtésében az alacsonyan képzettek számára.* Sajnálatos módon az ágazati foglalkoztatási adatok csak a munka jellege szerint tesznek különbséget az állások között, nem pedig az iskolázottság szerint. Ezért az alacsonyan képzettek foglalkoztatását csak meglehetősen tökéletlenül, a fizikai¹⁶ munkakörű foglalkoztatással közelíthetjük.¹⁷ Először áttekintjük, mely gazdasági ágak a legjelentősebb, illetve legdinamikusabban növekvő fizikai foglalkoztatók. Majd megvizsgáljuk a különböző alkalmazási formák: *a teljes és a részmunkaidős foglalkoztatás szerepét az újonnan létrejött fizikai állások körében az egyes szektorokban.*

¹⁶ A Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerében (FEOR) az 5-9. főcsoportba sorolt foglalkozások fizikai jellegűnek tekintendők, melynek értelmében az ilyen foglalkozású személyek fizikai foglalkozásúak. A fizikai foglalkozások jellemzően érettségig el nem érő iskolázottságot igényelnek. Lásd:

http://portal.ksh.hu/docs/osztalyozasok/feor/feor_93.pdf

http://ksh.hu/docs/szolgaltatasok/hun/feor08/pdf/feor08_modszertan.pdf. A letöltések ideje: 2012. május 10.

¹⁷ A KSH tájékoztató adatbázisában ágazati bontásban közölt adatok a 4 fő fölötti vállalkozások, a központi és helyi költségvetés szervezetei, a társadalombiztosítás és kijelölt non-profit szervezetek állományi adatait foglalják magukba.

A fizikai foglalkoztatásban élenjáró gazdasági szektorok

A KSH Tájékoztatói adatbázisából nyerhető nemzetgazdasági szintű adatok alapján¹⁸ a fizikai foglalkoztatásban élenjáró ágazatok 2011-ben a teljes és részmunkaidőben¹⁹ alkalmazottak együttes létszáma alapján a feldolgozóipar, a kereskedelem, az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek, valamint a humán-egészségügyi és szociális ellátás voltak (2.3. táblázat). A feldolgozóipar az összes gazdasági szektor értékéhez mérten a fizikai foglalkoztatottak 35%-át tette ki, ami 466 ezer főt jelent. A kereskedelemben 204 ezer fizikai foglalkoztatott dolgozott teljes vagy részmunkaidőben, ami 15%-os részesedést jelent, nagyjából az adminisztratív tevékenység és a humán-egészségügyi és szociális ellátás részesedésének dupláját.

Az egyes ágazatokon belül a fizikai foglalkoztatás részesedése a mezőgazdaságban, szálláshely-szolgáltatásban és az építőiparban a legmagasabb, 75% feletti. A legjelentősebb létszámbeli foglalkoztatók között ebben a tekintetben is a feldolgozóipar vezet, amelyet szorosan követ az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység. A kereskedelemben szintén jelentős a fizikai munkakörökben történő foglalkoztatás aránya, meghaladja a 60%-ot. A humán-egészségügyi és szociális ellátásban azonban csupán 39,5%-os részarányról beszélhetünk.

¹⁸Az adatok a 4 fő fölötti vállalkozásokra, a központi és helyi költségvetés szervezeteire, a társadalombiztosításra és kijelölt non-profit szervezetekre vonatkoznak. Az adatfelvételek az munkaügyi intézményi felmérésekből származnak és kombinált módszerek alapján vannak előállítva. Az 50 és annál több főt foglalkoztató szervezetekre, illetve valamennyi költségvetési és társadalombiztosítási intézményre a felmérés teljeskörű, míg a kisvállalkozások esetében a kijelölés mintavételes eljárással történik. A részletes módszertani dokumentációt lásd:

http://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=120&p_ot_id=100&p_obj_id=QLI A letöltés ideje: 2012. május 10.

¹⁹ A teljes munkaidőben történő foglalkoztatás a Munka Törvénykönyve szerint napi 8, vagy heti 40 órát jelent, a nem teljes munkaidejű foglalkoztatás a havi átlagban legalább 60 órában foglalkoztatott alkalmazottakra vonatkozik. Részletesebb definíciók a KSH módszertani dokumentációjában találhatóak (a letöltések ideje: 2012. május 10.):

http://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=120&p_almenu_id=201&p_ot_id=200&p_level=1&p_session_id=52091011&p_obj_id=515

http://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=120&p_almenu_id=201&p_ot_id=200&p_level=1&p_session_id=52091011&p_obj_id=516

2.3. táblázat: Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak számának alakulása gazdasági áganként 2011-ben

TEÁOR'08 gazdasági ágak (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszáma (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak megoszlása (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak részaránya ágazon belül
(A) Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	57956	4,4%	77,6%
(B) Bányászat, kőfejtés	2920	0,2%	72,3%
(C) Feldolgozóipar	466222	35,5%	75,0%
(D) Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	12660	1,0%	50,9%
(E) Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmosztás	30185	2,3%	71,2%
(F) Építőipar	85947	6,5%	74,3%
(G) Kereskedelem, gépjárműjavítás	204442	15,6%	60,4%
(I) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	65944	5,0%	78,6%
(J) Információ, kommunikáció	7228	0,6%	10,3%
(K) Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1482	0,1%	2,3%
(L) Ingatlanügyletek	15825	1,2%	54,4%
(M) Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	15036	1,1%	18,9%
(N) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	107764	8,2%	73,8%
(O) Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	71355	5,4%	28,9%
(P) Oktatás	46639	3,6%	17,8%
(Q) Humán-egészségügyi, szociális ellátás	97127	7,4%	39,5%
(R) Művészet, szórakoztatás, szabad idő	12172	0,9%	33,9%
(S) Egyéb szolgáltatás	12420	0,9%	56,8%
Gazdasági ágak összesen	1313324	100,0%	52,3%

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai (Tájékoztató adatbázis)

A gazdasági válság kitörése után az egyes gazdasági ágazatokban a fizikai foglalkoztatottak száma és aránya jelentősen módosult (2.4. táblázat). A legnagyobb visszaesést éppen a legnagyobb foglalkoztató, azaz a feldolgozóipar szenvedte el. Jelentős, 10 ezer főt érintő visszaesés volt jellemző a második legnagyobb foglalkoztató, a kereskedelem esetében is, melyhez arányaiban és létszámában hasonló fogyatkozást az építőipar produkált. Kiemelkedő bővülést mutatott fel ezzel szemben az adminisztratív tevékenység, valamint a humán-egészségügyi és szociális ellátás, melyek 30% és 47%-os bővülést mutattak fel a három év alatt.

2.4. táblázat: Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak számának változása 2008 és 2011 között

TEAOR'08 gazdasági ágak (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának %-s változása (2008-2011)	Teljes munkaidős fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)	Nem teljes munkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)
(A) Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	-7432	88,6%	-8047	615
(B) Bányászat, kőfejtés	-788	78,7%	-763	-25
(C) Feldolgozóipar	-66825	87,5%	-73218	6393
(D) Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	-1629	88,6%	-1651	22
(E) Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmérsítés	-3111	90,7%	-2937	-174
(F) Építőipar	-9047	90,5%	-13098	4051
(G) Kereskedelem, gépjárműjavítás	-10975	94,9%	-23510	12535
(I) Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	-3883	94,4%	-7747	3864
(J) Információ, kommunikáció	-57	99,2%	-315	258
(K) Pénzügyi, biztosítási tevékenység	-348	81,0%	-263	-85
(L) Ingatlanügyletek	-1849	89,5%	-2993	1144
(M) Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	1051	107,5%	421	630
(N) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	25275	130,6%	18482	6793
(O) Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	-4216	94,4%	1035	-5251
(P) Oktatás	-4687	90,9%	-4479	-208
(Q) Humán-egészségügyi, szociális ellátás	42740	178,6%	7638	35102
(R) Művészet, szórakoztatás, szabad idő	-2627	82,2%	-2702	75
(S) Egyéb szolgáltatás	763	106,5%	-659	1422
Gazdasági ágak összesen	-47645	96,5%	-114806	67161

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai(Tájékoztató adatbázis)

A teljes és részmunkaidős foglalkoztatás szerepe az újonnan létrejött fizikai állások körében

A fenti 2.4. táblázatból kitűnik, hogy az új álláshelyek jelentős része részmunkaidős. A megszűnő teljes állások számának fele a megszülető részmunkaidős állások száma. Ezek mintegy fele a humán-egészségügyi és szociális ellátás szektorban jött létre, de a kereskedelemben is jelentősen nőtt a részmunkaidős állások száma. A változások oka részben a munkaidő kurtítása lehet, ami főként ipari ágazatokban merülhet fel. Másik lehetséges magyarázat, hogy a minimálbér közeli állások egyik „fele” a fekete zónába került át adóelkerülési céllal. A kereskedelemben ugyanakkor elképzelhető a tényleges részmunkaidő terjedése a hosszabbodó

nyitvatartási időkhöz igazodva, ami Nyugat-Európában megfigyelt tendencia, főleg nagyobb üzletekben. Az alábbiakban a részletesebb elemzés megerősíti e sejtésünket.

A részmunkaidős állások ilyen nagy arányú növekedése alapján úgy tűnhet, hogy a munkaerőpiac e szempontból képes volt viszonylag rugalmasan reagálni a válságra. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a létrejövő részmunkaidős állások egy jelentős része minden valószínűség szerint nem a versenyszférában jött létre. Az ilyen állások több mint fele ugyanis a humán-egészségügyi és szociális ágazatban jelent meg. Noha erről adatok nem állnak rendelkezésre, nagyon valószínű, hogy ezek nagy része az önkormányzatoknál jött létre (sejtésünk szerint sokszor közmunka-program keretében). Ezt megerősíti, hogy az ágazaton belül a részmunkaidős állások szinte kizárólag a „szociális ellátás, bentlakás nélkül” nevű ágazatban tűntek fel.

Kiskereskedelem és szociális ellátás

A fenti adatok igazolják, hogy a kereskedelem és a szociális ellátás olyan ágazatok, amelyek a nemzetgazdaság szintjén fontos szerepet töltenek be a fizikai foglalkoztatásban. Bár nem ismerjük a fizikai alkalmazottak iskolázottság szerinti összetételét, a józan ész és a nemzetközi tapasztalatok (például Falk – Koebel [1997]; Stacey [2005]) is azt sugallják, hogy ezek egy jelentős része nem igényel különösebb képzettséget. Figyelmünket a továbbiakban szűkebben a kiskereskedelemre, illetve a bentlakás nélküli szociális ellátásra összpontosítjuk. Ezt indokolja az is, hogy a tágabb gazdasági ágon belül mindkét ágazat kimagaslóan a legjelentősebb fizikai foglalkoztató (lásd F1. és F3. táblázatokat a 2. Függelékben).

A kiskereskedelemben kevésbé (2008 és 2010 között 96,5%-ra) csökkent a fizikai foglalkoztatottak száma, mint a kereskedelem egészében (2. Függelék, F2. táblázat). Ennek fő oka, hogy a szektorban létrejövő részmunkaidős állások elsősorban ide koncentráltak. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a kiskereskedelemben belül *mely szakágazatok „álltak ellen” a válságnak, és tudtak növelni a foglalkoztatottak számát a vizsgált időszakban*. Az ilyen részletes bontású adatok óvatosan kezelendők, tekintettel arra, hogy az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató cégekre vonatkozóan csak becslések állnak rendelkezésre. Kétségtelen azonban, hogy jelentős heterogenitást találtunk, amint azt a 2.5. táblázatban láthatjuk. Az abszolút számot tekintve kiemelkedik az élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem, amely egyébként is a legnagyobb foglalkoztató. Fontos ugyanakkor, hogy az új állások döntő részben részmunkaidősök voltak. Valójában a kiskereskedelmi részállások túlnyomó többsége itt jött létre. A növekedés arányát tekintve a csomagküldő internetes, a telekommunikációs és a pékárukereskedelem emelkedik ki a mezőnyből (bár a kis elemszámok miatt nem biztos, hogy a változás mértéke a hibahatáron túl van).

A bentlakás nélküli szociális ellátás terén a létszám-növekedés 2008 és 2010 között 420%-os (!), és a bővülés közel nyolcvan százaléka részmunkaidős volt (2. Függelék, F4. táblázat). Elsősorban a „máshová nem sorolható egyéb szociális ellátás, bentlakás nélkül” kategóriája emelkedik ki, ahol a 45 ezer fős növekedést a teljes munkaidősök 35 ezer, valamint a nem teljes munkaidősök 10 ezer fős létszámgyarapodása adja. A másik bővülő szakágazat az „idősek és fogyatékosok szociális ellátása bentlakás nélkül”, ahol a foglalkoztatottak száma szintén jócskán megsokasodott. Az itt tapasztalható bővülés ugyan kisebb nagyságrendű (1800 fő), de még így is meghaladja a kiskereskedelem bármely szakágazatát.

Összességében a válság kitörését követő foglalkoztatási tendenciák azt mutatják, hogy a kiskereskedelem és a bentlakás nélküli szociális ellátás néhány kiemelkedően teljesítő szakágazata országos léptékben képes volt a gazdaságban általános visszaesést némileg ellensúlyozni.

2.5. táblázat: Teljes és részmunkaidős fizikai foglalkoztatás alakulása a kereskedelemben és a humán-egészségügyi és szociális ellátásban 2008 és 2011 között

TEÁOR'08 szakágazatok	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának vált. (2008-2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának %-s vált. (2008-2011)	Teljes munkaidős fizikai foglalkoztatottak létszámának vált. (2008-2011)	Nem teljes munkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának vált. (2008-2011)
4711 Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	7146	112%	-46	7192
4719 Iparcikkek jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	310	104%	-236	546
4742 Telekommunikációs termék kiskereskedelme	283	153%	213	70
4779 Használati bolti kiskereskedelme	281	123%	273	8
4724 Kenyér-, pékárú-, édesség- kiskereskedelem	272	143%	163	109
4777 Óra-, ékszer- kiskereskedelem	170	121%	30	140
4791 Csomagküldő, internetes kiskereskedelem	166	174%	116	50
4799 Egyéb nem bolti, piaci kiskereskedelem	94	110%	75	19
4765 Játék- kiskereskedelem	17	108%	14	3
4781 Élelmiszer, ital, dohányárú piaci kiskereskedelme	8	110%	4	4
4775 Illatszer- kiskereskedelem	2	100%	-129	131
4753 Takaró, szőnyeg, fal-, padlóburkoló kiskereskedelme	-13	98%	-50	37
4723 Hal kiskereskedelme	-15	52%	-14	-1
4763 Zene-, videofelvétel kiskereskedelme	-16	72%	-19	3
4729 Egyéb élelmiszer- kiskereskedelem	-23	97%	-61	38
4789 Egyéb áruk piaci kiskereskedelme	-59	71%	-59	0
4782 Textil, ruházat, lábbeli piaci kiskereskedelme	-62	74%	-59	-3

4776 Dísnövény, vetőmag, műtrágya, hobbiállat-eledelel kiskereskedelme	-85	93%	-120	35
4721 Zöldség, gyümölcs kiskereskedelme	-90	86%	-120	30
4754 Villamos háztartási készülék kiskereskedelme	-110	95%	-201	91
4726 Dohányáru-kiskereskedelem	-122	40%	-106	-16
4741 Számítógép, periféria, szoftver kiskereskedelme	-146	88%	-161	15
4761 Könyv-kiskereskedelem	-149	92%	-188	39
4774 Gyógyászati termék kiskereskedelme	-169	82%	-152	-17
4725 Ital-kiskereskedelem	-250	54%	-245	-5
4762 Újság-, papíráru-kiskereskedelem	-257	78%	-306	49
4764 Sportszer-kiskereskedelem	-349	45%	-169	-180
4778 Egyéb m.n.s. új áru kiskereskedelme	-437	86%	-623	186
4751 Textil-kiskereskedelem	-620	53%	-656	36
4730 Gépjárműüzemanyag-kiskereskedelem	-658	87%	-714	56
4772 Lábbeli-, bőráru-kiskereskedelem	-718	70%	-827	109
4743 Audio-, videoberendezés kiskereskedelme	-755	20%	-711	-44
4759 Bútor, világítási eszköz, egyéb háztartási cikk kiskereskedelme	-1129	74%	-1389	260
4773 Gyógyszer-kiskereskedelem	-1255	82%	-1528	273
4722 Hús-, húzáru kiskereskedelme	-1360	52%	-1245	-115
4771 Ruházat kiskereskedelem	-1898	79%	-2269	371
4752 Vasáru-, festék-, üveg-kiskereskedelem	-2524	69%	-2677	153
8899 M.n.s. egyéb szociális ellátás bentlakás nélkül	44921	675%	10424	34497
8810 Idősek, fogyatékosok szociális ellátása bentlakás nélkül	1831	219%	606	1225
8891 Gyermekek napközbeni ellátása	-1490	69%	-767	-723

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai (Tájékoztató adatbázis)

A nem teljes munkaidős foglalkoztatás területi eloszlását is megvizsgáltuk a kiskereskedelemben és a szociális ellátásban. A létszámbővülés országos tendenciái területileg jelentősen szóródnak, a növekedés az ország csak bizonyos részeire összpontosul mindkét szakágazat-csoportban.

A kiskereskedelemben a részmunkaidős állások csaknem mindegyike Budapesten, valamint Pest és – kisebbrészt – Fejér megyékben jött létre (2.6. táblázat). Az okokról csak hipotéziseket fogalmazhatunk meg. A közgazdasági irodalom szerint a részmunkaidős állások elsősorban a viszonylag nagyobb foglalkoztatóknál – például nagyobb áruházakban – jelennek meg, ahol ezt a munkaszervezés lehetővé teszi (Seres [2011]). Ebből kiindulva az egyik lehetséges magyarázat, hogy a fővárosi agglomerációban több a nagyméretű áruház, ami lehetővé teszi a részmunkaidős állások gyors bővítését. A másik magyarázat, hogy ezeknek az állásoknak egy jelentős része valójában nem ebben a régióban keletkezett, mindössze az történt, hogy a nagyobb áruházláncok a központjukba jelentették be ezeket az alkalmazottakat. Ha ez így van, akkor a részmunkaidős állások feltehetően a nagyobb élelmiszer (jellegű) üzletláncokban keletkeztek. Sejtésünket megerősíti, hogy például a Budaörsi székhelyi Tesco Globál Áruházak Zrt. honlapján (2012. május 12-én) a meghirdetett álláshelyek 42%-a részmunkaidős volt, és a részmunkaidős álláshely mindegyike az agglomeráción kívüli munkavégzést jelentett.²⁰ Részben hasonló a helyzet a bicskei (Fejér megye) székhelyű SPAR Magyarország Kft. esetében is.

²⁰ <http://www.tesco-karrier.hu/public/jobs.php> (A letöltés ideje: 2012. május 12.).

2.6. táblázat: A nem teljes munkaidőben történő fizikai foglalkoztatás változása a kereskedelemben és humán-egészségügyi és szociális ellátásban 2008 és 2011 között

Terület	Változás a kiskereskedelemben (fő)	Változás a humán-egészségügyi és szociális ellátásban(fő)	Változás az ágazatokban összesen (fő)	Kiskereskedelem aránya az ágazati változásból (%)	Humán-egészségügyi és szociális ellátás aránya az ágazati változásból (%)
Bács-Kiskun megye	80	2321	3440	2,3%	67,5%
Baranya megye	-55	1707	1882		90,7%
Békés megye	41	1768	1866	2,2%	94,7%
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	0	5399	5534	0,0%	97,6%
Budapest	3198	-13	7723	41,4%	
Csongrád megye	112	1037	2048	5,5%	50,6%
Fejér megye	1325	823	3021	43,9%	27,2%
Győr-Moson-Sopron megye	71	438	-960		
Hajdú-Bihar megye	29	3107	5289	0,5%	58,7%
Heves megye	3	1552	2149	0,1%	72,2%
Jász-Nagykun-Szolnok megye	216	1876	2819	7,7%	66,5%
Komárom-Esztergom megye	86	525	1624	5,3%	32,3%
Nógrád megye	-6	1254	1585		79,1%
Pest megye	4149	844	9836	42,2%	8,6%
Somogy megye	47	2277	2988	1,6%	76,2%
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	72	5725	5818	1,2%	98,4%
Tolna megye	39	1107	2577	1,5%	43,0%
Vas megye	46	435	598	7,7%	72,7%
Veszprém megye	243	1930	2970	8,2%	65,0%
Zala megye	-27	888	1266		70,1%
Országos	9671	34999	64073	15,1%	54,6%

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai(Tájékoztató adatbázis)

A szociális ellátás terén a bővülés egyenletesebben oszlott el a megyék között, de itt is világos területi mintázat rajzolódik ki. A létszámaiban legnagyobb növekedés Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben volt tapasztalható, ahol 5000 fő feletti bővülésről beszélhetünk. Még szembetűnőbb, hogy az új fizikai részmunkaidős állások 90% feletti hányada a szociális ellátás statisztikai kategóriájában jött létre Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár, Baranya, Békés megyékben. Tehát éppen ott, ahol azok a hátrányos helyzetű kistérségek találhatóak, ahol az alacsonyan képzettek körében leginkább csökkent a munkanélküliség. Mivel a fentiekben láttuk, hogy ezek az állások (kevés kivétellel) nem az idős, fogyatékos vagy gyerekgondozás terén jöttek létre, ez a földrajzi mintázat megerősíti azt a feltevésünket, hogy e körzetekben a munkanélküliség csökkenése alapvetően a közmunkaprogramoknak volt köszönhető.

* * *

A gazdasági válság negatív törést okozott egy amúgy is kedvezőtlen irányú trendben, akár az alacsonyan képzett foglalkoztatottak, akár a munkanélküliek számát tekintjük. A válság a 8 általánosanál kevesebbet végzőket alig, a szakiskolai végzettségűeket ellenben különösen rosszul érintette. A szakmunkás végzettségűek körében pedig ugyanolyan arányban nőtt a munkanélküliek száma, mint az általános iskolát végzetteknél.

2008 és 2010 között az alacsonyan képzettek munkanélküliségi rátái sajátos módon éppen az ország leghátrányosabb, periférikus kistérségeiben csökkentek – a Dél-Dunántúlon, illetve a keleti országrész határmenti régióiban. Valószínűsíthető, hogy a megfigyelt markáns területi mintázat mögött a leghátrányosabb helyzetű kistérségek nagy létszámú közmunka-programjai húzódnak meg.

A fizikai foglalkoztatásban élenjáró ágazatok 2011-ben a feldolgozóipar, a kereskedelem, az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek, valamint a humán-egészségügyi és szociális ellátás voltak. A gazdasági válság kitörése után kiemelkedő bővülést az adminisztratív tevékenység, valamint a humán-egészségügyi és szociális ellátás mutatott fel. A kiskereskedelem egyes szakágazatai szintén átlagon felüli bővülést produkáltak.

Az új álláshelyek jelentős része részmunkaidős. Ezek a megszűnő teljes állások számának felét „pótolják”. A versenyszférában arányait tekintve leginkább a kiskereskedelemben nőtt a részmunkaidős munkahelyek száma. Összességében azonban az ilyen állások jelentős része nem a versenyszférában jött létre, hanem főként a „máshová nem sorolható egyéb szociális ellátás, bentlakás nélkül” kategóriájában. Noha erről adatok nem állnak rendelkezésre, nagyon valószínű, hogy ezek nagy része az önkormányzatoknál jött létre, sejtésünk szerint sokszor közmunka-program keretében. Erre utal az is, hogy ezen állások nagy része Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár, Baranya, Békés megyékbe összpontosul, vagyis éppen oda, ahol azok a hátrányos helyzetű kistérségek találhatóak, ahol az alacsonyan képzettek körében leginkább csökkent a munkanélküliség.

3. A vállalkozók foglalkoztatási döntéseinek intézményi keretei

E fejezetben számba vesszük azokat a szabályozási és intézményi akadályokat, amelyekkel az alacsonyan képzetteket potenciálisan foglalkoztatni képes vállalkozások szembesülnek. Rendszerező áttekintést nyújtunk arról, milyen akadályokat tárgyal a témába vágó szakirodalom, és azonosítjuk azokat az intézményi kérdésköröket, amelyek behatóbb és részben újszerű vizsgálatára az empirikus módszereink – a kérdőíves felmérés és az esettanulmányok – lehetőséget kínáltak.

Szabályozási és intézményi akadályok az alacsonyan képzettek foglalkoztatása előtt

Ha rendszerezni akarjuk az alacsonyan képzettek foglalkoztatására ható intézményeket, érdemes abból kiindulni, hogy mi kell ahhoz, hogy egy munkaadó és egy alacsonyan képzett munkakereső személy között foglalkoztatási viszony jöjjön létre. Alapvetően három feltételnek kell teljesülnie: szükség van egy munkát kereső, alkalmas személyre, továbbá egy olyan munkakörre, amely megfelel a képességeinek, és végül szükséges az is, hogy a két szereplő egymásra találjon és megállapodásra jusson. Ennek megfelelően a foglalkoztatás szempontjából releváns intézményeket három kategóriába sorolhatjuk: (1) a munkakínálatra, (2) a munkakeresletre és (3) a munkaerőpiac működésére ható intézmények kategóriáiba. Bár az egyes intézményeket, szabályozásokat sokszor nem lehet tisztán egyik vagy másik csoportba sorolni, az elsődleges fókuszuk általában egyértelmű. Az alábbiakban ezért ezt a hármas felosztást követjük. Azokra az intézményekre összpontosítunk, amelyeknek a szakirodalom is kiemelt jelentőséget tulajdonít.

A munkakínálatra ható intézmények

Jóléti juttatások szabályai

A munkakínálat kapcsán a legelső kérdés, hogy ki jelenik meg egyáltalán munkakeresőként a munkaerőpiacon, és ki választja ehelyett az inaktivitást. A szakirodalom az intézmények közül a jóléti juttatásokra vonatkozó szabályok szerepét hangsúlyozza.

Magyarországon több mint 300.000-rel több betöltött álláshely lenne, ha az alacsonyan képzettek körében az aktivitási ráta megközelítené az uniós átlagot (Fazekas et al. [2009]). Az alacsonyan képzettek rendkívül kedvezőtlen foglalkoztatási rátája nem az elmúlt néhány év „eredménye”, hisz az ország jelenlegi képzettségi és foglalkoztatási struktúrájának gyökerei jóval korábban keresendők. A hazai szakirodalom számos okot tárgyal, amely a jelenlegi helyzet kialakulásához vezetett. Ezek közül az egyik legjelentősebbet a rendszerváltozás során bekövetkezett munkaerő-piaci változások képezik. Az addig kötelező foglalkoztatás megszűnt, és a teljesítményorientáció évtizedes hiányának hatására a kevésbé rugalmas munkavállalók nem tudtak megfelelni a piacgazdaság állította követelményeknek. Az érintettek így, a jóléti rendszer kínálta lehetőségeket igénybe véve, nem szembesültek a változás szükségességével, a mindenkori politika pedig nem állított eszközöket a munkába állás ösztönzésére, ezáltal tartósan a rendszer ellátottai maradtak. (Fazekas et al. [2009])

Számos tanulmány bizonyítja, hogy a készpénzes támogatások csökkentik az inaktivitás (vagy munkanélküliség) relatív költségét, és ezáltal visszafogják a munkavállalási hajlandóságot. Ez a

hatás azzal magyarázható, hogy a munkavállalás költségei összességében magasabbak, mint a különböző szociális ellátások és a munkabér különbsége. Ez különösen a hátrányos helyzetű kistérségekre, aprófalvakra jellemző, ahol a bérszínvonal rendkívül alacsony, a munkába járás pénzbeli és időbeli költsége viszont a távolságok miatt igen magas. Utóbbi indokok miatt sokszor a támogatási feltételek szigorítása sem javít jelentősen a foglalkoztatási rátán. (Bódis – Nagy [2008])

Közoktatás és a szakképzés intézményei

Az alacsonyan képzettek munkakínálatának minőségét messzemenően meghatározzák a közoktatás intézményei. Az alacsonyan iskolázottak körében drámai mértékű kompetenciahiány tapasztalható. Köllő [2008] kimutatta, hogy a tíz vagy annál kevesebb évfolyamot elvégzettek körében az alapvető szövegértési és számolási képességekkel gyakorlatilag egyáltalán nem rendelkezők aránya 63, illetve 40%-ra tehető. Ez tehát azt jelenti, hogy ezek az emberek funkcionális analfabéták, így gépesített vagy számítógép-használatot igénylő munkahelyen egyáltalán nem tudnak elhelyezkedni. A probléma azért is jelentős, mert a termelési folyamatok is egyre inkább digitalizálódnak, tehát az új munkahelyek szinte mindegyike megkövetelné ezeket a képességeket (Herczeg [2011]). A szakképzés terén komoly problémát jelent többek között, hogy a tanulható szakmák nincsenek összhangban a munkaerő-piaci igényekkel, és elégtelen a gyakorlati, munkahelyen történő oktatás (Kierzenkowski [2012]).

Humán tőke megőrzését, továbbfejlesztését támogató munkaerő-piaci programok

A humán tőke megőrzése szempontjából nagyon fontos a folyamatos foglalkoztatás, ennek hiányában pedig azoknak az intézményeknek a szerepe, amelyek szinten tudják tartani, esetleg tovább tudják fejleszteni a munkanélküliek képességeit, készségeit. Az aktív munkaerő-piaci programok formális célkitűzése mindig ez, amennyiben arra törekszenek, hogy a résztvevőket visszajuttassák a nyílt, versenyző munkaerőpiacra. A klasszikus eszközök – képzés, bértámogatás, közfoglalkoztatás – hatásossága az alacsonyan képzettek körében azonban nem magától értetődő. Csoba – Nagy [2011] összehasonlító hatásvizsgálata szerint (i) a képzési programok inkább azokat vonzzák, akiknek már eleve van szakképzettségük; (ii) a bértámogatással alkalmazottak jelentős része nagy valószínűséggel egyébként is találna munkát; (iii) míg a közfoglalkoztatásban résztvevők rendszerint „beragadnak” ezekbe a programokba.

A munkakeresletre ható intézmények

Vállalkozások általános intézményi környezete

Növekvő munkakereslet növekvő számú és nagyságú vállalkozásokat feltételez. Az általános intézményi környezet alapvetően befolyásolja a vállalkozások növekedési potenciálját. Csibe – Major [2010] eredményei szerint a hazai vállalkozásoknak az állam által működtetett intézményrendszerrel szembeni legfontosabb elvárása a közteherviselés versenyképesebbé tétele, ami jelentős adó- és járulékteher-csökkentést jelent. A második legfontosabb beavatkozási területet a vállalkozások adminisztrációs terheinek csökkentése: az adózás és foglalkoztatás szabályainak egyszerűsítése és a szabályozási környezet kiszámíthatóságának javítása. A vállalkozók egy kisebb része tartja csak fontos kérdésnek a hitelek elérhetőségének javítását és a vállalkozásfejlesztés mai pályázatos támogatási megoldásainak módosítását. Végül, a vállalkozások kevesebb mint hatoda sorolta a három legfontosabb állammal szemben

támasztott elvárás közé a bíraskodás és hatósági ellenőrzések elfogulatlanságának erősítését, a képzések támogatását, az üzleti környezet fejlesztését és az engedélyezési eljárások egyszerűsítését.

Adminisztratív terhekkel járó szabályozások

A foglalkoztatáshoz adó- és járulékfizetési, munkabiztonsági és egyéb szabályozási okokból jelentős adminisztratív terhek kapcsolódnak, amelyek csökkentik a munkaadók foglalkoztatási hajlandóságát. A vállalkozásokat sújtó különböző adminisztratív terhek a hazai GDP legalább 4 százalékát teszik ki (Deloitte [2010]). A foglalkoztatás adminisztratív költségei ezen belül különösen jelentősek: a húsz legnagyobb költséggel járó adminisztratív kötelezettségtípus közül hat a foglalkoztatáshoz kötődik, és ezek összegükben a felsorolt húsz kötelezettségnek több mint 20 százalékát teszik ki. Az adminisztratív terhek fajlagosan a kis- és középvállalkozókat érintik leginkább. (Bognár – Szabó-Morvai [2011], HÉTFA [2011a-d], Reszkető et al [2011])

Adó- és járulékfizetési szabályok

Az alacsony munkakereslet legfontosabb indokaként a szakirodalom a foglalkoztatással járó adó- és járulékkerhek magas szintjét említi. 2007-ben a hazai bérek adóterhelése a második legmagasabb volt az OECD országok között (Scharle et al. [2010]). Az elmúlt évtizedben összességében az átlagos adóék csökkenésének mértéke Magyarországon az elsők között volt az OECD-országok között, ennek ellenére 2010-ben még mindig jelentősen (9–13 százalékponttal) meghaladta az országcsoporthoz tartozó átlagát. A 2011. évi változások összességében kedvező irányba mutatnak, hatásuk ugyanakkor a különböző csoportoknál eltérő volt. Ha egy feldolgozóipari fizikai munkás átlagkeresetét vesszük, akkor esetében az adóék csökkent, egy minimálbért kereső személynél azonban az adójóváírás csökkenése miatt közel 3 százalékponttal nőtt (Cseres-Gergely – Szőke [2011]). Az alacsonyan képzettek szempontjából tehát a változás inkább kedvezőtlennek ítélnélhető.

A magas bérköltségek arra ösztönzik a vállalati szektort, hogy a relatíve olcsóbb tőkebevonást részesítsék előnyben a foglalkoztatással szemben, illetve hogy más, alternatív megoldásokat keressenek. Nagyvállalatok esetében ez gyakran a munkaerő-igényes folyamatok olcsóbb munkaerőjű országba való kiszervezését jelenti, illetve kézenfekvő a magasabb fokú gépesítés melletti döntés is. Ez utóbbi két okból is érzékenyen érinti az alacsonyan képzetteket: a gépek beszerzése többnyire az alacsonyan képzett munkaerő helyettesítését jelenti, illetve a gépek kezelésére gyakran már csak szakképesítéssel rendelkezőket alkalmaznak.

Minimálbér

A munkakereslet visszaesését okozza a minimálbér léte, illetve emelése is. A magas bérköltségek, és a kötelező minimálbér együttesen gyakran vezetnek odáig, hogy adott költségek mellett egy alacsonyan képzett munkaerő legális foglalkoztatására nincs igény. Az elmúlt évek minimálbér-emeléseinek mindegyike a foglalkoztatási ráta csökkenéséhez vezetett. Kertesi és Köllő a 2000 és 2005 közötti minimálbér-emelések hatását vizsgálva azt állapította meg, hogy 1%-os béremelés már a foglalkoztatottak létszámának 0,27-0,32%-os csökkenéséhez vezetett a kisvállalkozások körében, melyek a minimálbéresek többségét alkalmazzák (Kertesi – Köllő [2005]). A minimálbér 2012 eleji emelésének következményei várhatóan hasonlóak lesznek, jóllehet a jövőben ezt részben ellensúlyozhatja a minimálbér adóterhének csökkentése.

A viszonylag magas minimálbér különösen azokban a térségekben jelent problémát, ahol az általános bérszínvonal is elmarad az országos átlagtól. Scharle és Váradi (2010) szerint ezt a

problémát mérsékelheti a minimálbér területi differenciálása, amely több országban bevett gyakorlat.

Foglalkoztatáshoz nyújtott támogatások

A fentiekben már tárgyalt bértámogatások közvetlenül a munkakeresletet is növelik, hiszen csökkentik az alkalmazás költségét. A többletkereslet természetesen jóval kisebb a támogatásokkal alkalmazottak létszámánál, hiszen egy részüket amúgy is alkalmaznák, egy másik részük pedig kizorít olyanokat, akik után nem vehető igénybe támogatás.

Ezenkívül a vállalkozásfejlesztési támogatásoknak is hozadéka lehet a foglalkoztatás bővülése. Ugyanakkor például az EU-társfinanszírozású vállalkozásfejlesztési támogatások egy korábbi vizsgálata azt mutatta, hogy ezek elsősorban a kedvezményezettek árbevételének növekedésére hatottak kedvezően. A beavatkozások foglalkoztatási és termelékenységi hatásai a 2004–2007 közti időszakban nem bizonyultak kimutathatóknak (Csite – Major [2010]).

Közmunka-programok mint a versenyszféra munkakeresletének pótlékai

Amint említettük, a közfoglalkoztatásból a hazai megfigyelések szerint nagyon ritkán vezet út a nyílt munkaerőpiacra. Ezt más országok tapasztalatai is megerősítik (Kierzenkowski [2012]). Ez a negatív eredmény szorosan összefügg azzal, hogy e programok azokat érik el elsősorban, akiknek eleve nagyon rosszak a munkavállalási esélyeik (Köllő – Scharle [2011]). A közmunkát eszerint realisabb úgy értékelni, mint ami az alacsonyan képzettek körében bizonyos fokig helyettesíti, kipótolja a versenyszféra hiányzó munkakeresletét.

A munkaerőpiac működésére ható intézmények

Munkaerő-közvetítés intézményei

A munkakínálat és -kereslet egymásra találását informális csatornák, piaci vállalkozások és kormányzati intézmények is segítik. A munkanélküliek elhelyezkedését vizsgáló szakirodalom jellemzően az utóbbira összpontosít. Az egyik legfontosabb tendencia, hogy a foglalkoztatási szolgálatok növekvő figyelmet fordítanak az információs szolgáltatásokra – mind a munkakeresők, mind a munkaadók felé. Cseres-Gergely [2011] hatásvizsgálata szerint az Állami Foglalkoztatási Szolgálat 2004–2008 közötti modernizációja pozitívan hatott a regisztrált munkanélküliek munkába állási esélyeire. Bódis et al. [2012] ugyanakkor kifejezetten az ÁFSZ mint információforrás használatát kutatta, és nem tudtak kimutatni annak pozitív hatását az elhelyezkedésre.

Ingatlanpiacra, ingázási költségekre ható tényezők

A munkaadónak és a munkavállalónak – hacsak nem távmunkáról van szó – térben is egymásra kell találniuk. Ha eleve másutt találhatók, vagy közelebb kell költözniük egymáshoz, vagy a munkaadónak ingáznia kell. A munkavállalók földrajzi mobilitásának legfőbb akadálya az ingatlanpiac, amelynek működését a gazdasági tényezők mellett a kormányzati politika is befolyásolja. Magyarországon a bérelt (és bérelhető) ingatlanok száma alacsony, aminek részben az önálló lakásvásárlást támogató kormányzati politika is oka; továbbá a szociális lakások aránya is kicsi, ami szintén komoly gátja a költözésnek (Hegedüs et al. [2010]).

Az ingázási költségeket a közlekedési infrastruktúra és a költségek megtérítésére vonatkozó szabályok is befolyásolják. Bartus [2010] vizsgálata szerint a központok és a környező falvak

közötti bérkülönbségek az utazás pénzbeli költségeit ugyan ellensúlyozzák, a hátrányos helyzetű régiókban az ingázással járó idővesztés (becsült) költségeit azonban már nem. Ez fontos oka a munkaerőpiac földrajzi szegmentáltságának.

Munkajogi szabályok

Az, hogy létrejön-e munkaadó és munkavállaló között a foglalkoztatási kapcsolat, attól is függ, hogy sikerül-e kölcsönösen elfogadható szerződést kötniük. A munkaszerződéseknél a jog hagyományosan sokkal jobban korlátozza a felek szabadságát, mint a legtöbb más szerződési területen. Bár természetesen számos hatékonysági és méltányossági érvet lehet felhozni a különféle munkajogi korlátozások mellett, egy versenyző munkaerőpiacon a foglalkoztatás bővülésére alapvetően akkor számíthatunk, ha a szerződő felek sajátos igényeikhez tudják igazítani a munkaszerződésüket. Az OECD 2008. évi felmérése szerint a magyar munkajog összességében nem volt szigorúbb az OECD-országok átlagánál, a 2011-es törvényi változások pedig tovább növelték a munkaerőpiac rugalmasságát (Kierzenkowski [2012]). Kiemelendő a változások közül az elbocsátás megkönnyítése – az idősebb korosztály kivételével –, ami csökkenti az alkalmazás kockázatát, így növelheti a foglalkoztatási hajlandóságot.

A munkajog szempontjából sajátos kérdéskört képeznek az atipikus foglalkoztatási formák. Az alacsonyan képzettek számára különösen fontos lehet a részmunkaidős foglalkoztatás lehetősége. Az OECD-országok közül Magyarországon a legalacsonyabb a részmunkaidős munkavállalók aránya a teljes foglalkoztatáson belül (OECD [2011]), márpedig a nemzetközi összehasonlítások alapján a magasabb részmunkaidős arány és a magasabb aktivitási arány kéz a kézben jár. Azokban az országokban, ahol magas a részdíós állások aránya, a munkaadó csak kivételesen utasíthatja el az alkalmazottja azon kérését, hogy részmunkaidőben dolgozhasson tovább; a későbbiekben pedig azt az igényét, hogy újra teljes állásba térhessen vissza. Az ilyen irányú szigorításnak komoly veszélye ugyanakkor, hogy a munkaadó szempontjából eleve kockázatos és drágává teszi olyan személyek foglalkoztatását, akik jó eséllyel kérni fogják a részmunkaidő lehetővé tételét (Kierzenkowski [2012]).

A kutatásunk keretében vizsgált intézmények

Empirikus kutatásunk keretében sajátos nézőpontból: a vállalkozók szemszögéből vizsgáljuk az alacsonyan képzettek foglalkoztatását és az erre ható intézményeket. Kérdőíves felmérés segítségével elemezzük a kiskereskedelmi vállalkozók alacsonyan képzettek foglalkoztatásával kapcsolatos döntéseit, percepcióit, vélekedéseit (4. fejezet). Milyen munkaköröket kínálnak alacsonyan képzettek számára? Milyen képzettségi és egyéb elvárásokat támasztanak alkalmazottaikkal szemben? Hogyan találják meg alkalmazottaikat? Használják-e rugalmas, atipikus foglalkoztatási formákat? Hogyan reagálnának arra, ha az alacsonyan képzettek alkalmazásához támogatást kapnának?

Eredményeink alapján a következő intézményekre vonatkozóan fogalmazunk meg **szakpolitikai javaslatokat** (7. fejezet): közoktatás, szakképzés intézményei; humán tőkét támogató munkaerő-piaci programok; foglalkoztatáshoz nyújtott támogatások; munkaerő-közvetítés intézményei; munkajogi szabályok.

A fentiek mellett kiemelt figyelmet fordítunk a munkakínálatra ható intézmények egy olyan körére, amely a foglalkoztatási és munkaerő-piaci kérdéseket vizsgáló hazai szakirodalomban legfeljebb érintőlegesen jelenik meg. A vállalkozásokat nem elég kedvező adózással, alacsonyan adminisztratív terhekkel, az túlzott minimálbér eltörlésével, foglalkoztatási támogatásokkal vagy

más hasonló eszközökkel támogatni. Sőt a piaci munkahelyteremtéshez az általában vállalkozásbarát kormányzati politika és a kedvező konjunkturális környezet sem elegendő. A vállalkozásoknak ugyanis megfelelő menedzsmenttudással és szervezeti keretekkel is rendelkezniük kell ahhoz, hogy alacsonyan képzetteket tudjanak alkalmazni. **A vállalkozó számára az intézményi környezet talán legfontosabb része maga a vállalati – és tágabban az iparági – szervezet, amelyen belül a foglalkoztatási döntéseit meghozza. Kutatásunk során ezért kiemelt figyelmet szentelünk a vállalati szervezetnek mint intézményi keretnek.**

A vállalati szervezet jelentősége felsejlik például a mögött a megfigyelés mögött, hogy a részmunkaidős állások elsősorban a nagyobb létszámú vállalatoknál jelennek meg (GVI [2011]). Valójában az emberierőforrás-menedzsment irodalom klasszikus állításai közé tartozik – legalább Taylor tudományos menedzsment elmélete óta –, hogy a munkafolyamatok megszervezésének módja befolyásolja a munkakörök jellegét és az alkalmazottak képességeivel kapcsolatos elvárásokat. Az egyik legjobban dokumentált megfigyelés, hogy azokban a szervezetekben, amelyek a munkafolyamatokra vonatkozó tudást szabályokba, procedúrákba és rendszerekbe foglalják, az alkalmazottak képzettségével, képességeivel szembeni követelmények kisebbek lesznek (Capelli – Hamori [2007]). Kisebb szervezetekben azonban az ilyen megoldásoknak gyakran túl nagyok a költségei, ami gátolja az alacsony képzettséget igénylő munkakörök kialakítását. Esetükben az egyik megoldást a franchise-rendszerhez való csatlakozás jelentheti, amely a nagy szervezetekre jellemző standardizáltság, szisztematikusság jegyeit kombinálja a kis vállalkozásmérettel (Capelli – Hamori [2007]). Gondoljunk csak a McDonald's közmondásos munkahelyeire! **A vállalati szervezeti megoldások közül vizsgálódásunkat – amint a Bevezetésben is jeleztük – a franchise-rendszerekre szűkítjük.**

A következő fejezetben röviden áttekintjük a franchise-rendszerek nemzetgazdasági jelentőségét, működésük alapvető közgazdasági logikáját és a foglalkoztatási döntésekre gyakorolt hatását. Kitérünk a franchise-módszer egy sajátos alkalmazási területére: a társadalmi franchise-ra is, amely a jövőben kiemelt szerepet játszhat az alacsonyan képzettek foglalkoztatásában, mind a versenyszférában, mind a közmunka-programokra adaptálva.

A kérdőíves felmérésünk során a franchise-forma foglalkoztatásra gyakorolt hatásait is vizsgáltuk a kereskedelemben. Esettanulmányaink pedig a hazai kereskedelmi és szociális franchise-rendszerek körében keresik a jó, potenciálisan mintaadó foglalkoztatási gyakorlatokat. Szakpolitikai javaslatainkba ezek tanulságait is beépítjük.

A 3.1. táblázatban összefoglaltuk a foglalkoztatásra ható főbb intézményeket, és dőlttel szedve jelöltük azokat, amelyekhez a javaslataink kapcsolódnak.

3.1. táblázat. Az alacsonyan képzettek foglalkoztatására ható intézmények áttekintése

Mire hat elsődlegesen az intézmény?	Intézmény
Munkakínálat	Jólléti juttatások rendszerei
	<i>Közoktatás, szakképzés intézményei</i>
	<i>Humán tőkét támogató aktív munkaerő-piaci programok</i>
Munkakereslet	Vállalkozások általános intézményi környezete
	Adó- és járulékfizetési szabályok
	Adminisztratív terhekkel járó szabályozások
	Minimálbér
	<i>Foglalkoztatáshoz nyújtott támogatások</i>
	<i>Közmunka-programok mint a piaci kereslet pótlékai</i>
	<i>Vállalati szervezetek</i>
Munkaerőpiac	<i>Munkaerő-közvetítés intézményei</i>
	Ingyenpiacra, ingázási költségekre ható tényezők
	<i>Munkajogi szabályok</i>

4. A franchise mint üzemszervezési és menedzsment-technika potenciális jelentősége az alacsonyan iskolázottak foglalkoztatásban

Franchise és foglalkoztatás

A franchise francia eredetű angol kifejezés, jelentése kiváltság, szabadság. Magyarra fordításai (például a névjoglás) nem terjedtek el általánosan. A franchise-nak több definíciója is ismert a szakirodalomban. A Magyar Franchise Szövetség az Európai Franchise Szövetség meghatározásának²¹ megfelelő definíciót alkalmazza,²² ami a következő:

„A franchising termékek és/vagy szolgáltatások és/vagy technológia piacra juttatásának (marketingjének) olyan rendszere, amely jogilag és pénzügyileg különálló és független vállalkozások, a Franchise Rendszergazda (Franchisor) és Egyéni Franchise Vállalkozói (Egyéni Franchisee) közötti szoros és folyamatos együttműködésén alapul, ahol a Franchise Rendszergazda megadja Egyéni Franchise Vállalkozóinak a jogot és kötelezi, hogy az Egyéni Franchise Vállalkozó a Franchise Rendszergazda koncepciójának megfelelő üzleti tevékenységet folytasson. A jog, egy közvetlen, vagy közvetett pénzügyi ellenszolgáltatás fejében felhatalmazza és kötelezi az Egyéni Franchise Vállalkozót arra, hogy használja a Franchise Rendszergazda kereskedelmi nevét és/vagy védjegyét és/vagy szolgáltatási márkajelét, know-how-ját, üzleti és technikai módszereit, eljárásait, és más iparjogvédelmi és/vagy szerzői tulajdonjogát, amelyet folyamatos kereskedelmi és technikai szolgáltatással támogat a felek között ezzel a céllal létrejött megállapodás keretében annak érvényességi időtartama alatt.”

A franchise rendszer kulcselemei tehát egyrészt az átadó rendszergazda (franchisor, átadó), másrészt a tőle *független*, viszont köré szerveződő átvevő vállalkozók (franchisee-k), harmadrészt a névhasználati jog (közös márkanev), valamint egy ehhez kapcsolódó olyan komplex üzleti, üzemeltetési modell, amelybe beletartozik a termelési, értékesítési vagy szolgáltatási know-how is²³.

A franchise szerződések az egyéb licenszelési, illetve forgalmazási együttműködésektől alapvetően két fő jellegzetesség különbözteti meg. Egyrészt az átvevő partner nem csupán egy termék forgalmazási jogát vásárolja meg, hanem egy komplex üzleti modellt, amely az üzlet vagy szolgáltatóegység működését meghatározza, és az üzletvitel minden fontos kérdésére kiterjed: magába foglalja többek között a stratégiai, a marketinggel kapcsolatos, a számviteli-könyvviteli, a humán erőforrás-politikai vagy a minőségellenőrzési kérdéseket is. A hálózat tagjai tehát nem csupán elnevezésükben, arculatukban és termék- vagy szolgáltatáskínálatukban egységesek, hanem az egyes üzletek, szolgáltatóegységek működési módja is nagymértékben standardizált. (Fulop - Forward, [1997])

A másik lényeges különbség, hogy a franchise-rendszer napi működése az egyéb forgalmazási és terjesztési szerződéses kapcsolatoknál sokkal szorosabb együttműködésen alapul. A franchise-átadó ellenőrzi és bizonyos esetekben akár utasítja is az átvevőt, valamint folyamatos

²¹ European Franchise Federation: European Code of Ethics for Franchising. <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13> Letöltés időpontja: 2012. április 15.

²² Forrás: A Magyar Franchise Szövetség franchising meghatározása. <http://www.franchise.hu/index.php?hir=1> Letöltés időpontja: 2012. április 15.

²³ A franchise intézményéről részletes áttekintést a 3. sz. függelék nyújt.

támogatást nyújt a napi üzletvitelben, illetve új egység kialakításakor az alapítás során is. Ugyanakkor a két fél jogi és pénzügyi függetlensége a franchise egyik kritériuma.

Még egy különbségtételt lehet tenni, mégpedig a franchise fentiekben bemutatott értelmezése és a beszerzési szövetség között. A beszerzési szövetségek esetében is előfordulhat, hogy közös márkanév alatt működnek a tulajdonosi jogokat tekintve független üzletegységek, illetve a hálózat a működés egyes elemeiben hasonlóan működik (pl. vannak központi marketingakciók), de a működés standardizáltsága a fenti franchise-definícióhoz képest lényegesen kisebb.

A legnagyobb franchise-piac az Amerikai Egyesült Államok, de a franchise ma nemcsak az angolszász országokban számít igen népszerűnek, hanem globálisan is. A franchising elterjedésének szocioökonómiai tényezői között a vállalkozás (a vállalkozói lét) szerepének felértékelődését is megemlíti a szakirodalom. A franchising ugyanis egy olyan szerveződési forma, amely a kisvállalkozások és a nagy, hierarchikus cégek szervezeti előnyeit igyekszik egyesíteni. Míg a hálózat standardizált működése erős minőségbiztosítási rendszer kiépítését teszi lehetővé, az átvevő egyéni vállalkozók motiváltsága, elkötelezettsége és proaktivitása a nagy hierarchikus szervezetek alkalmazott munkavállalóinál magasabb. (Fulop-Forward [1997], Marnburg et al. [2004]) Egyes országokban a kormányzat kisvállalkozásokat támogató politikája is elősegítette a franchising fellendülését. Az Európai Unió szintén a kisvállalkozások versenyhelyezete és életképessége szempontját vette figyelembe, amikor bizonyos, a vertikális megállapodásokat korlátozó uniós versenyjogi előírások alól mentesítette a franchise-rendszereket. A földrajzi mobilitást, utazási gyakoriságot növelő társadalmi változások szintén elősegítették a franchising terjedését, hiszen a márkanevek, brandek felértékelődésével jártak.

Az Európai Franchise Föderáció adatai²⁴ szerint Európában több mint 10 ezer franchise-hálózat működik²⁵, összesen több mint 3 millió munkavállalóval. A legnagyobb franchise piacok: Franciaország, Spanyolország, Németország, Olaszország és az Egyesült Királyság. Az egyes nemzeti piacokon a hazai alapítású láncok aránya 48% (Szlovénia) és 96% (Olaszország) között ingadozik.²⁶ A hálózatok számát tekintve 2007 és 2009 között a legdinamikusabban a svéd és a lengyelországi franchise piac növekedett, de a fenti években az összes európai országban nőtt a franchise-láncok száma.^{27 28}

A magyarországi franchise-szektor rövid bemutatása

A Magyar Franchise Szövetség adatai szerint hazánkban 341 franchise-lánc működik (70%-uk magyar).²⁹ Ezek összesen több mint 18 ezer átvevő partnerrel állnak kapcsolatban, amelyek a becslések szerint 100 ezer alkalmazottat foglalkoztatnak. Egy franchise vállalkozás átlagosan 5,5 főt foglalkoztat. Miközben az üzletek száma 2007 és 2009 között 1000-rel nőtt, a foglalkoztatás 92 ezer főről 100 ezer főre bővült.

²⁴ Az adatokat a Föderáció az egyes országok franchise szövetségeitől gyűjtötte be.

²⁵ Márkanevek száma.

²⁶ Horvátország 20%-os aránya egyedülállóan alacsony.

²⁷ Forrás: European Franchise Federation: Franchise Stats in Europe 2010. http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf Letöltés időpontja: 2012. április 15.

²⁸ A franchise gazdasági súlyának nemzetközi összehasonlítását ugyanakkor nagyon megnehezíti az országszintű statisztikák eltérő módszertana és adattartalma. Vitás kérdés például, hogy a rendszergazdák által működtetett, saját egységek figyelembe vehetők-e a franchise hálózatok esetében. Egyes országokban a benzinkúthálózatok forgalmi adatait kizárják a franchise statisztikákból (például: Egyesült Királyság), máshol ezek az adatok is a számítások részét képezik (például: USA). A fenti és hasonló módszertani eltérések erősen befolyásolják az olyan mutatók értékét, mint például a franchise rendszerben működő vállalkozások részesedése adott szektor vagy a nemzetgazdaság teljesítményéből.

²⁹ Forrás: <http://franchise.hu/index.php?hir=18> Letöltés időpontja: 2012. április 15.

A legtöbb hálózat a következő szektorokban végez tevékenységet: szolgáltatás (50), ruházat (46), étel-ital (31, gyorsétkeztetéssel együtt 54), szépség-egészség (30), kiskereskedelem (29), üzleti szolgáltatás, tanácsadás (28), ingatlan (25). Jelentős az oktatással, szakképzéssel foglalkozó hálózatok száma (22) is.

Magyarországon számos, nemzetközileg jelentős külföldi franchise-lánc jelent meg az utóbbi egy-két évtizedben. A Franchise Szövetség adatai szerint 76 külföldi hálózat körülbelül 1000 magyarországi átvevővel van jelen a magyar piacon. A legtöbb külföldi lánc anyaországa az Amerikai Egyesült Államok (20 hálózat 344 egységgel). A magyar gazdaság továbbra is a terjeszkedésre ajánlott európai piacok között szerepel az amerikai üzleti folyóiratokban. (Foley, 2009) Jelentős még Magyarországon a német, olasz, francia és spanyol központú hálózatok aránya is.

Több magyar alapítású franchise-rendszernek is sikerült országos, akár több száz átvevővel működő hálózatot kiépítenie. Sőt külföldön sikeresen terjeszkedő magyar franchise hálózatok is létrejöttek. A szomszédos országok közül Romániában és Szlovákiában a legerősebb a magyar hálózatok jelenléte. A magyar franchise egyik sikertörténetének számító, 1997-ben kecskeméti családi vállalkozásként induló Fornetti ma már 26 országban (Európán kívül is), több mint 7000 sütő- és árusítóhelyen van jelen pékáruival. (A Fornettit esettanulmányunkban részletesen bemutatjuk.) A MOL 7 kiskereskedelmi láncja összesen több mint 1500 töltőállomást működtet Magyarországon és a környező országokban.

1991-ben társadalmi szervezetként megalakult Magyar Franchise Szövetségnek jelenleg 35 rendszergazda tagja van.

A franchise foglalkoztatásban játszott szerepe

A Magyar Franchise Szövetség becslése szerint a működő franchise-láncok körülbelül 100 ezer alkalmazottat foglalkoztatnak. Egy franchise vállalkozás átlagosan 5,5 főt foglalkoztat. Miközben az üzletek száma 2007 és 2009 között 1000-rel nőtt, a foglalkoztatás 92 ezer főről 100 ezer főre bővült.

Milyen állásokat kínálnak a franchise-egységek? A közvélekedés szerint főleg gépies feladatokkal járó, különösebb képességeket nem igénylő, alacsony presztízsű állásokat. Ez a sztereotípia elsősorban a gyorséttermi munkahelyekhez kapcsolódik, ami a mcdonaldizáció kifejezésben is megjelenik.

A franchise egyik lényeges jellemzője a replikálhatóság, a másolható üzleti és működési modell: a fogyasztó, ügyfél bármelyik üzletbe belépve ugyanazt a minőséget, ugyanazokat a szolgáltatásokat/árakat találja meg. A multiplikáció biztosítja, hogy a vásárló tudja, mit kap, ha betér egy franchise-egységbe, nem éri meglepetés, csalódás. A folyamatok egységesek, standardizáltak, dokumentáltak, a munkaerő pedig képzés, betanítás során sajátítja el a pontos eljárásokat, amelyeket szigorúan ellenőriznek. Erre a nagyfokú standardizáltságra, „tökéletes” replikációra példa gyakorlatilag bármelyik nagyobb fast food hálózat, szimbólumává pedig a McDonald's lánc vált. (Winter et al. [2007], Cox - Mason [2007])

A munka mcdonaldizációja azt jelenti, hogy az állások egyre alacsonyabb minőségűek, a munkavégzés során a munkavállalók különböző képességeire szinte egyáltalán nincs szükség. A gyorséttermi munkaszervezés szinte dehumanizálja a munkát, mivel a feladatok nem igényelnek semmiféle komplex problémamegoldást. A standardizáltság olyan mértékű, hogy gyakorlatilag

semmiféle egyéni döntésre nincs szükség. Az alkalmazottaknak csak az előírásokat kell követniük. Mindez a minél tökéletesebb ellenőrizhetőséget szolgálja. A standardizációra törekvés miatt a mcdonaldizáció, ha nem is ennyire szélsőségesen, de minden franchise-egység esetében megjelenik. (Steijn – Witte [1995])

A franchise-hálózatokban jellemzően nagy hangsúlyt fektetnek a munkavállalók képzésére, továbbképzésére. A nagymértékben standardizált franchise-ok esetén a munkafolyamatok, eljárások pontos ismerete és elsajátítása kulcsfontosságú a belépő munkavállalók számára, ezeken a helyeken az alkalmazás általában egy képzési szakasszal kezdődik.

Egy amerikai empirikus vizsgálat kimutatta, hogy a tudásátadás mértéke szoros összefüggést mutat az alkalmazotti fluktuációval (illetve szervezetek közötti szinten az üzletek földrajzi elhelyezkedésével és tulajdonosi struktúrájával). A vizsgálat a tudásátadás megvalósulását a fajlagos költségek csökkenésével mérte. Az esetleges magas alkalmazotti fluktuáció hatásait segít kivédeni, ha a szervezeti tudás nem az egyes munkavállalók személyéhez kötődik, hanem technológiába (például saját fejlesztésű eszközökbe), illetve a struktúrákba (folyamatokba, rutineljárásokba) „van beágyazva”. (Darr - Argote [1995])

Az eddigi legalaposabb, közelmúltban elvégzett amerikai empirikus vizsgálat (Cappelli - Hamori [2007]) azt a már említett közvélekedést kívánta tudományos módszerekkel tesztelni, miszerint a franchise vállalkozások elsősorban kevésbé „jó” munkahelyeket kínálnak, főleg képzetlen munkavállalóknak. Az alapvetően a gyorsétterem-láncokról kialakult sztereotípa vizsgálatához több mint 2000 vállalkozás adatait elemezték. Elsősorban a béreket és egyéb juttatásokat, a munkavállalók képzését és a munkavállalói bevonódás mértékét vizsgálták. Megállapításaik szerint a franchise-vállalkozások alkalmazottai átlagosan valóban kevésbé iskolázottak, mint a többi cégé, viszont a franchise-ok nagyobb összeget fordítanak alkalmazottaik képzésére, és jobban bevonják őket a döntéshozási folyamatokba. Emiatt a szerzők inkább azt a kijelentést teszik, hogy **a munkavállalók szempontjából a franchise-ok a többi vállalkozásnál jobb lehetőségeket kínálnak az alacsonyan képzett munkaerő számára.**

Higón és kutatótársai (2010) a jelen tanulmányban is részletesebben elemzett kiskereskedelem területén vizsgálták. A kiskereskedelmi teljesítményt meghatározó tényezőket áttekintő tanulmányukban foglalkoznak a munkavállalók tudásának, képességeinek, készségeinek és a szervezet teljesítményének összefüggéseivel is. A kutatások szerint mind a technológiába ágyazott, mind az alkalmazottak által birtokolt tudás meghatározó hatással van a vállalkozás teljesítményére. Azonban minél inkább részfolyamatokra bontott a tevékenység, minél standardizáltabbak az eljárások, a munka annál kevésbé igényel munkavállalói készségeket („de-skilling of work”). Bizonyos munkakörökben a kiskereskedelemben végbemenő komputerezáció, az infokommunikációs technológiák egyre terjedő használata is ebbe az irányba mutat az egyre inkább egységesedő folyamatok révén. Ma már a számítógépes munkavégzés nem feltétlenül jár együtt automatikusan a dolgozó tudásának felértékelődésével. Ennek egyik oka, hogy az elmúlt két évtizedben elterjedt és általánossá vált a számítógép-használat, másrészt pedig sok számítógéppel elvégzendő feladat egyáltalán nem nevezhető komplexnek. A vizsgálatok szerint a technológizálás a különböző kiskereskedelmi munkavállalói csoportokat eltérő irányban érinti: míg a vezetők és az eladók esetén csökkentette a szükséges tudás mennyiségét, addig például a raktározás és beszerzés területén dolgozó alkalmazottak munkája tudásigényesebbé vált. A számítógép-használat egyben életkori különbséget is jelenthet az alacsonyan képzettek foglalkoztathatóságában.

A szociális franchise alkalmazása és lehetőségei az alacsonyan iskolázottak foglalkoztatásában

Fogalom meghatározás: a szociális franchise

A franchising egyik speciális formája az ún. social franchising, amelyet magyarul társadalmi vagy szociális franchise-nak nevezhetünk. A szociális franchise szűkebb értelemben olyan szociálisvállalkozás-hálózat, amely a klasszikus franchise-definíciónak megfelelő formához hasonlóan működik, és valamilyen szociális, társadalmi érdeket szolgáló tevékenységet végez. A szociális franchise üzleti megoldást kínál valamilyen társadalmi problémára.

A szociális franchise működésének megértéséhez tehát először a szociális vállalkozások, szociális gazdaságot és a szociális vállalkozásokat kell röviden bemutatni. A szociális gazdaság a versenyszektor és a közszolgáltatások melletti harmadik gazdasági szektor. Magába foglalja a civil szervezeteket és önkéntes együttműködéseket, valamint a szociális vállalkozásokat. A szociális vállalkozások olyan alulról szerveződő, demokratikus, termelő vagy szolgáltatást nyújtó szervezetek, amelyek a közösségi igények kielégítése érdekében jönnek létre. A profitszerzés nem az elsődleges cél, a működést elsősorban a szolidaritás és az aktív részvétel elve határozza meg.³⁰ A szociális vállalkozások az értékelvűség, együttműködés és kölcsönösség elvén, demokratikus módon szerveződnek. (Arpinte et al. [2010])

A szociális vállalkozás fogalmának eltérő megközelítései léteznek. Az Amerikai Egyesült Államokban elsősorban a vállalkozó személyét és teljesítményét helyezik az előtérbe, és elsősorban a nonprofit szervezetek innovatív menedzselési technikáit értik alatta. Európában a szociális vállalkozásokkal kapcsolatban elsősorban a közösség, kölcsönösség, demokratikus működés elve szerepel a középpontban. Az európai szociális vállalkozások jogilag teljesen változatos működési formában működnek, és jellemző, hogy állami támogatásban is részesülnek. (Bullain [é.n.]

A szociális vállalkozás kifejezést sokféle értelemben használják, de fontos kiemelni, hogy *vállalkozás*, azaz gazdasági tevékenységet végez, viszont valamilyen szociális célt szolgál (így nonprofit jelleggel működik), és elsősorban a hátrányos helyzetű társadalmi rétegekbe tartozók segítségét tartja szem előtt. A szociális vállalkozások célcsoportját tehát elsősorban az alacsony jövedelmű, tartósan munkanélküli vagy fogyatékkal élő személyek jelentik. A szociális vállalkozások és a szociális franchising olyan alternatív üzleti modellnek tekinthetők, amely kifejezetten az olyan helyi, közösségi igények kielégítését végzik, amelyekre a piaczgazdaság és az állami jóléti rendszerek nem adnak megoldást. A szociális vállalkozások terjedésének egyik oka (a globalizációs kihívásokra vagy a környezeti problémákra adott válaszon felül) éppen a jóléti rendszerek (szociális juttatások és ellátás, idősgondozás, egészségügyi ellátás stb.) utóbbi három évtizedben tapasztalható beszűkülése. (Arpinte et al. [2010]) A nyugat-európai országokban a szociális vállalkozások tehát egyrészt az állam kivonulása által keletkező lefedetlen piaci igényekre épülnek rá, másrészt innovatív, korábban nem létező szolgáltatásokat nyújtanak.

Mitől lesz szociális egy vállalkozás vagy egy hálózat? A társadalmi cél megvalósulhat az adott szervezet fő tevékenységében, munkaerő-politikájában, beszerzési politikájában, illetve ezek valamilyen kombinációjában. Az első esetben a vállalkozás hátrányos helyzetű rétegeknek nyújt szolgáltatást (például színvonalas egészségügyi ellátást biztosít elérhető áron). A második

³⁰ Forrás: Social Economy Europe. <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique10>; <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article263>. (A letöltés ideje: 2012. május 31.)

esetben a szervezet humánpolitikájában jelenik meg valamilyen szociális cél: például fogyatékkal élők vagy tartósan munkanélküliek foglalkoztatása révén. A harmadik eset ezzel rokon formának tekinthető: a szervezet beszállítóként foglalkoztat a fentiekhez hasonlóan a munkaerőpiacon kedvezőtlen helyzetben lévő csoportokba tartozó személyeket, és megvásárolja az általuk előállított terményeket, alapanyagokat vagy termékeket, ezáltal biztosít számukra megélhetést.

A nemzetközi példák azt mutatják, hogy a franchising a szociális gazdaság bővítésének egy nagyon hatékony eszköze lehet. Az európai social franchise-hálózatokat összefogó szervezet, a European Social Franchise Network (ESFN) is elsősorban ilyen eszközként tekint a társadalmi franchise-ra.

Tágabb értelemben szociális franchise-nak tekinthető minden olyan együttműködési forma, amelyben a szociális cél elérése érdekében egy önálló hálózati központ koordinálja és támogatja a hálózat tagjainak tevékenységét. Ez az együttműködés jóval lazább is lehet, mint az az üzleti franchise esetében megszokott. Ugyanakkor a szociális franchise esetén is a franchise részét képezik a márkanév (brand), a modell (rendszer) és a kézikönyv vagy útmutató, az indítási-fejlesztési és működési támogatás, a képzés és betanítás, a különböző franchise-díjak. A központ és az átvevő vállalkozás a szociális hálózatokban is szerződéses kapcsolatban állnak egymással.

Eltérés az üzleti franchisingtól

A szociális franchise és az üzleti franchise között a hasonlóságok mellett néhány eltérés is megfigyelhető. A szociálisfranchise-hálózatban is megtalálható az átadó (franchisor), az átvevők (szociális vállalkozók) és a közös márkanév. A franchisor azonban sokszor nem független az átvevő vállalkozásoktól, kifejezetten gyakori, hogy a franchisor (vagy központ) részben vagy egészben a hálózatot alkotó tagvállalkozások közös tulajdonában áll.

Az üzleti franchise-zal szemben a szociálisfranchise-hálózat nem a profitmaximalizálás érdekében, hanem elsősorban a tudástranszfer megvalósítása, az ötletek és modellek megosztása érdekében jön létre. Éppen ezért a ESFN az elsősorban az informatika világából ismerős „open source” megközelítés alkalmazását preferálja, ami eltér a profitorientált üzleti franchise-rendszerek szigorú szellemi tulajdon-védelmi gyakorlatától. Az open source-szemlélet értelmében a modellek szabadon és térítés nélkül hozzáférhetőek, megoszthatóak, a közös tudás révén fejleszthetők, viszont az átvevőknek a márkanév használatáért és a modell gyakorlatba történő átültetését támogató szakértői ismeretekért a szociális franchise esetében is fizetniük kell. (ESFN [é.n.])

A klasszikus üzleti franchise-tól eltérően a minden részletig kidolgozott modell sem feltétele a szociális franchise-nak. Jellemzőbb a néhány pilot projekt elindítása utáni hálózatépítés, különösen azoknál a franchise-oknál, amelyek valamilyen innovatív szolgáltatást nyújtanak, új fogyasztói igényt elégítenek ki. Ezekben az esetekben ugyanis éppen a gyorsaság, a gyors terjeszkedés jelenti a versenyelőnyt. A franchise-modell gondos tervezésével, kidolgozásával eltelő hónapok vagy évek során a versenytársak esetleg az egész piacot „betöltik”.

Bár nem elsődleges szempont, azonban a szociális franchise esetében is fontos és kritikus tényező a vállalkozások pénzügyi fenntarthatósága és a franchisor számára a megtérülés biztosítása, hiszen ez biztosítja az eszközt a szociális cél megvalósításához. Reális üzleti terv, vállalkozói szemlélet nélkül a szociális franchise is bukásra van ítélve. A megfelelő pénzügyi, üzleti megalapozottság (és valószínűleg a vállalkozásműködtetésben jártas átvevők) hiánya

okozta a brit szociális franchising zászlóshajójának számító, a hajléktalanok foglalkoztatását célul kitűző Aspire hálózat csődjét is. (Tracey-Jarvis [2006])

Szociális franchise a fejlődő országokban

A szociális franchisingnak a fejlődő országokban (Távol-Kelet, India, Afrika, Latin-Amerika) nagy hagyományai vannak, különösen nagy szerepe van az egészségügyi ellátásban. Ezekben a térségekben a jellemzően magánszolgáltatókból álló szociálisfranchise-hálózatok olyan szolgáltatásokat nyújtanak a szegény társadalmi rétegek számára, amelyek a fejlett világban az állami jóléti rendszerek körébe tartoznak: például magas színvonalú egészségügyi alapellátást vagy meddőségi kezelést tesznek elérhetővé. Több kutatás eredményei szerint a szociálisfranchise-hálózatok javították a szegények magán egészségügyi ellátáshoz való hozzáférését és az ellátás színvonalát azokban a fejlődő országokban, ahol a közfinanszírozott ellátórendszer igen fejletlen. (Prata et al. [2005], Bishai et al. [2008], Patouillard et al. [2007])

A szociális franchise Európában

A fejlett országokban a szociális vállalkozások összesen a gazdaság körülbelül 10%-át teszik ki. 2006-ban már az Európai Unió több mint 10 millió munkavállalója dolgozott a szociális gazdaságban. A szociális gazdaság aránya a régi tagországokban valamivel magasabb, mint a később csatlakozott közép- és kelet-európai államokban. (Chaves- Campos [2007])

A szociális franchise volumene egyelőre viszonylag kicsi (Európában egyelőre körülbelül 60 hálózat működik 13 ezer foglalkoztatottal), ezen a téren még nagy tartalékok vannak.³¹ Jó példák ugyanakkor már több országban léteznek és a szociális vállalkozások támogatása, fejlesztése az európai közösségi prioritások között is megjelenik. A 2014-2020-as finanszírozási ciklusban az Európai Unió az EU Programme for Social Change and Innovation programban 192 millió eurót biztosít mikrofinanszírozás és szociális vállalkozások fejlesztése célokra, ebből az utóbbira 95,5 millió eurót.³²

Az ESFN honlapján több esettanulmányt is közöl belga, olasz, nagy-britanniai, németországi és svéd szociálisfranchise-hálózatokról.³³ A következőkben felsorolunk néhány példát a tevékenységek illusztrálására. A Fietspunt egy belgiumi kerékpáros bolt- és kölcsönzőhálózat. A LE MAT szálláshelyhálózat, amely Olaszországból indult, ma már Svédországban is megtalálható. A De Kringwinkel, a legnagyobb európai social franchise-hálózat az újrahasznosításra épül, second hand üzleteiben több ezer korábban tartósan munkanélküli és/vagy alacsonyan képzett munkavállaló dolgozik (szintén Belgiumban). A CAP német szupermarket-hálózat üzleteiben fogyatékkal élők foglalkoztatnak. A Comunità Solidali olaszországi³⁴ szociális szolgáltatókat tömörítő konzorcium, amely saját márkanév alatt pszichiátriai otthonokból álló hálózatot hozott létre.

A fenti hálózatokba tartozó vállalkozások egy része célul tűzte ki és sikeresen valósította meg a hátrányos helyzetűek, tartósan munkanélküliek, csak alacsony végzettséggel rendelkezők munkaerő-piacra történő reintegrációját és tartós foglalkoztatásukat. A vállalkozások eddigi működéséből leszűrhető tapasztalatok röviden összefoglalva a következők:

³¹ Forrás: European Social Franchising Network. <http://www.socialfranchising.coop/home> Letöltés időpontja: 2012. április 15.

³² Forrás: Az Európai Bizottság honlapja. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1093> Letöltés időpontja: 2012. április 12.

³³ <http://www.socialfranchising.coop/case-studies>. Letöltés időpontja: 2012. április 12.

³⁴ Olaszországban a szociális szövetkezeteknek is nagy hagyományai vannak.

1. A mentorálás, betanítás, képzés kiemelten fontos az alacsonyan képzett vagy hosszabb ideje munkanélküli személyek esetében.
2. A fenti munkavállalók különösen sérülékenyek, a munkahelyről kikerülve magas a visszaesés kockázata, és munkavégzésük során is az átlagosnál nagyobb figyelmet igényelnek.
3. Fennáll a veszélye, hogy egyes szociális vállalkozásokban (franchise-okban) olyan állások jönnek létre, amelyek a hagyományos piacgazdaságban nem léteznek, ezért az alkalmazottak számára nincs továbblépési lehetőség a szociális vállalkozáson kívüli munkaerőpiacra.
4. A szociális vállalkozások egy része csak (állami, költségvetési) támogatással képes hosszútávon fennmaradni (ide értve a járulékkedvezményeket is). A fenntarthatóságot a bizonytalan szabályozási környezet is megnehezíti.

Milyen területeken működhet a szociális franchising?

A fentiekből is látszik, hogy milyen változatos azoknak a tevékenységeket a köre, amelyeket ezek a vállalkozások végeznek. Jelentős szerepük van az egészségügyi és szociális ellátásban, a rehabilitációban, a kiskereskedelemben, de jelen vannak a szolgáltatások számos területén, a növénytermesztésben, az ún. „zöld” szektorban vagy a turizmus-vendéglátásban is.

Az ESFN olyan szektorokban ajánlja szociális franchise kialakítását, amelyek növekednek, ahol egy innovatív megoldás bevezetése komoly versenyelőnyt jelenthet a piaci (vagy akár közfinanszírozott) versenytársakkal szemben; amelyek valamilyen mértékben formalizálhatóak, standardizálhatóak és természetesen a belépési korlát nem jelent áthághatatlan akadályt egy új vállalkozás számára. (ESFN [é.n.])

Szociális franchise-kezdeményszervezések Magyarországon

A szakirodalom pár százra becsüli a hazánkban működő szociális vállalkozások számát, több modelljellegű kezdeményszervezésről elemzések, tanulmányok is születtek. Ezek hálózatba szervezése azonban még nem történt meg, a szociális franchising Magyarországon még nem honosodott meg. Esettanulmányainkban ezért két olyan szociális célú szervezetet mutatunk be, amelyek ugyan nem felelnek meg szorosan a franchise kritériumainak, viszont ahhoz hasonló, hálózatos rendszerben működnek. Az esettanulmányokból ilyen módon leszűrhető tanulságok hozzájárulhatnak a társadalmi franchise magyarországi fejlődéséhez, ami olyan módon segítheti az alacsonyan képzettek foglalkoztatását, hogy közben a vállalkozás valamilyen szociális célt is közvetlenül teljesít.

A szociális franchising magyarországi meghonosításában a már működő szociális szövetkezetek jelenthetnek kapcsolódási pontokat. A szociális szövetkezet a szociális gazdaság egyik sajátos szervezeti formája. Olyan önkéntes társulás, amely a tagok érdekében valósít meg szervezett közös (termelő)tevékenységet. A szövetkezet a tagok tulajdonában áll, demokratikus döntéshozatali mechanizmusokkal működik. A közös tevékenység elsősorban nem a profitszerzést, hanem a tagok egyéni és közösségi szociális helyzetének javítását szolgálja. (Kabai-Németh [2012]) A szociális szövetkezet fontos szervezeti hasonlósága a szociális franchise-zal, hogy jellemzően egy olyan központi, vállalkozó szemléletű személy vagy csoport köré alapul, aki(k) képes(ek) a közösség együttműködését és a szövetkezet vagy vállalkozás napi működtetését megszervezni.

A már felhalmozott szociális szövetkezeti vagy ezután indítandó pilot projektek során összegyűlő tapasztalatokon alapulva kialakítható lenne egy olyan szociálisfranchise-modell, ami a szociális szövetkezetek működő modelljeinek gyorsabb elterjesztését tenné lehetővé a hátrányos helyzetű térségekben. Az állam ezeket a pilotokat vagy az induló hálózatokat célzott állami támogatásokkal vagy az uniós források lehívásának segítségével tudja támogatni.

A szociális szövetkezetek mellett a jelenlegi helyi közfoglalkoztatási programok pilot projektté fejlesztése is jó módszer lehet a szociálisfranchise-hálózatok kialakítására. A szociális franchise olyan érdekeltséget és bevonódást teremt a munkavállalók számára, amely a mostani közfoglalkoztatotti státuszban nem jelenik meg. Ez a pozitív (egyéni és közösségi) pszichológiai hatások mellett új képességek, készségek fejlesztésére is alkalmas egy olyan társadalmi csoportban, amely esetleg már évek, évtizedek óta kiszorult a hivatalos munkaerőpiacról. Emellett hosszabb távon az önfenntartóvá váló közösségi vállalkozások az állami kiadásokat is csökkentik.

Új intézményként jelenhetnek meg hazánkban a foglalkoztatási szövetkezetek. Ezek azonban méretüknél (legalább 500 munkavállaló) fogva minden bizonnyal meglehetősen heterogén tevékenységi kört fognak ellátni, így a know-how terjesztésének egységévé nehezen válhatnak.

5. Alacsonyan képzettek foglalkoztatása a hazai kiskereskedelemben a kérdőíves adatfelvétel eredményei alapján

Ebben a fejezetben a kiskereskedelmi kérdőíves felmérésünk eredményeit ismertetjük. Bemutatjuk az adatfelvétel módszerét, a mintavételi eljárást és a minta fő jellemzőit. Ezután a mintába bevont cégek foglalkoztatási sajátosságait tekintjük át. Jellemezzük a vizsgált vállalatok munkavállalóit, valamint azok fontosabb csoportjait, különös tekintettel az alacsonyan képzettekre. Az ezt követő részben a kiskereskedők rekrutációs és humán erőforrás-stratégiáit elemezzük. Majd a vállalkozások jövőre vonatkozó foglalkoztatási terveit és az alacsonyan képzettek alkalmazására vonatkozó hajlandóságát.

A foglalkoztatási döntésekre ható tényezők között mindvégig figyelmet fordítunk – az üzemméret, az ágazati besorolás, a földrajzi hely stb. mellett – a franchise-rendszerek jellemzőire is. Azonban ahhoz, hogy igazán jól megértsük a franchise szerepét a foglalkoztatási döntésekben, tudnunk kell, pontosan mi is a franchise-tagság jelentősége a kiskereskedelmi vállalkozások életében. A fejezetet ezért azzal zárjuk, hogy a felmérésünk e kérdéskörrel kapcsolatos eredményeit összegezzük.

A kérdőíves felmérés módszere, a mintavételi eljárás és a minta

A kiskereskedelmi vállalkozások működését, gazdasági jellegzetességeit, foglalkoztatási gyakorlatait, valamint a cégeket működtető vállalkozók és/vagy üzletvezetők foglalkoztatással kapcsolatos percepcióit és attitűdjeit vizsgáló kérdőíves felmérés 2012. április 1–20. között készült. A személyes lekérdezés révén készült adatfelvételt a Hétfa Kutatóintézet megbízásából a Bell Research végezte; a munka során használt kérdőív a 3. Függelékben megtalálható.

A mintavételi keretet a két vagy annál több főt foglalkoztató kiskereskedelmi vállalkozások alkották. Ezt – az alacsonyan iskolázottak rendelkezésére álló munkalehetőségek, valamint a franchise-átvevők előfordulási gyakoriságára való tekintettel – kiegészítettük olyan vállalkozásokkal is, amelyek a vendéglátó ágazatban működnek. A vállalkozások ügyvezetői (46,6 százalékban tulajdonosok is) válaszoltak személyesen a kérdőív kérdéseire.

Az adatfelvétel során 146 vállalkozás adatait rögzítettük. Kiválasztásuk *rétegzett mintavételi* eljárással történt, a rétegváltozó pedig a *település gazdasági fejlettsége* volt, amit praktikus okokból, valamint a téma jellegénél fogva a munkanélküliségi adatok segítségével operacionalizáltunk. A minta elemeinek különböző gazdasági fejlettségű települések szerinti megoszlását az 5.1. táblázat szemlélteti.

5.1. táblázat: A mintába bekerült települések a felkeresett üzletek száma és aránya, valamint a nyilvántartott álláskeresők aránya szerint

TELEPÜLÉS	NYILVÁNTARTOTT ÁLLÁSKERESŐK ARÁNYA	MINTA	
		N	%
Országos átlag fölötti munkanélküliségi arány			
Ózd	18,96	6	4,1
Heves	16,41	1	0,7
Barcs	13,53	1	0,7
Sásd	12,34	5	3,4
Szigetvár	12,25	3	2,1
Miskolc	10,79	10	6,8
Részösszeg		26	17,8
Országos átlag alatti munkanélküliségi arány			
Pécs	8,43	18	12,3
Eger	7,92	8	5,5
Szeged	6,60	18	12,3
Győr	4,60	9	6,2
Budapest	4,32	60	41,1
Szombathely	4,31	7	4,8
Részösszeg		120	82,2
Összesen		146	100,0

Forrás: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat és saját számítás. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai szerint 2012. márciusában a nyilvántartott álláskeresők munkavállalási korú népességhez viszonyított aránya 8,9% volt (NFSZ 2012: 5).

A megkérdezett üzletek közel egyötöde olyan településen működik, amelynek munkanélküliségi adata az országos átlagnál rosszabb, Budapest súlya pedig – a vállalkozások térbeli szóródását tükrözve – 41%-os.

Tevékenységi kör szerint arra törekedtünk, hogy miközben a mintába bevont üzleteknek valamelyest tükrözniük kell az ágazat profil szerinti struktúráját, növeljük azoknak a tevékenységi köröknek a súlyát, amelyekben az elmúlt években foglalkoztatás-bővülés volt megfigyelhető az alacsonyan iskolázottak vonatkozásában. Így lett a kenyér-, pékáru- és édesség-, a telekommunikációs, az egyéb élelmiszer-, valamint az újság- és papíráru-kiskereskedelem túlréprezentált a mintában (5.2. táblázat).

5.2. táblázat: A kiskereskedelmi, valamint vendéglátó ágazatban működő, két vagy annál több főt foglalkoztató vállalkozások száma és ágazaton belüli aránya, és a minta elemszáma és összetétele a vállalkozások profilja szerint

2+ főt foglalkoztató vállalkozások	MINTAVÉTELI KERET		MINTA	
	N	%	N	%
Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	3920	18,80	18	14,0
Iparcikk jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	1881	9,02	3	2,3
Kenyér-, pékáru-, édesség-kiskereskedelem	324	1,55	28	21,7
Egyéb élelmiszer-kiskereskedelem	368	1,76	8	6,2
Telekommunikációs termék kiskereskedelem	344	1,65	25	19,4
Szőnyeg, fal-, padlóburkoló kiskereskedelem	136	0,65	3	2,3
Villamos háztartási készülék kiskereskedelem	402	1,93	3	2,3
Bútor, világítási eszköz, egyéb háztartási cikk kiskereskedelem	937	4,49	1	0,8
Újság-, papíráru-kiskereskedelem	598	2,87	10	7,8
Zene-, videofelvétel kiskereskedelem	27	0,13	1	0,8
Sportszer-kiskereskedelem	183	0,88	2	1,6
Játék-kiskereskedelem	75	0,36	1	0,8
Ruházat kiskereskedelem	2519	12,08	8	6,2
Lábbeli-, bőráru-kiskereskedelem	425	2,04	8	6,2
Dísznövény, vetőmag, műtrágya, hobbiállat-eledel kiskereskedelem	630	3,02	3	2,3
Óra-, ékszer-kiskereskedelem	386	1,85	1	0,8
Egyéb m.n.s. új áru kiskereskedelem	1548	7,42	6	4,7
Éttermi, mozgó vendéglátás	6149	29,49	17	11,6
	20852	100,0	146	100,0

Forrás: KSH Cég-Kód-Tár 2011

Fontos kutatási kérdés volt, hogy a franchise-hálózati tagság hogyan hat a foglalkoztatási döntésekre. Ennek vizsgálatára elvileg két út kínálkozott. Az egyik, hogy a minta egy részét franchise rendszerű, másik részét pedig egyébként hasonló, de nem franchise rendszerű vállalkozások köréből vesszük. A másik megoldás, hogy csak franchise-tagokat vizsgálunk, és a franchise-rendszerek között megfigyelhető különbségek alapján vizsgáljuk a franchise hatásait a vállalkozás működésére. A második utat választottuk, elsősorban azért, mert a minta kettéosztása igen kis elemszámot jelentett volna a franchise és a nem franchise csoportban; továbbá előzetes adatok hiányában nem tudtunk volna eleve két jól összehasonlítható (vagyis a franchise-tagságon kívül egyéb jellemzőit tekintve viszonylag hasonló) csoportot összeállítani.

A kijelölt településekhez és azokon belül a kiemelt és az egyéb ágazatokhoz tartozó céglistából véletlenszerűen választottunk ki vállalkozásokat. A telefonos megkeresés elején három szűrőkérdés segítségével azonosítottuk, hogy franchise-hálózatba tartoznak-e (a cégszűrésből nem volt azonosítható a franchise-tagság). A három szűrőkérdés a következő volt.

1. *Működik-e Önnek franchise-rendszerben üzlete?*
2. *Igaz-e az Ön üzletére a következő állítás: A franchise átadó és az Ön üzlete jogilag és pénzügyileg független, együttműködésük szerződéses kapcsolat.*
3. *Igaz-e az Ön üzletére a következő állítás: Az adott franchise koncepció mentén működő szolgáltatás az üzlet forgalom legalább 50%-át adja.*

Csak abban az esetben kerültek be a vállalkozások a mintába, ha mindhárom kérdésre igennel válaszoltak.

A mintavételi algoritmus során tehát több olyan szempontokat is érvényesítettünk, amelyek a mintát „eltérítették” a kiskereskedelmi ágazatra vonatkozó reprezentativitástól. Ugyanakkor a mintába került vállalkozások a legfőbb változók mentén – földrajzi elhelyezkedés

(Budapest/vidék) és profil – jól közelítik a magyarországi, egynél több főt foglalkoztató kiskereskedelmi és vendéglátói ágazati vállalkozásokat.

A vizsgálat *elemzési egysége az üzlet/telephely* volt. Ez azokban az esetekben lényeges, amelyekben egy, a mintába bekerült vállalkozáshoz több telephely is tartozik (lásd 5.3. táblázat). Egy vállalaton belül átlagosan 1,8 üzlet működik, viszont adatelemzési, -kezelési és összehasonlíthatósági megfontolásból a vizsgálat a cég legnagyobb forgalmú telephelyére vonatkozott.

5.3. táblázat: A mintába bevont vállalkozások megoszlása a telephelyek száma szerint

A VÁLLALKOZÁSHOZ TARTOZÓ TELEPHELYEK SZÁMA	N	%
1	87	64,9
2	29	21,6
3	10	7,5
4	4	3,0
5	2	1,5
19	1	0,7
20	1	0,7
	134	100,0

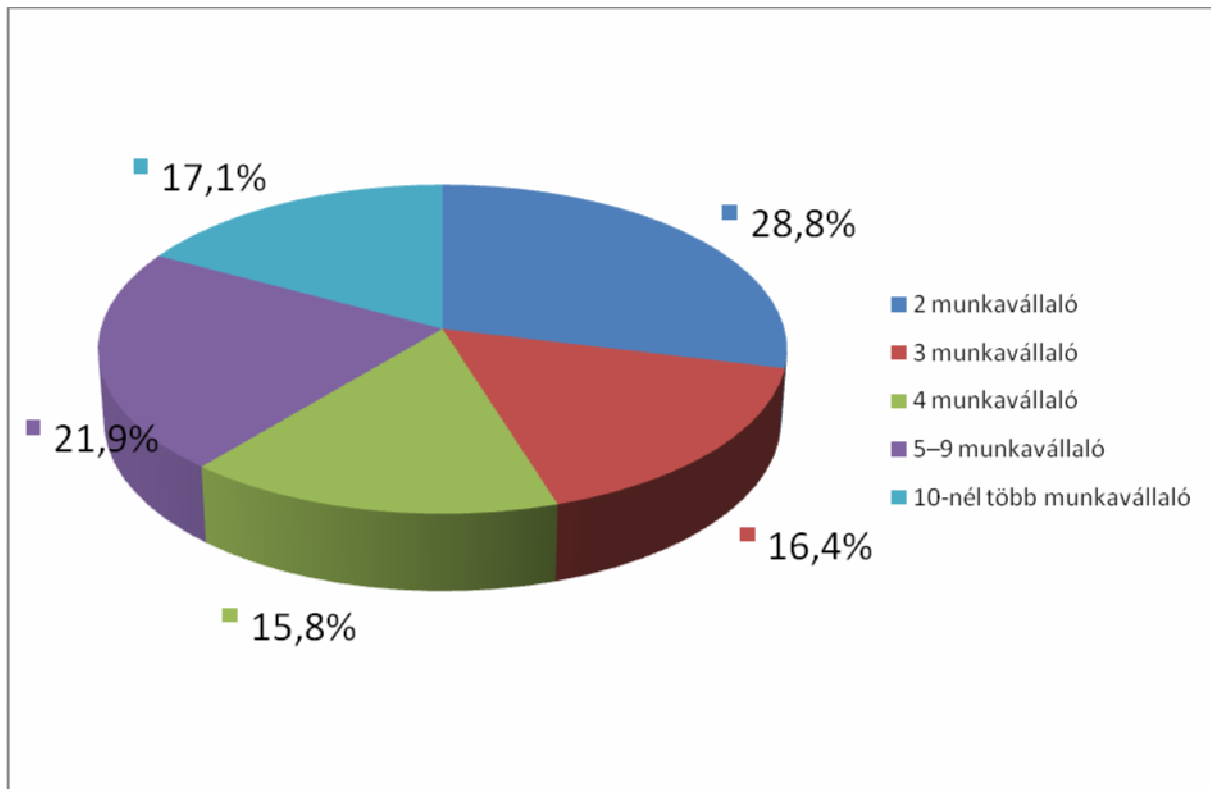
A fejezet táblázata a kutatás adatait tartalmazza, minden egyéb esetben ezt külön jelezzük.

A kiskereskedelmi foglalkoztatás jellemzői

Az adatfelvétel során megkérdezett 146 magyarországi kiskereskedő üzletenként átlagosan 6,6, összesen pedig közel 1000 személyt foglalkoztat. A válaszadót is – aki az esetek közel felében (46,6%-ban) nemcsak üzletvezető, hanem egyben annak tulajdonosa is – magába foglaló munkavállalói kör méretét tekintve a két alkalmazottat foglalkoztató telephelyek teszik ki a mintának több mint egynegyedét, a megkérdezett üzletek további egyharmada pedig 3, illetve 4 munkatárssal működik. A mintába bekerült boltok és éttermek közül 30 fölötti (22%) azok száma, amelyek 5–9 személyt foglalkoztatnak. Míg tehát a mikrovállalkozások³⁵ képezik a vizsgált cégek 83%-át, a 10–49 főt foglalkoztató kisvállalkozások mintán belüli aránya 16,4%, s mindössze egyetlen – esetünkben 130 dolgozót alkalmazó – középvállalkozás került be a mintába.

³⁵ A vállalatméret szerinti összesítés pontosítandó azzal, hogy a vizsgálat során nem vállalkozásokról, hanem üzletekről gyűjtöttünk adatokat. Az esetek 65%-ában a megkérdezett üzlet a cég egyetlen telephelye volt, további 21%-uk esetében pedig a vállalkozás két telephellyel működött. A mintába került üzletek egytizede olyan cég részét képezte, amelyet három vagy négy telephely alkotott.

5.1. ábra: A vizsgált üzletek munkavállalói létszám szerinti megoszlása (%) (N=146)



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Bár az adatfelvétel során nem törekedtünk statisztikai reprezentativitásra, a kereskedelmi és vendéglátási ágazat vállalatméret szerinti szerkezete nagy mértékben tükröződik mintánkban is. Magyarországon a rendelkezésre álló legfrissebb adatok szerint 2010-ben a kereskedelmi és gépjármű-javítási szektorban működő vállalkozások 73%-a mikrovállalkozás volt, a 10–49 főt foglalkoztató cégek az ágazat 4%-át, az 50 főnél magasabb létszámúak pedig csupán fél százalékát tették ki³⁶. Mintánkban tehát a megkeresett vállalkozások 83%-a 9 főt vagy annál kevesebbet foglalkoztat – ezek az adatok magukba foglalják a minta mintegy egytizedét kitevő vendéglátó ágazatbeli vállalkozást is, amelyek körében a kereskedelmiekhez viszonyítva magasabb a kisvállalkozások aránya. A megkérdezett vállalkozásokban foglalkoztatottak 46%-a mikro, 40%-a kis, 13%-a pedig közepes vállalkozásnál dolgozik.^{37,38}

A magyar tulajdonban levő franchise-rendszerekhez tartozó üzletek átlagosan 1,3 fővel nagyobb alkalmazotti létszámmal működnek, mint a külföldi hálózatok tagjai³⁹. Ugyanakkor a Franchise

³⁶ Az adatok forrása: KSH Gazdasági Szervezetek Regisztere (<http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp>, letöltve 2012. május 4.). Megjegyzendő, hogy a 2010. évben Magyarországon működő kereskedelmi és gépjármű-javítási profilú vállalkozások mintegy 23%-áról (a majdnem 200.000 cég közül több mint 45000 egyetlen személyt sem foglalkoztatott vagy nem rendelkezünk az alkalmazotti létszámmal kapcsolatos információval).

³⁷ Ha a vállalatméret szerinti megoszlást csak azokra az esetekre szűkítjük, amelyekben a megkérdezett üzlet a cég egyetlen telephelye, akkor a következő képet kapjuk: a cégek 85,1%-a 9 főnél kevesebbet, a fennmaradó 15% pedig 10–33 főt foglalkoztatott.

³⁸ Az összevetés egyik fontos korlátja, hogy a hivatalos statisztikai források a teljes kereskedelmi (és vendéglátó) ágazatra kiterjedő foglalkoztatási adatokat közlik: 2011-ben a KSH nyilvántartása szerint az ágazat teljes foglalkoztatotti létszáma 545,5 ezer (2009-ben közel 550 ezer volt), míg a Franchise Szövetség becslései szerint a magyarországi franchise átvevők 100 ezer főt foglalkoztatnak (vö. 2. és 3. fejezet).

³⁹ A különbség statisztikailag nem szignifikáns, így a fent jelzett különbség nem feltétlenül érvényes a magyarországi franchise-átvevőkre általában. Tekintettel azonban arra, hogy a mintavétel legfőbb szempontja nem a statisztikai

Szövetség tagjai is átlagosan közel 2 fővel több személyt foglalkoztatnak. A mintába került üzletek adatai alapján a Budapesten és vidéken működők között nincsen üzemméretbeli eltérés. Statisztikailag is szignifikáns ($p=0,003$) különbség figyelhető azonban meg a különféle tevékenységi körhöz tartozó vállalkozások nagysága között (5.4. táblázat):

5.4. táblázat: A munkavállalók száma az üzlet profilja szerint (2012)

	A MUNKAVÁLLALÓK SZÁMA (ÁTLAG FŐ)	N
Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem	16,5	18
Éttermi, mozgó vendéglátás	10,8	17
Egyéb kiskereskedelem	5,8	24
Ruházat-, lábbeli és bőráru kiskereskedelem	5,3	16
Telekommunikációs termék kiskereskedelme	5,0	25
Egyéb élelmiszer-kiskereskedelem	4,5	8
Újság- és papírárukiskereskedelem	3,1	10
Kenyér-, pékáru- és édességkiskereskedelem	2,5	28
Összesen	6,6	146

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

A legkisebb üzletek az újságos boltok, valamint a kenyérféléket, pékáru- és édességeket árusító üzletek, míg a legnagyobbak az élelmiszerüzletek, valamint az éttermek, gyorsétkezdék. Az alkalmazottak száma értelemszerűen az üzlet forgalmával erősen ($r=0,403$; $p=0,01$) korrelál. Az élelmiszerboltok átlagos éves nettó forgalma 120,25, az éttermeké közel 70, a pékáru-boltoké pedig 4,6 millió forint volt.

Sajátos munkavállalói csoportok

Mind a kereskedelmi, mind pedig a vendéglátói ágazat világszerte „nőiesnek” tekinthető. 2008-ban a magyar kereskedelmi szektor dolgozóinak 52,6%-a volt nő (forrás: EUROSTAT⁴⁰), 2010-es adatok szerint pedig a nők 16, a férfiaknak pedig 11%-a dolgozott kereskedelmi és gépjárműjavító profilú vállalkozásban (a vendéglátás területén ugyanezek az adatok: 3,2 a férfiak és 5% a nők esetében⁴¹). Mintánk alapján a franchise-rendszerben működő magyarországi kereskedelmi és vendéglátói cégek a hivatalos statisztika által regisztrálnál is „elnőiesedettebbnek” tűnnek: a megkeresett vállalkozások alkalmazottainak közel 72%-a nő. A cégek átlagosan 4,8 nőt foglalkoztatnak. A mikrovállalkozásokban valamivel magasabb a nők munkavállalói körön belüli aránya, mint a kisvállalkozásokban, de a különbség nem szignifikáns statisztikailag. Feltűnő ellenben, hogy a női munkavállalók mintegy „eltűnnek”, amint körüket a kisgyermeket nevelőkre szűkítjük: arányuk a teljes minta alkalmazotti kontingensében mintegy 9%-ra csökken. A kisgyermekes munkavállalók foglalkoztatási esélyeire vonatkozó statisztikák nem állnak rendelkezésre, így adatunk kontextualizálása végett egy másik survey eredményeit hívjuk segítségül. A Hétfő Kutatóintézet által 2011-ben végzett, 300 magyarországi mikro- és kisvállalat megkérdezésén alapuló adatfelvétel⁴² tanúsága szerint a kisgyermeket nevelők

reprezentativitás biztosítása volt, az alábbiakban – az általános gyakorlattól eltérően – minden talált összefüggést bemutatunk, külön jelezve azt, amikor ez a statisztika szabályai szerint is szignifikánsnak tekinthető.

⁴⁰ <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, letöltve 2012. május 5.

⁴¹ Forrás: <http://adatbank.mtaki.hu/tukor/>, letöltve: 2012. május 5.

⁴² A vizsgálat keretében a mintába bevont, 5–49 főt foglalkoztató vállalkozások fele mikro-, másik fele pedig kisvállalkozás volt. A rétegzett mintavétel során 3 rétegző szempontot vettek figyelembe: a létszám szerinti üzemméret (2 kategóriát különítettek el: 5–9, valamint 10–49 fős vállalkozások), terület (7 város: Budapest,

foglalkoztatottak körében regisztrált alacsony aránya általános jelenségnek tekinthető. A 2011-ben megkérdezett mikro- és kisvállalkozások vezetői/tulajdonosai a korábbi évre vonatkozóan mindössze 4,8%-ra becsülték a kisgyermekes dolgozók (tehát férfiak és nők együttes) arányát.

Míg a vizsgált kiskereskedelmi üzletekben a távmunka lényegében nem létezik (és ugyanez látható tágabb körben az egy évvel korábbi felvétel alapján is), a rész-munkaidős foglalkoztatás területén mindkét vizsgálat eredményei jól közelítik a (2010-es) magyarországi átlagokat. A hivatalos statisztika szerint Magyarországon két évvel ezelőtt a foglalkoztatottak 5,5%-a dolgozott részmunkaidőben. Az atipikus foglalkoztatásnak ez a formája a mostani adatfelvételben a dolgozók 7%-át, a tavaly megkérdezett mikro- és kisvállalkozások alkalmazottainak pedig 6%-át érintette. A franchise-üzleteknél most tapasztalt némileg magasabb arány magyarázható egyfelől a mintavétel sajátosságaival is, de az eltérés feltehetőleg a részmunkaidős foglalkozás gyakoriságának növekedésére is visszavezethető. Magyarországon 2007 és 2011 között a részmunkaidőben dolgozók teljes foglalkoztatotti szegmensben belüli aránya 4,1%-ról 6,8%-ra emelkedett (EUROSTAT⁴³), a 2. fejezetben olvasható számítások szerint pedig ez trend hatványozottan jellemezte az elmúlt három évben a kereskedelmi ágazatban dolgozó fizikai foglalkozásúakat (létszámuk 2008 és 2011 között a kereskedelmi szektorban 12 és fél ezerrel nőtt). Bár adataink az időbeni trendek megragadását nem teszik lehetővé, a részmunkaidőben dolgozók számának és arányának növekedése mögött feltehetőleg az a gazdasági válságra adott sajátos válasz áll, amely a korábbi alkalmazottak munkaidejének csökkentése révén igyekszik a személyi kiadások egy részét megtakarítani. A mintába bevont cégek között a rész-munkaidős foglalkoztatottak aránya tipikusan a budapesti, magyar franchise-rendszerhez tartozó kisvállalkozásokban magasabb, a különböző tevékenységi körű cégek közül pedig leginkább az egyéb élelmiszer, kenyér és pékáru, vendéglátás és egyéb kereskedelmi profilú gazdasági szervezetekben. Az atipikus foglalkoztatás másik formájának: a rugalmas munkaidőben történő munkavégzésnek a gyakorisága a maga 5,6%-ával megközelíti a rész-munkaidős alkalmazás elterjedtségét, és közel 3%-kal marad el a 2011-es adatfelvételben mért előfordulási gyakoriságtól.

A kereskedelmi ágazatban foglalkoztatott személyek között nemcsak a nők, hanem a fiatalok is rendszerint többségben vannak – ezt támasztják alá a jelen survey adatai is. A 35 évesnél fiatalabb munkavállalók az alkalmazottak több mint felét teszik ki. Azok az alkalmazottak, akik után a vállalkozó a kormánytól támogatást igényelhet, az összes munkavállaló 4%-át képezik; hogy mely foglalkoztatásnövelő eszköz jelenik meg ebben a 4%-ban, azt az adatok alapján nem lehet tudni.

Zalaegerszeg, Debrecen, Szekszárd, Szeged, Miskolc, Dunaújváros) és ágazat (ipar, kereskedelem, szolgáltatás). A cégek közül 100 budapesti, a többi pedig vidéki városokban található (városonként 30–40 interjú készítették). A felkeresett vállalkozások megközelítőleg hasonló arányban oszlottak meg az ipar (24%), kereskedelem (29%) és szolgáltatás (46%) ágazatai között. A kutatásba bevont településeken összesen 25,5 ezer cég tartozik az alapsokaságba. Az alapsokaság összetétele a KSH Cégekódútár alapján: 56% 5-9 fős vállalatok, 44% 10-49 fős vállalatok.

⁴³ Forrás: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>, letöltve 2012. május 5.

5.5. táblázat: Sajátos munkavállalói csoportok (2012)

	MUNKAVÁLLALÓK SZÁMA (ÁTLAG FŐ)	N	ÖSSZES MUNKAVÁLLALÓN BELÜLI ARÁNY (%)
Nők	4,78	145	71,6
6 évesnél kisebb gyermeket nevelő nők	0,57	146	8,6
Részmunkaidőben dolgozó személyek	0,47	146	7,0
Táv munkát végző személyek	0	146	
Alacsony iskolai végzettségű (legfeljebb 8 osztályt végzett) személyek	0,04	141	0,6
Rugalmas munkaidőben dolgozó személyek (vagyis olyan munkavállalók, akik ledolgozandó munkaidejüket saját igényük szerint oszthatják be)	0,37	146	5,6
35 év alatti fiatalok	3,67	144	54,6
Olyan munkavállalók, akiknek a foglalkoztatása után támogatás vagy kedvezmény igényelhető a cég számára (pl. START-kártya)	0,26	144	3,9
Megváltozott munkaképességű munkavállalók	0,05	146	0,8
Öregségi nyugdíjasok	0,08	146	1,1
Diákszövetkezeti munkavállalók	0,16	146	2,5
Kölcsönzött munkaerő	0,007	146	0,1

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Alacsonyan képzett dolgozók

A vizsgálatunk tulajdonképpeni fókuszát jelentő alacsonyan képzett munkavállalók a 141 érvényesen válaszoló cég alkalmazottainak csak törtrészét – fél százalékát – teszik ki. Átlagosan mindegyik vállalkozás 0,04 legfeljebb 8 osztályt végzett főt foglalkoztat. Bár a hivatalos statisztikai adatokkal való összehasonlításnak több, elsősorban a foglalkoztatás erőteljes szektorális különbségeihez, valamint a minta reprezentativitásának hiányához kapcsolódó korlátja is van, 2010-ben 100 férfi munkavállaló közül 10,7, 100 női alkalmazott közül pedig 12,4 rendelkezett legfeljebb általános iskolai végzettséggel (KSH). A franchise-vizsgálat mintájába bevont cégek tehát a magyarországi átlagos foglalkoztatottsági adatoknál is alacsonyabb szinten alkalmaznak képzetlen munkaerőt. Az 5.6. táblázat az érvényes választ adott 141 vállalkozás megoszlását tartalmazza az általuk foglalkoztatott alacsonyan iskolázott személyek száma szerint:

5.6. táblázat: Az üzletek megoszlása az általuk foglalkoztatott alacsonyan iskolázott személyek száma szerint (%) (2012)

SZEMÉLYEK SZÁMA	%
0 fő	96,5
1 fő	2,8
2 fő	0,7
Összesen	100,0
N	141
Hiányzó válasz	5

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Egészen eltérő képet kapunk a képzettség szerepéről, ha nem azt vizsgáljuk, hogy jelenleg milyen arányban foglalkoztatnak a munkaadók legfeljebb általános iskolát végzetteket, hanem azt, hogy az általuk vezetett üzletben hány olyan állás van, amelynek betöltéséhez elegendő lenne legfeljebb 8 osztály. Míg az adatfelvétel idején a vizsgált vállalkozásoknál átlagosan 0,04 képzetlen munkavállaló dolgozott, a válaszadók szerint üzletenként 2,8, azaz a jelenleginél *hetvenszer* magasabb a legfeljebb általános iskolai végzettséggel is betölthető állások száma. Más szóval, üzletenként az átlagos 6,6 közül legalább 2,8 alkalmazott (azaz a teljes létszám 42%-a) „túlképzett”⁴⁴, és olyan munkakörben dolgozik, amelyhez legfeljebb 8 osztály is elegendő lenne. A mintába bevont üzletek eloszlását aszerint, hogy teljes foglalkoztatotti létszámuk mekkora arányát képezik a „túlképzett” (általános iskolánál többet végzett) dolgozók, az 5.7. táblázat szemlélteti:

5.7. táblázat: A „túlképzett” (képzettséget nem igénylő munkakörben dolgozó, de általános iskolánál magasabban iskolázott) munkavállalókat alkalmazó üzletek a túlképzettség súlya szerint

AZ ÁLLÁS KÖVETELMÉNYEIHEZ KÉPEST „TÚLKÉPZETTEK” ARÁNYA (%)	ÉRINTETT VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA (%)
0	44,1
10,0	0,7
16,7	2,1
18,2	0,7
33,3	0,7
45,5	0,7
57,1	0,7
60,0	1,4
63,6	0,7
66,7	0,7
75,0	2,8
83,3	1,4
100,0	43,4
Összesen	100,0
N	145
Hiányzó adat	1

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Előfordulási arányukat tekintve a „túlképzettek” alkalmazását egyáltalán nem gyakorló vállalkozásokat a „másik véglet” követi, vagyis azok az esetek teszik ki az összes megkeresett cég 43%-át, melyekben a munkaadó becslése szerint az összes állás betölthető lenne legfeljebb 8 osztállyal, ezeket mégis magasabban képzettek töltik be. Lássuk, mely típusú vállalkozásokra jellemző leginkább ez a gyakorlat! Tekintettel arra, hogy a válaszok alapján a megkérdezett cégvezetők zöme két nagy csoportba sorolható – az egyik szerint az üzletben egyetlen állás sem tölthető be képzetlennel, a második csoportba tartozók pedig úgy gondolják, mindegyik munkakör elvégezhető alacsonyan iskolázottak által is –, logisztikus regresszióval vizsgáltuk meg azt, hogy mely tényezők határozzák meg azt, hogy a válaszadó melyik csoportba sorolható (ti. az állások 0 vagy 100% lenne betölthető képzetlenekkel, de azokat mégis iskolázott munkavállalók töltik be). A regressziós modellbe bevont változók a következők voltak:

- településtípus dummy változó (1-Budapest, 0-vidék)
- üzemméret (az üzlet munkavállalóinak száma)

⁴⁴ A fogalomhasználat nyilvánvalóan inadekvát, amennyiben nem azt a jelenséget írja le, amikor adott állásokat magasabban kvalifikált munkavállalók töltenek be, mint amire a munka jellegénél fogva szükség lenne. Ettől lényegesen eltér a jelen helyzet: a munkaadó szerint semmilyen képesítés nem kell az állások egy részének betöltéséhez, ezekre mégis iskolázott embereket vesznek fel. A túlképzett fogalmat emiatt idézőjelben használjuk.

- a franchise-hálózat típusa (1-magyar, 0-külföldi)
- a franchise tagja-e a Franchise-Szövetségnek (1-igen, 0-nem)
- a hálózatba való belépéskor az átadó által tanúsított rugalmasság⁴⁵
- profil: kenyér- és pékáru dummy (1-kenyér- és pékáru profil)
- profil: telekommunikációs dummy (1-telekommunikációs dummy)
- profil: élelmiszerbolt dummy (1-élelmiszerbolt)
- profil: étterem dummy (1-étterem)
- profil: újságüzlet dummy (1-újságüzlet)
- a működés során az átadó által tanúsított rugalmasság⁴⁶
- az üzlet franchise-tagságának hossza

A regressziós modell eredményei az 5.8. táblázatban láthatóak:

5.8. táblázat: A képzettséget nem igénylő állások arányára vonatkozó becslést előrejelző logisztikus regresszió (annak esélyhányadosai, hogy a válaszadó véleménye szerint az üzletben minden állás betölthető lenne alacsonyan iskolázottakkal)

	ESÉLYHÁNYADOSOK	SZIGNIFIKANCIA
A település: Budapest vagy vidék	3,120	0,026
Alkalmazottak száma	0,952	0,297
A franchise-hálózat magyar vagy külföldi	0,721	0,613
Tagja-e a Franchise Szövetségnek	0,886	0,845
Milyen mértékben kezelte a szerződést rugalmasan a franchise-átadó?	0,744	0,391
Kenyér-pékáru	0,947	0,930
Telekommunikációs profil	0,204	0,028
Élelmiszerbolt	3,631	0,166
Étterem	0,327	0,161
Újságüzlet	0,336	0,254
Rugalmasság a működés során	0,976	0,452
Az üzlet franchise-tagságának hossza	1,101	0,114

A modell magyarázóereje: 13%

A táblázat első sorában látható, hogy annak valószínűsége, hogy egy budapesti üzletvezető úgy gondolja, hogy az egyébként iskolázottak által betöltött összes állás képzetlennel is betölthető lenne, több mint háromszor nagyobb, mint vidéken, illetve az összes többi profinnál lényegesen alacsonyabb a telekommunikációs kiskereskedők esetében. Míg a Budapesten működő üzletek munkavállalóinak 61%-a dolgozik „túlképzettként” olyan munkakörben, amelyhez legfeljebb általános iskolai végzettségre lenne szükség, ugyanez az arány jóval kisebb (29,7%) a vidéki telephelyek körében. A franchise-hálózat sztenderdizáltsága, szigora nincs hatással arra, hogyan vélekedik a munkaadó az állásokhoz szükséges képzettség szintjéről.

⁴⁵ A változó a kérdőív III. 5. kérdésére adott válaszon alapul: A szerződéskötéskor a franchise-átadó (1) teljes mértékben rugalmas volt; (2) csak bizonyos kérdésekben volt rugalmas; (3) egyáltalán nem volt rugalmas. Lásd a teljes kérdőívet lásd a Mellékletek 3. pontjában között.

⁴⁶ A változó a kérdőív IV.1. kérdéscsoportjára adott válaszok átlaga. Lásd a teljes kérdőívet a Mellékletek 3. pontjában.

Jogosnak tűnik a kérdés, hogy mi áll e személyzeti döntés mögött, miért tartják racionálisnak a munkaadók a „túlképzett” személyek alkalmazását? Erre vonatkozóan adataink alapján csak hipotézisekkel élhetünk.

(a) Feltételezhetjük egyrészt egy „torlódásos” munkaerőpiaci helyzet kialakulását: a szűkösön rendelkezésre álló munkahelyekre kiélezett a verseny, azt pedig a magasabban képzettek (esetünkben vélhetően a szakmunkások és érettségizettek) „nyerik meg” a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezőkkel szemben. Amint az az 5.9. táblázatban látható, a munkanélküliek között elsősorban az alacsony iskolázottságúak, valamint a szakmunkásképzőt végzettek a túlreprezentáltak⁴⁷.

5.9. táblázat: Magyarország aktív korú, valamint munkanélküli népességének legmagasabb iskolai végzettség szerinti összetétele (2005, 2010) (%)

	2005		2010	
	A 25 évnél idősebb lakosság iskolai végzettsége (KSH Mikrocenzus)	Regisztrált munkanélküliek (NFSZ)	A 25 évnél idősebb lakosság iskolai végzettsége (EUROSTAT)	Regisztrált munkanélküliek (NFSZ)
Legfeljebb általános iskola	36,4	41,9	24,5	39,3
Szaktanácsképző (a Mikrocenzus besorolása szerint: középiskola érettségi nélkül, szakmai oklevéllel)	22,5	32,4		
Szaktanácsképző és gimnázium együtt			58,5	55,5
Gimnáziumi érettségi	26,4	21,4		
Főiskola és egyetem	14,7	4,3	17,2	5,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Míg 2010-ben az aktív korú népesség egynegyede rendelkezett legtöbb 8 osztályos iskolai végzettséggel, arányuk a munkanélküliek csoportján belül majdnem 40% volt. A szakmunkás képzettségűek munkapiaci helyzetét pontosabban lehet látni a 2005-ös adatokon: az érettségizettekkel és gimnáziumot, valamint egyetemet végzettekkel ellentétben foglalkoztatottsági esélyük meglehetősen alacsony. A szakmunkások túlreprezentáltsága a munkanélküli szegmensben 10%-kal haladja meg a teljes (25 évnél idősebb) népéségen belüli arányukat. Mindez összhangban van azzal a feltételezéssel (bár természetesen nem bizonyítja), hogy a képzettséget nem igénylő munkakörökre elsősorban a szakmunkásvégzettek irányából tapasztalható túlkínálat miatt vesznek fel túlképzett munkaerőt.

⁴⁷ Azért volt szükség két év adatainak a bemutatására, mert mivel ezek több forrásból származnak, a teljes és pontos összehasonlítás feltételei nem voltak maradéktalanul adottak. A 2010-es, teljes népesség iskolázottságára vonatkozó adatok közül hiányzott a szakmunkásképzőt és gimnáziumot végzettek különválasztott aránya (tekintve, hogy az EUROSTAT összevonja az ISCED osztályozási rendszer szerinti 3. és 4. fokozatot), így az összehasonlításból éppen az nem derült ki, hogy a két csoport közül melyiket érinti erőteljesebben a munkanélküliség. Ezért hívtuk segítségül a 2005-ös adatokat, amelyek esetleges elavultságuk ellenére is rávilágít a szakmunkás és érettségizett munkavállalók eltérő munkapiaci esélyeire.

(b) A fenti jelenség mellett, a *jelzésmélethez* kiindulva feltételezhető, hogy szerepet játszik a túlképzettek alkalmazásában az *alacsonyan iskolázottak termelékenységével is összefüggő nem előnyös társadalmi reprezentációja* is. Jelen kontextusban az másodlagosnak tekinthető – valamint adataink segítségével nem ellenőrizhető –, hogy milyen mértékben megalapozott és gyökerezik valós tapasztalatokban a képzetlenekről alkotott negatív kép. Az a kérdés leginkább interjú módszerrel volna megválaszolható, hogy látnak-e a munkáltatók eltérést a legfeljebb általános iskolát végzettek *elvárható és tényleges tudása és készségei* között, adataink alapján inkább csak feltételezni lehet, hogy a munkák nagy részéhez nem szükséges sem szakképzettség, sem pedig érettség, mégsem tapasztalták/gondolják azt a munkaadók, hogy elvégzésükre a 8 osztályt végzettek alkalmasak.

A munkaerő fluktuációja és létszámváltozása 2011-ben

Az alacsonyan iskolázottak összmunkavállalói létszámon belüli aránya elsősorban nem az utóbbi évben zajlott mozgásoknak – létszámleépítéseknek, elbocsátásoknak – tulajdonítható, erről tanúskodik többek között az 5.10. táblázat. Korábbi, elsősorban nemzetközi hálózatok kapcsán írt empirikus elemzések a franchise-okban tapasztalható nagyfokú munkaerő-fluktuációra világítottak rá (Darr - Argote [1995], Kalnins – Mayers [2004]). Az alkalmazottak fluktuációja a megkérdezett üzletvezető/vállalkozó becslése szerint átlagosan 12%-os volt – megközelítőleg hasonló arányban mentek el végleg és érkeztek új munkavállalók a cégekhez. Ezek a folyamatok azonban kisebb mértékben érintették a legfeljebb 8 általánost végzett személyeket. Míg a mintában összesen 118 személy távozott végleg és 129 kezdett el dolgozni, összesen 8 képzetlen munkavállaló ment el és 4-et alkalmaztak (a képzetlenek mintabeli kis elemszáma miatt abból nem vonunk le messzemenő következtetéseket, hogy összesen több mint kétszer több képzetlen munkavállaló érkezett, mint ahányan végleg és ideiglenesen elhagyták a cégeket, az azonban mindenképpen jelzésértékű, hogy alacsony arányuk nem az elmúlt év masszív elbocsátásainak tudható be).

5.10. táblázat: A 2011-ben eltávozott és alkalmazott munkavállalók vállalkozásonkénti átlagos száma, valamint összlétszámhoz viszonyított aránya (2011)

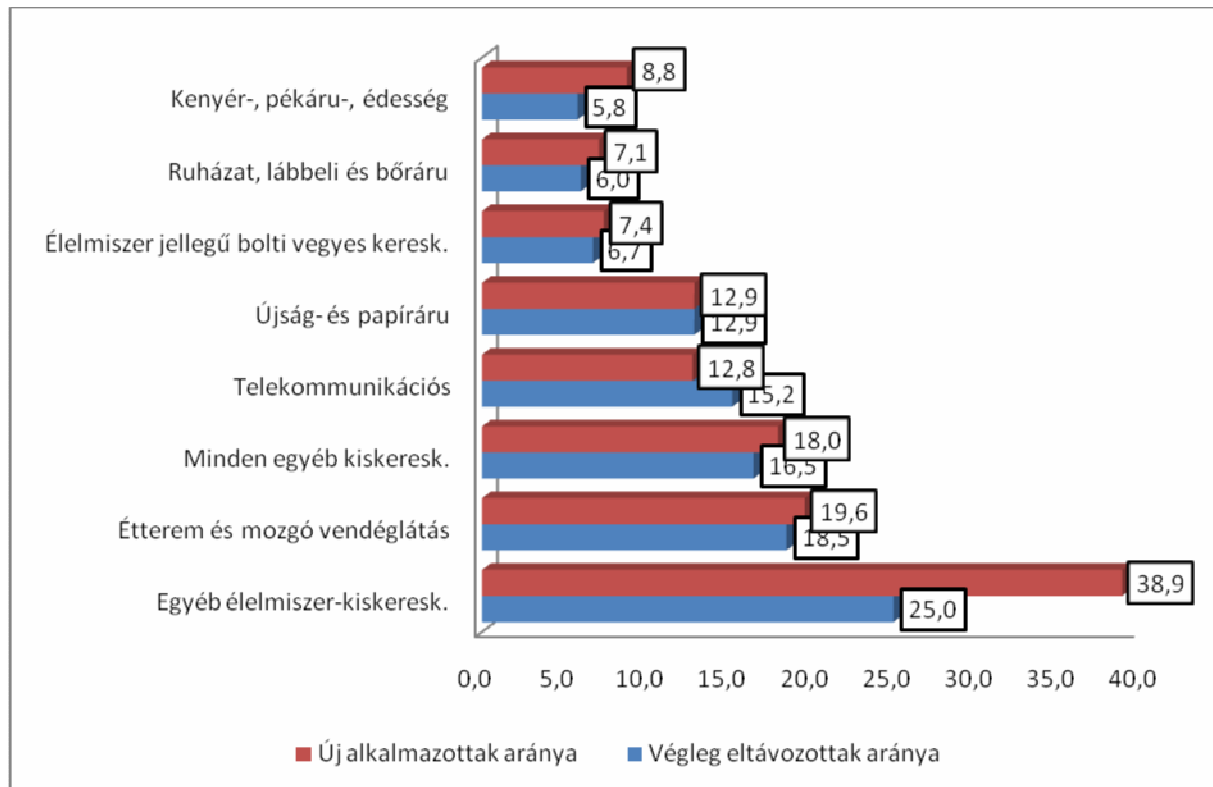
	ÁTLAGOK	ÖSSZLÉTSZÁMHOZ VISZONYÍTOTT ARÁNY* (%)	N
2011: végleg eltávozott munkavállalók	0,81	12,2	145
Ebből legfeljebb 8 általánost végzett	0,06	0,8	144
2011: ideiglenesen eltávoztak	0,12	1,8	145
Ebből legfeljebb 8 általánost végzett	0,07	0,1	145
2011: új munkavállaló	0,89	13,3	145
Ebből legfeljebb 8 általánost végzett	0,28	0,4	145

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

* A legfeljebb 8 általánost végzettek mozgását is a teljes foglalkoztatotti létszámhoz viszonyítjuk a képzetlenek kis elemszáma miatt.

A fluktuáció (kilépés és belépés) nagyságrendje a vállalkozások különféle csoportjai szerint más és más. A legszembetűnőbb (és statisztikailag is szignifikáns) eltérés profil szerint mutatható ki: amint az az 5.3. számú ábrán látható, a teljes munkavállalói létszámhoz viszonyított legnagyobb fokú ki- és belépés a jelenleg átlagosan 4,5 főt foglalkoztató és tavaly átlagosan 22,5 millió forintos forgalmú egyéb élelmiszer-kiskereskedésekben volt tapasztalható. Ezeket az üzleteket az éttermek követték, ahonnan a jelenlegi munkavállalói létszámnak körülbelül egyötöde távozott és kezdett el dolgozni 2011-ben.

5.3. ábra: **Eltávozott és új munkavállalók teljes foglalkoztatotti létszámon belüli aránya, tevékenységi kör szerint (%) (N=145)**



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Bár mintánkban kevésbé a mikro-, sokkal inkább a kisvállalkozások körében magasabb mind a távozók, mind pedig az újonnan alkalmazottak aránya, valamint a fluktuáció méretarányos nagyságrendje is együtt nő a forgalommal, ezek az összefüggések nem lineárisak, valamint nem is szignifikánsak statisztikailag. A munkaerő mozgásának mértéke ellenben határozott eltérést mutat a telephely földrajzi elhelyezkedése szerint: a Budapesten található üzletekben sokkal nagyobb arányú volt mind a ki-, mind pedig a belépés (5.11. táblázat).

5.11. táblázat: A munkavállalók 2011-es fluktuációjának mértéke a telephely földrajzi elhelyezkedése szerint (N=145)

	ELTÁVOZOTT MUNKAVÁLLALÓK ARÁNYA* (%)	ÚJ MUNKAVÁLLALÓK ARÁNYA (%)
Budapest	17,5	16,8
Vidék	8,6	11,0

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

* statisztikailag szignifikáns (p=0,006)

A fluktuáció dinamikáját csak korlátozott mértékben határozza meg annak a franchise-rendszernek a jellege, amelyhez az adott átvevő tartozik (tekintve, hogy egyetlen összefüggés sem reprezentatív), mintánkban azonban mégis azt látjuk, hogy a külföldi franchise-ok átvevőitől nagyobb arányban távoztak el munkatársak, mint a magyaroktól, ugyanakkor viszont az újonnan alkalmazott munkatársak nem pótolták a hiányzókat. A magyar franchise-átvevők esetében a 2011-ben alkalmazott dolgozók aránya meghaladta az eltávozottakét. Végül pedig a Franchise Szövetség tagjai körében magasabb volt mind a távozók, mind pedig az újonnan felvett munkatársak aránya, mint a nem-tagok esetében.

A mintába bevont – és a munkaerő-fluktuációt firtató kérdésekre érvényes választ nyújtott – 145 vállalkozás összességében 0,08 munkavállaló-többlettel zárta a 2011-et, vagyis ennyivel alkalmazott többet, mint ahány véglegesen elment. A ki- és belépők egyenlege a következő módon oszlik el a megkérdezett cégek között:

5.12. táblázat: A 2011-ben végleg eltávozott és újonnan alkalmazott munkavállalók különbsége (%)

MUNKAERŐEGYENLEG 2011 VÉGÉN	%
-1	8,3
0	82,1
1	6,2
2	2,8
6	0,7
Összesen	100,0
N	145
Hiányzó adat	1

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

A legtöbb vállalkozás (82%) munkaerő-állománya nem változott a tavalyi évben akár azért, mert nem bocsátottak el, és nem alkalmaztak senkit, akár pedig azért, mert az újonnan felvett munkatársakkal a korábban eltávozottakat pótolták. A cégek közel egytizede eggyel kevesebb munkavállalóval zárta az évet, mint amennyivel a korábbi, a többi vállalkozás pedig 1,2 vagy 6 munkatárssal alkalmazott többet, mint egy évvel korábban. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat Munkaerő-gazdálkodási felmérése alapján a magyarországi vállalkozások 2010. végén 1,6%-os létszámbővülést prognosztizáltak 2011-re. Ez az előrejelzés azonban nem teljesült, hanem a munkaerő-piac stagnált (NFSZ 2012: 24). A survey-ben megkérdezett vállalkozások 1,2%-kal bővítették foglalkoztatásukat.

A létszámváltozás méretarányos mértéke ezúttal is földrajzi vonatkozásban a legdifferenciáltabb: míg a budapesti vállalkozások jelenlegi munkavállalói számához viszonyítva átlagosan majdnem 3%-kal csökkentették a foglalkoztatást, a vidéken működő cégeknek több mint 2%-os bővítést is sikerült elérniük (p=0,07). Profil szerint a legnagyobb méretarányos létszámcsökkenés a telekommunikációs (-5,67%), az élelmiszer jellegű bolti

vegyeskereskedelmi (-0,68%), valamint az egyéb kereskedelmi (-0,42%) ágazatokban regisztráltak, a legnagyobb létszámbeli gyarapodás pedig az étterem és mozgó vendéglátási (5,1%), kenyér- és pékáru- (1,98%) és egyéb élelmiszer (1,25%) profilú üzletekben volt jellemző. Tipikusan – bár e különbségek az előzőhöz hasonlóan nem szignifikáns – foglalkoztatás-bővítést tudtak végrehajtani a Franchise Szövetségi tagsággal rendelkező magyar franchise-láncokhoz tartozó átvevők is.

Összegzésképpen megállapítható, hogy a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalókat lényegében szinte nem vagy alig foglalkoztató kereskedelmi és vendéglátó profilú franchise-átvevők a tágabb szektorális foglalkoztatási sajátosságoknak megfelelően döntően női és fiatal munkaerővel működnek. A vizsgált vállalkozások átlagosan 6,6 személyt foglalkoztatnak, a többséget pedig a 2-3-4 fős cégek alkotják. A legnagyobb munkaerőlétszámmal az élelmiszerboltok, valamint az éttermek és vendéglátó egységek működnek, továbbá átlagosan több embert foglalkoztatnak a magyar tulajdonú franchise-rendszerek átvevői és a Franchise Szövetséghez tartozó cégek is. Az elmúlt évben az ágazat általunk vizsgált szereplői a kereskedelmi szektorra jellemző általános helyzetnél jobban teljesítettek: míg a magyarországi kereskedelmi profilú vállalkozások a korábban várt 0,6%-os foglalkoztatás-bővülés helyett 2,4%-kal csökkentették munkavállalói állományukat, a mintába bevont franchise-átvevők 1,2%-kal több főt foglalkoztattak 2011-ben, mint az azt megelőző évben. A jelen kutatás – mintavételi algoritmusánál, valamint a minta kis elemszámánál fogva – csak korlátozottan ad arra lehetőséget, hogy a Magyarországon működő kereskedelmi franchise-átvevőkre nézve határozott állításokat fogalmazzon meg, erőteljes feltevésként mégis megfogalmazható az, hogy a franchise-átvevők a foglalkoztatás terén sikeresebb évet zártak 2011-ben, mint általában a magyarországi kereskedelmi vállalkozások. Míg utóbbiak csökkenteni kényszerültek munkavállalói állományukat, előbbiek 1,2%-kal növelték azt. Azzal összekapcsolva pedig, hogy adataink arra utalnak, hogy a Franchise Szövetségi tagsággal is rendelkező vállalkozások körében a bővülés még nagyobb volt, feltételezhetjük, hogy a franchise-koncepció kulcselemének tartott standardizáltság magasabb foglalkoztatást és gyorsabb létszámbővülést tett lehetővé. Kihangsúlyozandó végezetül pedig az, hogy nagyobb fokú létszámbővítést tudtak tipikusan a Budapesten működő, magyar franchise-rendszerhez tartozó, éttermi, kenyér-pékáru és egyéb élelmiszer-kiskereskedelmi profilú kisvállalkozások végrehajtani.

Munkaerő-toborzási stratégiák a kiskereskedelemben

A survey-ben megkérdezett vállalkozások közel 70%-ának esetében az üzletvezető/tulajdonos úgy nyilatkozott, hogy a személyzeti kérdésekben döntően vagy teljes mértékben szabad kezet kap, 17%-uknak vegyesen van beleszólása ezekbe a problémákba, s mindössze az átvevők 13%-ának esetében érvényesül a rendszergazda részleges vagy teljes irányítása. Az alábbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy melyek azok a stratégiák, amelyeket az átvevők a rekrutáció során, valamint a munkatársakkal kapcsolatban alkalmaznak, illetve felfedezhető-e ezekben bárminemű – üzemmérettel, franchise-típussal, földrajzi elhelyezkedéssel, tevékenységi körrel, valamint Franchise Szövetségi tagsággal összefüggő – mintázat.

Az adatfelvétel során a toborzással kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogy a vállalkozás elsősorban hol keres új munkatársakat, valamint, hogy mely szelekciós szempontokat részesíti előnyben alkalmazáskor. Ezen túlmenően kitértünk arra is, hogy milyen feltételek mellett képzelhető el a

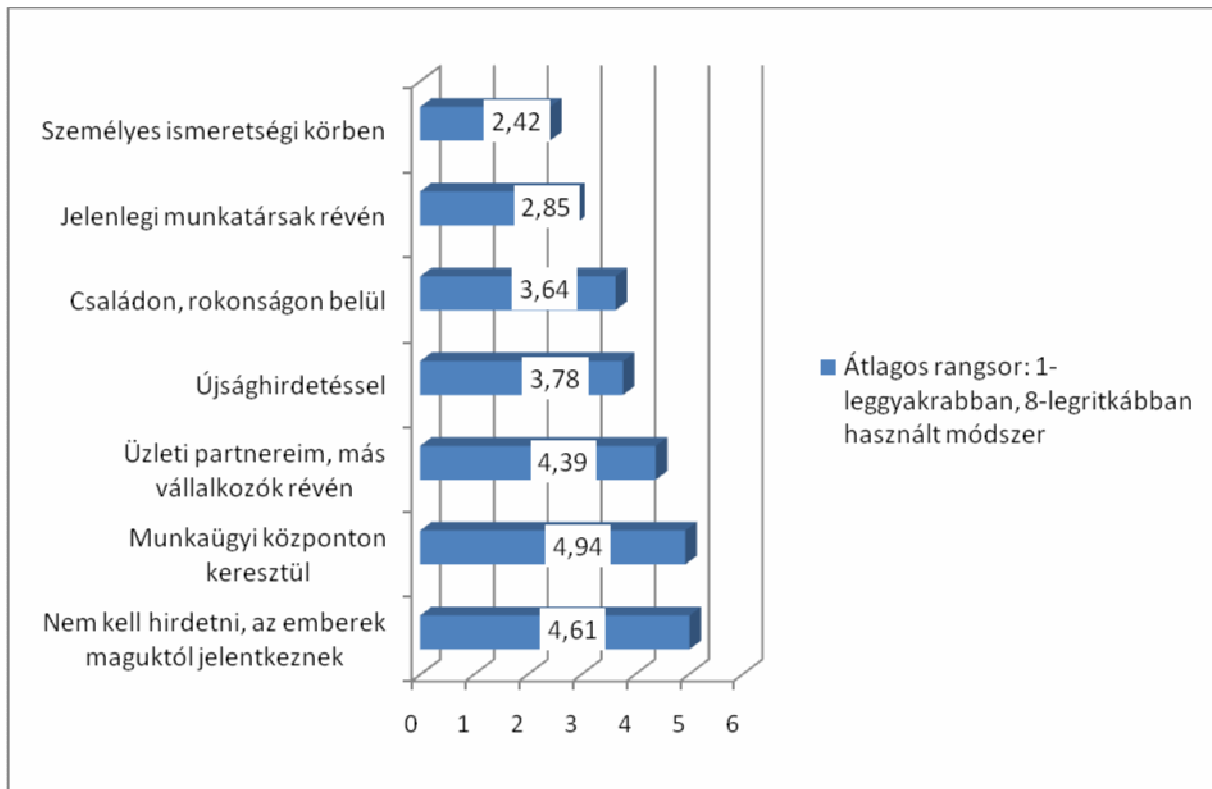
megkérdezett által vezetett üzlet esetében alacsonyan iskolázott munkatárs felvétele, valamint hogy személyzeti kérdésekben milyen tervei vannak 2012-re. A HR-kérdések utóbbi két aspektusát a következő, kifejezetten jövőbeni trendeknek szentelt alfejezetben vesszük szemügyre.

Az. 5.4. ábrán látható értékek azt jelzik, a vállalkozók/üzletvezetők a személyes bizalomra építik rekrutációs stratégiáikat, és leggyakrabban a személyes hálózatokat, a jelenlegi munkatársakat, valamint a családi és rokonsági kapcsolatokat használják fel leendő munkatársaik megkeresésére. Az informális hálózatok sokkal szolidabb alapját képezik a megbízhatóságnak, mint a sokkal személytelenebb formális kompetencia. A munkavállalók kiválasztásának módja részben magyarázatul szolgálhat az előbbi alfejezetben jelzett túlképzett-alkalmazási gyakorlatra: feltehetőleg mind az üzletvezető, mind pedig annak családja, rokonsága, illetve maguk a munkatársak is olyan hálózatokban mozognak, amelyek iskolázottság, szakképzettség terén többé-kevésbé homogének, így sokkal kisebb esélye van a külső, adott esetben alacsonyabban iskolázott személyeknek bekerülni ezekre az állásokra. Mi több, azokat a csatornákat, amelyeken keresztül az alacsonyan iskolázottak hozzáférhetnének ezekhez az állásokhoz – például a munkaügyi központok vagy újsághirdetések – csak nagyon ritkán veszik igénybe a munkáltatók.

A válaszok alapján faktorelemzés segítségével három ideáltipikus stratégia is körvonalazható: arra voltunk kíváncsiak, hogy mely gyakorlatok járnak együtt, hogyan gondolkodnak erről és cselekszenek a megkérdezett gazdasági szereplők. A fentiekben leírt, valamint az 5.4. ábrán is szemléltetett adatok alapján nem túlságosan meglepő, hogy az első személyes hálózatokban, a második pedig hivatalos intézmények révén igyekeznek új munkatársakat találni. Elgondolkodtató viszont a harmadik stratégia, amely nem az előző kettő logikáját követi, hanem amely teljes mértékben a munkaerő-kínálatra bízta a folyamat irányítását. Nevezük ezt az – egyébiránt nem túl népszerű stratégiát – passzív személyzeti politikának.

Hogy melyik típusú franchise-átvevőre elsődlegesen milyen személyzeti politika jellemző, arra egyrészt a mintánk viszonylag szűk mezsgyében ad általánosításra lehetőséget, másrészt viszont csak kisebb mértékben tapasztalhatók egyértelmű mintázatok – a cégek vegyes, esetfüggő és nem a klasszikus vállalkozástípusok mentén differenciálható gyakorlatokat követnek.

5.4. ábra: A munkavállalók rekrutációjának módja (2012) (átlagos rangsor)



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

5.13. táblázat: Munkaerő-toborzási stratégiák a franchise-átvevők körében

	A STRATÉGIA ALKOTÓELEMEI	FAKTORSÚLYOK
I. Informális csatornákra támaszkodó személyzeti politika	Személyes ismeretségi körben	0,775
	Üzleti partnerek és más vállalkozók révén	0,705
	Családon, rokonságon belül	0,634
	Jelenlegi munkatársak révén	0,633
II. Formális csatornákra támaszkodó személyzeti politika	Újsághirdetéssel	0,791
	Munkaügyi központon keresztül	0,783
III. Passzív személyzeti politika	Nem kell hirdetni, az emberek maguktól jelentkeznek	0,904

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

[A kialakult faktorok a variancia 65,4%-át tartalmazzák.]

5.14. táblázat: Toborzás során az informális csatornák használatát előrejelző tényezők (lineáris regresszió)

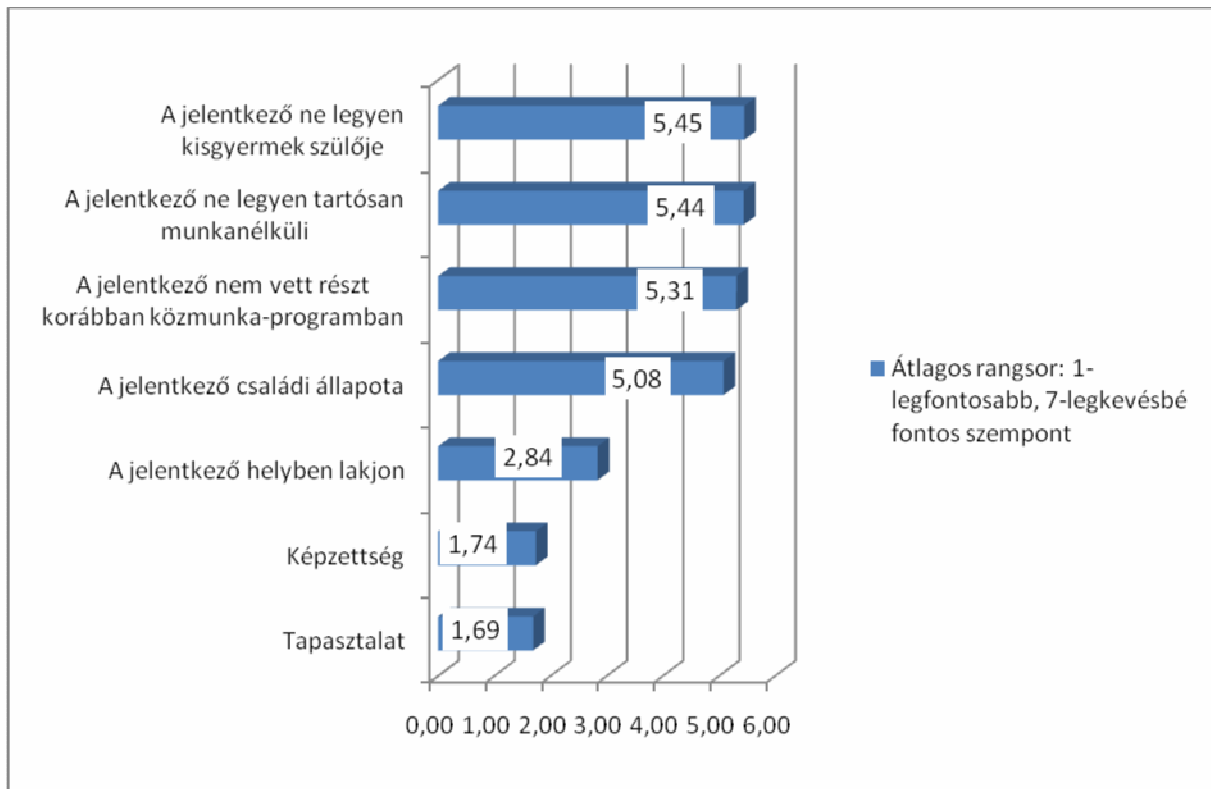
	STANDARDIZÁLT EGYÜTTHATÓK	SZIGNIFIKANCIA
A település: Budapest vagy vidék	0,230	0,032
Alkalmazottak száma	-0,283	0,006
A franchise-hálózat magyar vagy külföldi	0,082	0,593
Tagja-e a Franchise Szövetségnek	-0,115	0,252
Milyen mértékben kezelte a szerződést rugalmasan a franchise-átadó?	0,002	0,982
Kenyér-pékáru	-0,066	0,604
Telekommunikációs profil	0,093	0,491
Élelmiszerbolt	0,261	0,029
Étterem	-0,075	0,484
Újságüzlet	0,098	0,407
Rugalmasság a működés során	0,030	0,790
Az üzlet franchise-tagságának hossza	-0,236	0,022

Kiigazított $R^2=0,101$

A személyes kapcsolathálók révén történő toborzás jelentősége – várható módon – csökken az üzemméret növekedésével: minél nagyobb üzletről van szó, annál kevésbé támaszkodnak az ilyen típusú eljárásokra. Érdekes módon nagyobb valószínűséggel alkalmaznak új munkatársat az üzletvezető, vállalkozó, vagy jelenlegi alkalmazottak családjából vagy személyes ismeretségi köréből az élelmiszerüzletekben. A regressziós modell (5.14. táblázat) arra is rámutat, hogy ez a stratégia leginkább a működés és/vagy a franchise-tagság első időszakára, és elsősorban a Budapesten működő telephelyekre jellemző.

A humán erőforrás értékelésében és rangsorolásában szerepet játszó legfontosabb szempontok (5.5. ábra) megerősítik azt a korábbiakban vázolt képet, mely szerint a munkatársak kiválasztása során kiemelkedően fontos a végzettség – ami, akárcsak a tapasztalat, többszörösen hátrányos helyzetbe hozza az alacsonyan iskolázott személyeket. Ugyanakkor, közvetve bár, de az ábrán látható értékek arra is rávilágítanak, hogy legalábbis deklaratív szinten a munkáltatók nem tartják fontos szempontnak, hogy az állásra jelentkező ne legyen tartósan munkanélküli, valamint korábban közmunkaprogram résztvevője. Azt azonban feltétlenül ki kell emelni, hogy a diszkurzív szint nem feltétlenül vág egybe a gyakorlattal, amint azt például a kisgyermekesek ellentmondásos helyzete is tanúsítja: miközben a szempontok között az utolsó helyen találjuk, a többségében női munkavállalói állományban a 6 évnél kisebb gyermeket nevelő nők mindössze 8%-os kisebbséget alkotnak.

5.5. ábra: A munkavállalók rekrutációja során alkalmazott szempontok (2012) (átlagos rangsor)



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Az összes vizsgált vállalkozás kevéssel több mint egyötöde szervezett a kötelezőeken túl munkahelyi képzéseket munkavállalói számára (5.15. táblázat). A 146-os elemszámú mintából ez mintegy 32 üzletet jelent. Ezekre vonatkoztatva a képzéseken telephelyenként átlagosan 9,8 személy vett részt, vagyis a 32 üzlet teljes munkavállalói állományának 76,9%-a. Megjegyzendő, hogy a képzéseket szervezett cégek majdnem felében (44%-ukban) a teljes dolgozói létszám részt vett a tanfolyamokon.

5.15. táblázat: Munkahelyi képzéseket szervezett vállalkozások (2012)

	%
Igen	22,1
Nem	77,9
Összesen	100,0
N	145
Hiányzó adat	1

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

A munkavállalóknak szervezett képzések motivációjuk és szakértelmük ösztönzésének olyan formái, amelyek népszerűbbek voltak a budapesti, mint a vidéken működő üzletek körében. Míg előbbiek 28, utóbbiaknak csak 17,6%-a szervezett képzéseket. A földrajzi elhelyezkedés szerint tapasztalható eltérésekkel ellentétben statisztikailag ugyan nem szignifikáns, de mintánk szintjén mindenképpen kiemelendő, hogy szintén nagyobb arányban számoltak be a munkáltatók tavaly szervezett képzésekről a kenyér- és pékáru-kiskereskedésekben, az élelmiszerboltokban, valamint a vendéglőkben. Tipikusan tehát a Budapesten működő élelmiszer-forgalmazással és vendéglátással foglalkozó üzletek szerveztek nagyobb valószínűséggel képzést munkavállalóik számára – s ha ezek magyar franchise-rendszerhez

tartoznak, valamint a Franchise Szövetség tagjai, akkor ennek tovább nőtt az esélye. Kevésbé meglepő, hogy a képzésszervezés elsősorban a nagyobb (létszámú és üzleti forgalmú) cégek számára jelent megfizethető lehetőséget, hatása mindazonáltal – ha ugyan ez a célok közé tartozik – a munkaerő fluktuációjának mértékére nem kimutatható. Jóllehet nem teljesen alaptalan összefüggést feltételezni a franchise-átvevő autonómiája és a képzésekre fektetett hangsúly között, ez nem támasztható alá adataink segítségével.

Foglalkoztatási hajlandóság az alacsonyan képzettek alkalmazására

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat által 2012. első negyedévében végzett Munkaerő-gazdálkodási felmérés adatai meglehetősen optimista képet festenek a következő 12 hónapra vonatkozó vállalkozói tervek terén. A vállalkozások összességében és átlagosan 2,7%-os létszámnövekedést prognosztizálnak. Az adatfelvétel idején a megkérdezett cégek 56,9%-a úgy becsülte, hogy a 2012. év stagnálást fog hozni számukra a foglalkoztatás terén, 13,7%-uk létszámcsökkenést tartott valószínűnek, míg csaknem 30%-uk a foglalkoztatottak számának gyarapodását vetítette előre. A kereskedelem és gépjármű-javítási ágazatban a három hónapon belüli létszámnövekedést 1,1%-ra becsülték, egy éves távlatban pedig nagyobb, 1,4%-os foglalkoztatás-bővülésre számítottak (NFSZ [2012]: 18–19, 38).

A survey során megkérdezett vállalkozások 72%-a biztosan stagnálásra számít a dolgozók létszámának alakulása terén. A cégek közel 8%-a nagy valószínűséggel vagy biztosan létszámnövelést jelez előre, csökkenteni pedig jóval kevesebben, 2%-os arányban fognak terveik szerint a munkaadók (5.16. táblázat).

5.16. táblázat: A foglalkoztatás tervezett folyamatai (2012) (%)

	LÉTSZÁMNÖVELÉS	LÉTSZÁMCSÖKKENTÉS	A RÉSZMUNKAIIDŐBEN FOGLALKOZTATOTTAK ARÁNYÁNAK NÖVELESE
1: biztosan nem	77,7	81,1	86,0
2	10,8	12,1	5,9
3	3,6	4,5	5,9
4	2,9	1,5	0,7
5: biztosan igen	5,0	0,8	1,5
Összesen	100,0	100,0	100,0
N	139	132	136

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Míg a létszámnövelésnek általában meglehetősen visszafogottak az esélyei, a megkérdezett vállalkozók vagy üzletvezetők igen kis hajlandóságot mutatnak arra is, hogy a következő évben (további) alacsonyan iskolázott munkavállalókat vegyenek fel. Az 5.17. táblázat tanúsága szerint mintegy 5%-uk állami támogatás fejében lenne hajlandó alacsonyan iskolázottakkal bővíteni a munkavállalói kört, további 6%-uk pedig anélkül is.

5.17. táblázat: A jelenleginél több, legfeljebb 8 általánost végzett munkatárs alkalmazására való hajlandóság (%)

NINCSEN ILYEN KÉPZETTSÉGŰ MUNKATÁRSRA SZÜKSÉGEM.	87,0
Szükségem volna, de nem alkalmaznék 8 általánost végzett munkatársat.	1,5
Alkalmaznék, ha részesülnék állami támogatásban.	5,3
Állami támogatás nélkül is alkalmaznék.	6,1
Összesen	100,0
N	131
Hiányzó adat	15

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Bár a megkérdezetteknek mintegy egytizede nyilatkozott úgy, hogy állami támogatással vagy anélkül hajlandó lenne alacsonyan iskolázott személyeket alkalmazni, megvizsgáltuk, mely tényezők valószínűsítik leginkább e szándékot. A logisztikus regresszió eredményei az 5.18. táblázatban találhatóak:

5.18. táblázat: Toborzás során az informális csatornák használatát előrejelző tényezők (lineáris regresszió)

	ESÉLYHÁNYADOSOK	SZIGNIFIKANCIA
A település: Budapest vagy vidék	0,609	0,616
A franchise-hálózat magyar vagy külföldi	0,160	0,248
Tagja-e a Franchise Szövetségnek	5,969	0,063
Alkalmazottak száma	0,981	0,666
Rugalmasság a működés során	0,989	0,850
Milyen mértékben kezelte a szerződést rugalmasan a franchise-átadó?	8,284	0,005
Kenyér-pékáru	54,598	0,010
Telekommunikációs profil	0,666	0,806
Élelmiszerbolt	56,939	0,007
Étterem	3,029	0,530
Újságüzlet	0,000	0,999
Az üzlet franchise-tagságának hossza	1,210	0,071

A modell magyarázóereje: 37,4%

A 146 elemű mintában összesen 15 cégvezető nyilatkozott úgy, hogy állami támogatással vagy anélkül bővítené ilyen irányban a foglalkoztatottak körét. Legnagyobb hajlandóság a kenyérpékáru, valamint élelmiszerboltokban, illetve a már valamelyest hosszabb ideje működő átvevőkben mutatkozik arra, hogy szakképzetleneket alkalmazzanak, egyúttal pedig – korábbi kutatási eredményeknek (Cappelli – Hamori [2007]) megfelelően a standardizált, merev üzleti modell átvétele is jó előfeltétele ennek. Az előre meghatározott keretek között történő működés jelentőségét nemcsak a szerződéskötéskor tanúsított átadói rugalmatlanság, hanem a Franchise Szövetségbeli tagság is jelzi: a tagoktól az interjúink tapasztalatai szerint a Szövetség a szabályok szigorú betartását és betartatását várja el.

Az adatokból kiolvasható egyik fontos eredmény az, hogy adatközlőink nem értékelik úgy, hogy egy esetleges állami támogatás lényegesen javítaná az alacsonyan képzettek alkalmazására való hajlandóságukat. A regresszió-elemzés továbbá rávilágít arra, hogy abban az esetben, ha a franchise-átvevőnek túlságosan nagy mozgástérrel, döntési felelősséggel kell megküzdenie, különösen működésének első időszakában, kockázatsökkentési törekvésének részeként ódzkodik a képzetlen munkavállalók alkalmazásától. Vagyis a begyakorlott részvétel egy kiforrott és rigorózus franchise-rendszerben a szakképzetlenek foglalkoztatásának kedvez.

A franchise-rendszerhez való csatlakozás motivációi és a franchise-kapcsolat természete

A foglalkoztatási döntések háttereként fontos megértenünk, hogy miben is áll a franchise-tagság jelentősége a kisvállalkozások számára. Valóban érvényesek a hazai viszonyok között is a franchise-nak az elmélet és a külföldi empirikus elemzések által azonosított megállapításai? Különösen a következő kérdések megválaszolása fontos: Mik a csatlakozásuk⁴⁸ motivációi? Mennyire fontos aspektus a munkafolyamatok standardizáltsága, illetve a munkafolyamatok megszervezéséhez nyújtott segítség, know-how-transzfer? Mekkora a franchise-ot átvevő kiskereskedők mozgástere a személyzeti politika terén és egyéb kérdésekben – a szerződéskötéskor és a kapcsolat folyamán? Milyen tényezők befolyásolják a franchise-tagsággal való elégedettséget?

A csatlakozás motivációi

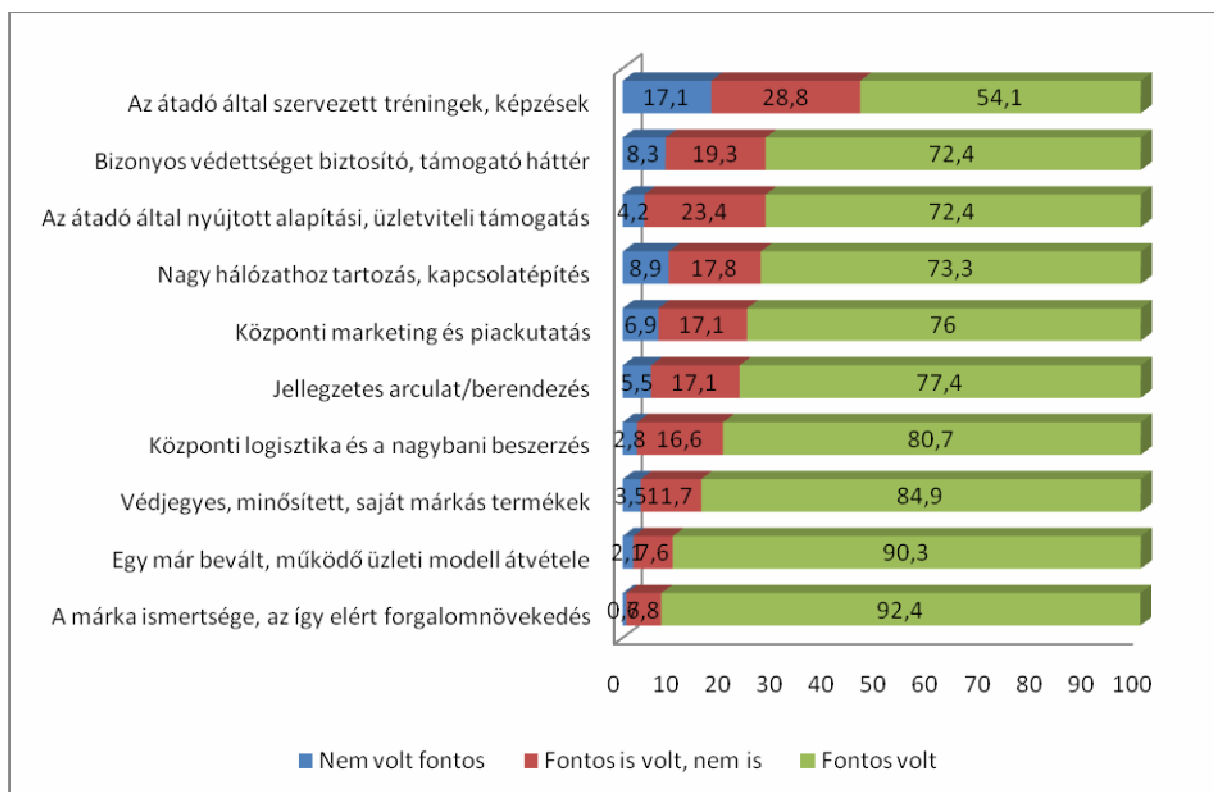
Az átvevők számára a franchise-partnerségek legnagyobb előnye elsősorban a brand ismertségéből fakad: egyrészt a már ország- vagy világszerte ismert márka jelentős forgalomnövekedést eredményez, másrészt a védjegyes, saját márkás vagy minősített termékek garanciául szolgálnak a fogyasztók számára ezek minőségét tekintve. A megkérdezettek számára a működés standardizált elemei, a kiépített központi logisztika, beszerzés és marketing a

⁴⁸ A vizsgált esetek felében a vállalkozás korábban indult, mint ahogy a franchise üzlet megnyitására sor került volna. A telephelyek csupán 11%-a létesült az 1990-es években, több mint felét pedig 2008-ban vagy azt követően nyitották meg. Tipikus esetben az üzlet létrehozatalának döntése és ideje egybeesett a franchise-rendszerhez való csatlakozással: a megkérdezettek 81,5%-a a hálózatba való belépés végett alapította meg az üzletet, egyötöde pedig már létező bolttal vált franchise-átvevővé, átlagosan mintegy 1 évvel a bolt megnyitását követően. Mintánkban – részben amiatt is, hogy az esetek zömében az üzlet megnyitása és a franchise-rendszerbe való belépés egybeesik – 2007 után „ugrott meg” a franchise-hálózatokba belépők száma, addig mindössze az üzletek 40%-a működött átvevőként. A megkeresett telephelyek közel egyötöde 2011-ben vált franchise-átvevővé. Az üzletek franchise-tagsága átlagosan 5 éves, 66%-uk pedig legfeljebb 5 éve tagja a hálózatnak. Míg a szakmai közvélekedés szerint a vállalkozások 70–90%-a a működés első öt évében profitált vagy átalakult, a franchise-tagság ennek kockázatát lényegesen lecsökkenti.

franchise-rendszerhez való csatlakozás legfőbb motivációi. Bár nagy szerepet tulajdonítottak neki, visszatekintve kevésbé ítélték meg fontosnak a vállalkozók és üzletvezetők a partnerségből fakadó üzletlétesítési és működtetési támogatást (5.8. ábra).

Amint azt előzőleg is feltételeztük, a franchise-átvevőket alapvetően két típusú motiváció mozgatja a franchissal való partnerség létesítésében. Az 5.19. táblázatban látható annak a faktorelemzésnek az eredménye, amellyel az volt a célunk, hogy a franchise-rendszerekbe való belépés indokait típusokba soroljuk. Az előre kidolgozott, valamint az átvevőkre nézve kötelező érvényű standard üzleti modell – a márka nevével, a védjegyes termékekben rejlő garancia ígéretével, valamint az integrált, bejáratott és központilag irányított logisztikával és beszerzéssel – az egyik és egyben fajsúlyosabb ösztönző tényező. A második típusú motiváció a hálózathoz tartozás előnyeire épít: az elsősorban a franchissortól elvárt támogatás mindenekelőtt a know how-transzfer jelentőségét emeli ki, valamint az üzletek működtetésében nyújtott támogatással remél versenyelőnyre szert tenni. Fulop és Forward 1997-es eredményei is rámutattak arra, hogy a nagy kockázatok elkerülése fontos motiváció a vállalkozók számára a franchise-hálózathoz való csatlakozási döntés meghozatalában. Az 5.8. ábrán mindazonáltal látható, hogy – legalábbis retrospektíve – inkább a standardizált működésre vonatkozó elvárások a meghatározók a magyarországi kiskereskedelmi és vendéglátó ágazati franchise-átvevők csatlakozási döntésében.

5.8. ábra: A franchise-rendszerhez való csatlakozás motivációi (%) (N=146)



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

5.19. táblázat: A franchise-rendszerekhez való csatlakozás két fő motivációja

FAKTOROK	A FAKTOROK ITEMELI	FAKTORSÚLYOK
I. Standardizált és centralizált üzleti model	Védjegyes, minősített, csak az adott franchise rendszerben forgalmazható termékek/szolgáltatások, illetve saját márkás termékek forgalmazása.	0,818
	A márka (országos/nemzetközi) ismertsége, az általa biztosított forgalomnövekedés.	0,785
	Egy már bevált, működő üzleti modell átvétele.	0,779
	Központi logisztika és a nagybani beszerzésből származó előnyök.	0,670
II. Franchise-átadói támogatás – kockázatcsökkentés	Bizonyos védettséget biztosító, támogató hatter	0,869
	Az átadó által szervezett tréningek, képzések	0,817
	Nagy hálózathoz tartozás, kapcsolatépítési lehetőségek	0,812
	Az átadó által nyújtott alapítási, üzletviteli támogatás	0,702

KMO=0,82

Megmagyarázott variancia: 65,7%

Rotációs eljárás: Varimax

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

A különböző típusú – munkavállalói létszámú, profilú, forgalmú – üzletek között kevés különbséget találunk a tekintetben, hogy miként nyilatkozott a válaszadó csatlakozási motivációiról, ez alól ismét csak az üzlet székhelyül szolgáló település a kivétel: a vidéken működő telephelyeken gyakorlatilag mind a know how átadásához, mind pedig a standardizált működéshez kapcsolódó elvárásokat fontosabbnak ítélték meg, mint a budapesti válaszadók. Érdekesesség továbbá, hogy a legerőteljesebb hatást ezen túlmenően a megkérdezett személye maga gyakorolta: amennyiben az interjú nem a vállalkozóval, hanem az ügyvezetővel vagy üzletvezetővel készült, az összes remélt vagy várt előny sokkal fontosabb volt, mint amikor a kérdezőbiztos a vállalkozót kérdezte.

A franchise-rendszerhez való csatlakozás módja

A partnerség létrejöttékor a szerződés köthető mind határozott, mind pedig határozatlan időre. A Franchise Szövetség a 3–5 éves időtartamú szerződéseket preferálja, amit a mintába került 24, Franchise Szövetségi tagsággal rendelkező átvevő részben követ is. Az egyrészt tény, hogy a tagok a nem-tagokkal ellentétben nem 75, hanem csak 38%-os arányban kötöttek határozatlan idejű szerződéseket, másrészt viszont a határozott idejű szerződések hosszabb időtartamra szóltak a Szövetség tagjai, mint a tagsággal nem rendelkezők körében (átlagosan 6,7 évre a nem-tagok átlagos 4,3 éves szerződéseivel szemben).

5.20. táblázat: A franchise-rendszerhez való csatlakozáskor aláírt szerződések időtartam szerinti típusai (%)

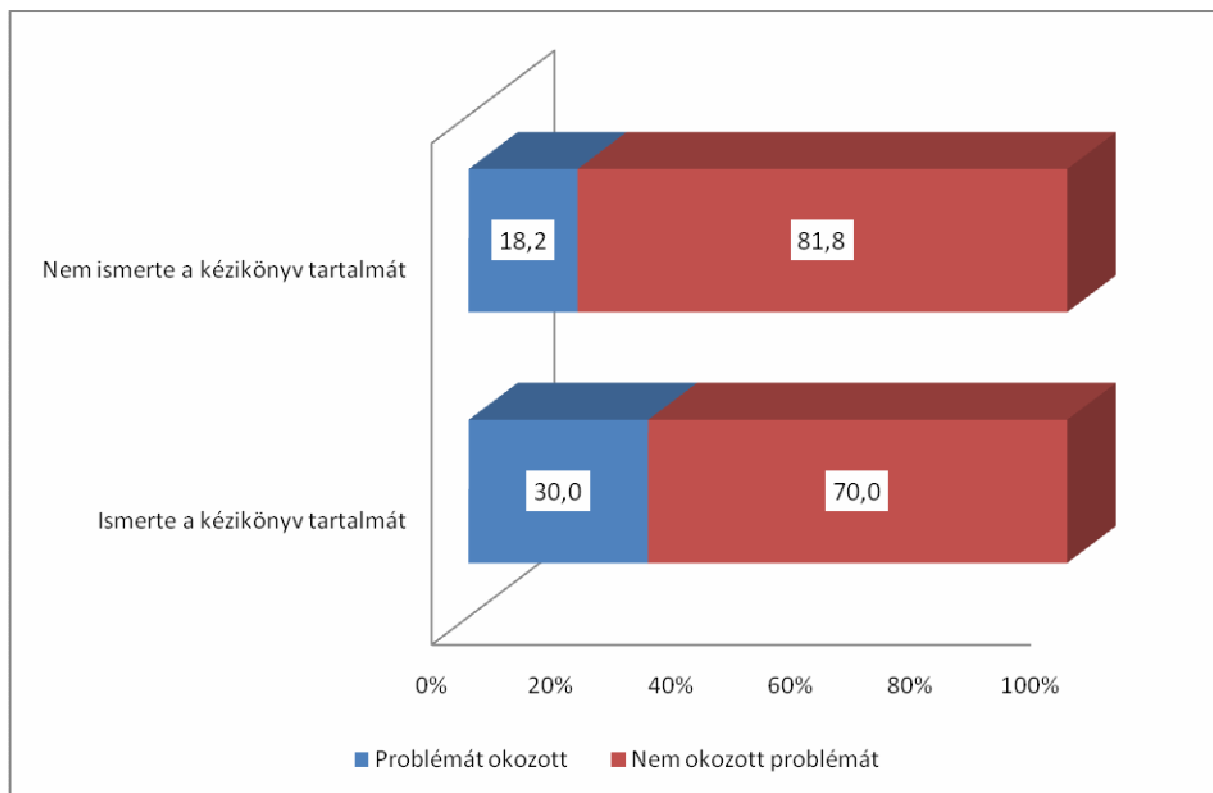
HATÁROZATLAN IDŐRE	69,6
Határozott időre	30,4
Összesen	100,0
N	138
Hiányzó adat	8

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

A határozott idejű szerződések több mint felét 5, egyötödét 4 évre kötötték, s csak töredéküket (összesen 8,5%-ukat) 10 vagy 20 évre. Ezek átlagos időtartam is 5,2 év.

A franchise-kézikönyv tartalmát szerződéskötéskor az átvevők csaknem 83%-a ismerte – s ez az arány független attól, hogy a vállalkozóval vagy az üzletvezetővel készült-e az interjú. Az ebben foglalt előírások legtöbb esetben nem okoztak később, a működés során problémát, jóllehet a szakirodalom szerint ez egy igen fontos konfliktusforrás (Fulop – Forward [1997]). Jóllehet statisztikailag szignifikáns kapcsolatot nem találtunk a tartalom ismerete és annak későbbi következményeit illetően, mintánkban e két aspektus meglehetősen meglepő módon kapcsolódik össze egymással (5.9. ábra): míg a szerződéskötés előtt rendelkezésre bocsátott kézikönyv a későbbiekben az esetek közel egyharmadában volt problémák forrása, a csak szerződést követően megismert kézikönyv viszont (ami – emeljük ki – csak az összes megkérdezett üzlet 17%-át jelenti) mindössze 4 esetben, azaz 18%-ban jelentett később problémát.

5.9. ábra: A kézikönyv tartalmának ismerete szerződéskötéskor és annak későbbi következményei (%) (N=142)



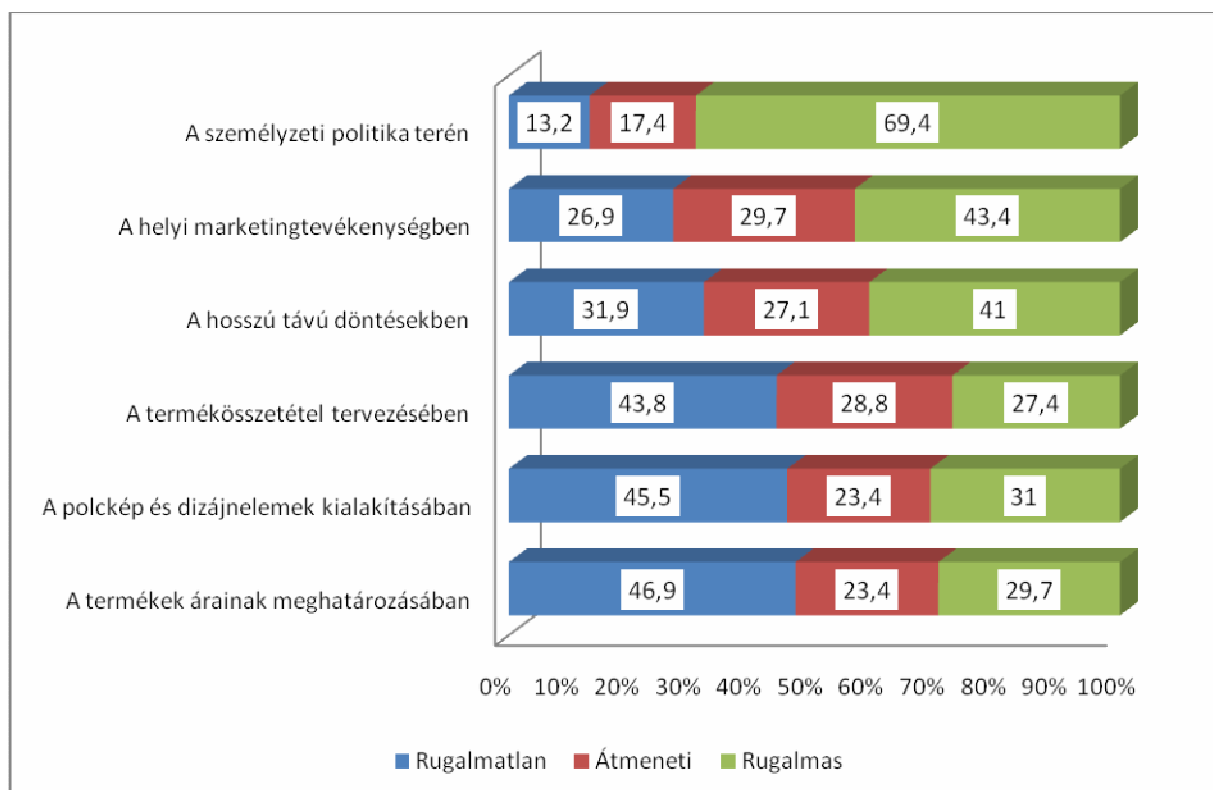
Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

A franchise-rendszerbe való belépéskor a leendő átvevők rendszerint nem ismerik a franchise kézikönyvet a szerződés megkötése előtt. Ez alól, látjuk, vannak jócskán kivételek. A hálózathoz való csatlakozás mozzanatának másik perdöntő aspektusa a szerződéses feltételek partnerek – de nyilvánvalóan elsősorban a *franchisee* – általi módosításának lehetősége. A rugalmasság kérdése kardinális a franchise-hálózatok működésében. Az előre meghatározott üzleti modell, annak minden aspektusában olyan kiszámíthatóságot és kockázatcsökkentést jelent, amely fontos motiváló tényező a hálózatba való belépéskor (Fulop-Forward [1997]), másrészt azonban rugalmasság fontos előfeltétele annak, hogy az átvevő érvényesíteni tudja speciális helyismeretét (Kalnins-Mayers [2004]). Az átadó-átvevő viszony lényegében egy hosszan tartó alkudozási folyamat, ennek megragadására vállalkoznak a franchise-ügynökök (vö. Fulop – Forward [1997], Combs et al. [2011], Chaudey - Fadaïro [2010]). A kutatás során megkérdezett

vállalkozók és üzletvezetők úgy ítélték meg, csak az esetek 15%-ában utasította el teljes mértékben az átadó a szerződés módosítás lehetőségét. Az előírások nagy részének módosítására volt lehetőség a megkötött szerződések csaknem felében (45,5%), és 40%-ot tettek ki azok az esetek, amikor bizonyos előírások képezhették alkudozás tárgyát.

A legnagyobb fokú rugalmassággal a rendszergazda az átvevőket érintő személyzeti politikát, valamint a helyi marketingtevékenységet és a hosszú távú döntéseket szabályozó előírásokat kezelte (5.10. ábra). Az átvevők megítélése szerint a szerződéskötés során legkevésbé vagy csak részlegesen lehetett a termékek áraira, a polcképre és dizájnelemekre, valamint a termékösszetételre vonatkozó kitételeken változtatni.

5.10. ábra: A franchise rendszergazda rugalmassága adott típusú előírások módosítása terén a szerződés megkötésekor (%) (N=146)



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

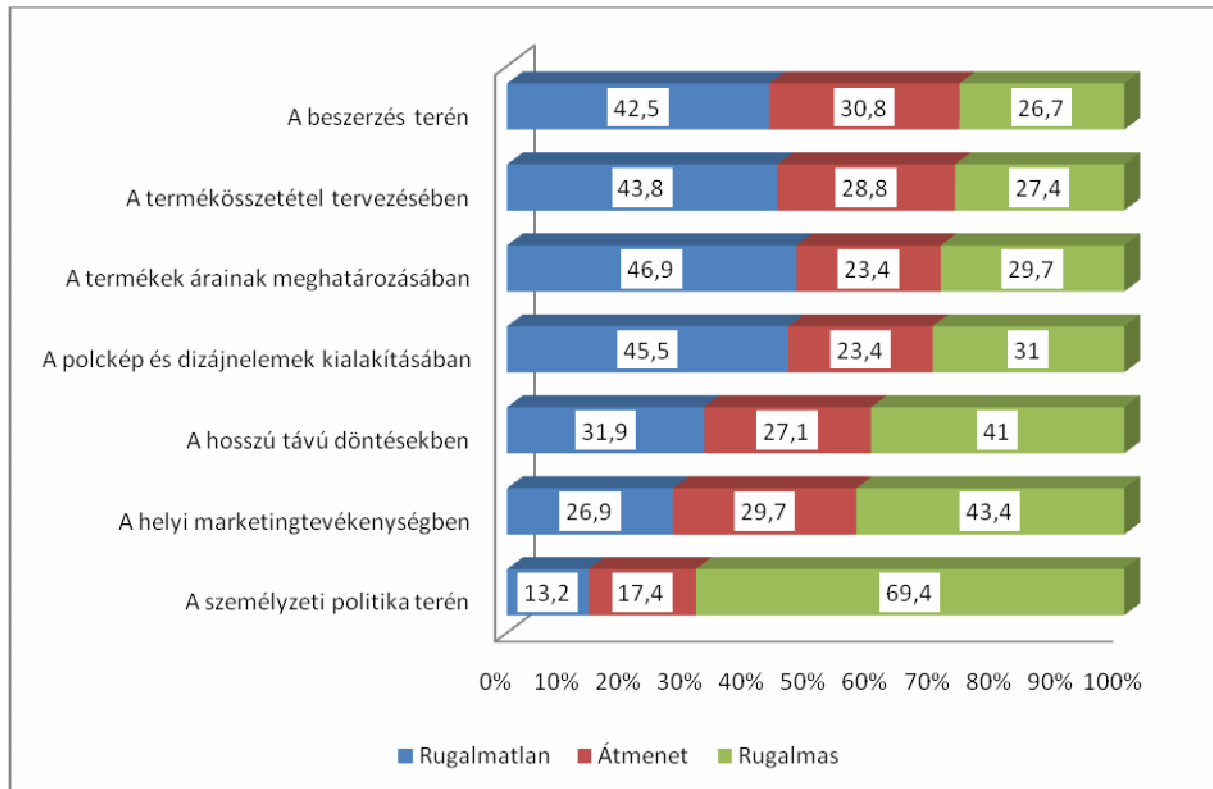
Mindebből természetesen nem derül ki, hogy mekkora hajlandóság volt vagy lett volna magukban az átvevőkben a szerződés módosítására, hiszen a korábbi, a csatlakozás motivációit firtató kérdésre elsősorban többségben válaszolták azt, hogy a standard üzleti modellre, az egységes termékekre és szolgáltatásokra, valamint a dizájnelemekre a sikeres működés, a versenyképesség és megnövekedett forgalom biztosítékaként, s így mint a belépés fontos ösztönzőjére tekintettek.

A franchise-átadó által biztosított mozgástér

A franchise-átadók által biztosított mozgástér és döntési hatáskör nagysága – az átvevők megítélése szerint – követi a szerződéskötéskor tanúsított viszonyulás fő irányvonalait. Míg ugyanis a szerződésben legkevésbé az árakra, a polcképre és dizájnelemekre, valamint

termékösszetételre vonatkozó előírásokkal kapcsolatban voltak az átadók legkevésbé rugalmasak (5.10. ábra), ugyanezek minősülnek olyan kardinális kérdéseknek, amelyek az üzemeltetés során sem válhatnak alku tárgyává (5.11. ábra). Ezzel szemben a személyzeti kérdések, a helyi marketingtevékenység és a hosszú távú döntések terén az átadók értékelése szerint is nagyobb fokú mozgástérrel bírnak az egyes üzletek.

5.11. ábra: A franchise-átadó által biztosított mozgástér (%) (N=146)



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Elégedettség a franchise-rendszerben való részvétellel

A franchise-rendszerhez való csatlakozást leginkább azok a vállalkozók és üzletvezetők könyvelhették el valódi sikerélményként, akik elsősorban az üzemeltetés rögzített, előre meghatározott és jól működő kereteinek átvételét, valamint az erre építhető forgalomnövekedést várták el⁴⁹ a belépéstől (5.21. táblázat). Azok, akiknek a várakozásaiban inkább a hálózatban való integráció, valamint a partnerség nyújtotta támogatások kaptak nagyobb hangsúlyt, valamelyest csalódnuk kellett – pontosabban a motivációk semmilyen (statisztikai) kapcsolatban nem állnak a helyzet értékelésével.

A franchise-átvevők többsége (70%-a) összességében, mindent egybevetve elégedett üzlete franchise hálózati tagságával, és csupán 7,5%-ban fejezték ki teljes elégedetlenségüket. Az átadótól a működés során kapott támogatással is a megkérdezettek nagy rész elégedett, jöllehet

⁴⁹ Itt most tekintsünk el attól a szociálpszichológiai jelenségtől, amely módszertanilag is elbizonytalaníthatja az elvárások utólagos rekonstrukciójának érvényességét. Nem kizárható ugyanis, hogy a működés során észlelt és megtapasztalt előnyök és hátrányok – szándékolatlanul és visszamenőleges hatállyal – befolyásolják az eredeti szándékokról és motivációkról alkotott képzeteket.

éppen ez képezi az egyik leggyakoribb konfliktusforrást (Fulop-Forward [1997]). Alkotóelemeikre bontva, a partnerség és üzemeltetés különféle aspektusaival szembeni vélekedések az 5.12. ábrán láthatók.

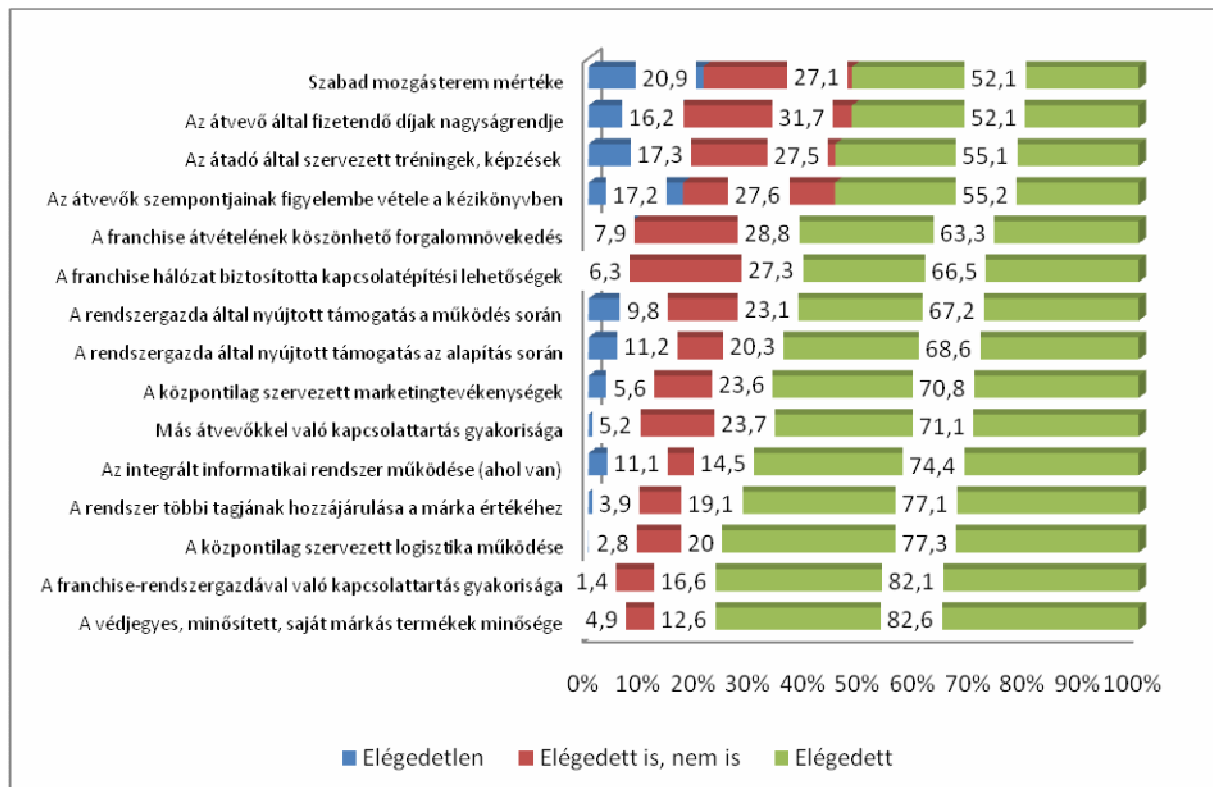
5.21. táblázat: Az elvárások és tapasztalatok kapcsolata (Pearson-féle korrelációk)

	MOTIVÁCIÓ: ÁTADÓTÓL VÁRT TÁMOGATÁS	MOTIVÁCIÓ: STANDARDIZÁLT ÜZEMELTETÉS HATÉKONYSÁGNÖVELŐ EREJE
A rendszergazda által nyújtott támogatás az alapítás során	-0,02	
A rendszergazda által nyújtott támogatás a működés során	0,13	
A franchise átvételét követő forgalomművekedés mértéke		0,351*
A védjegyes, minősített, saját márkás termékek minősége		0,353*
A központilag szervezett logisztika működése		0,469*
A központilag szervezett marketingtevékenységek		0,342*
A rendszergazda által nyújtott támogatás az alapítás során	-0,02	

*A korreláció p=0,01-es szinten szignifikáns

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

5.12. ábra: Elégedettség az üzlet franchise-átvevőként való működésével (%) (N=146)



Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Láthattuk, a franchise-tagságot eltérő motivációkkal kezdeményező vállalkozók változó elégedettséggel vonhattak mérleget átlagosan 5 évvel az üzlet hálózatba történt belépése után.

Megvizsgáltuk, melyek azok a tényezők, amelyek az elégedettséget befolyásolják, mely típusú üzletek vezetői értékelik pozitívan vagy negatívan a franchise-rendszerben való működést. A lineáris regressziós modell felépítésének első lépéseként a tizenöt itemű elégedettségváltozóból egyetlen mutatót állítottunk elő, majd a regressziós modellbe bevontuk az alábbi független változókat:

- településtípus dummy: Budapest vagy vidék;
- a vállalkozás mérete (munkavállalók száma);
- a vállalkozás 2011. évi nettó éves forgalma;
- a vállalkozás 2011. évi, franchise-konceptió alapján lebonyolított forgalmának aránya a teljes forgalmon belül;
- rugalmasság-mutató (a rugalmasságot mérő itemekből építve);
- a franchise típusa (dummy): magyar vagy külföldi;
- dummyk a profil-változóból: élelmiszer, telekommunikáció, újság, kenyér-pékáru, étterem, egyéb;
- csatlakozás motivációja: standard üzemeltetés (faktor);
- csatlakozás motivációja: franchisortól várt támogatás (faktor);
- az üzlet franchise-tagságának hossza.

5.22. táblázat: Az elégedettséget meghatározó tényezők (regresszióelemzés)

FÜGGETLEN VÁLTOZÓ	BÉTA	SZIGNIFIKANCIA
A csatlakozás motivációja: standard üzleti modell	3,936	0,000
A csatlakozás motivációja: a franchisortól kapott támogatás	3,482	0,001
Településtípus: Budapest - vidék dummy-változó	-2,409	0,021

Forrás: az elvégzett felmérés [2012]

Megmagyarázott hányad: 50%
F = 14,11; p=0,001

Az elemzésbe bevont változók közül lényegében csak három – ezek a 10. táblázatban láthatók – hatnak az elégedettségre szignifikánsan. Ennek alapján összességében elégedettek a franchise-rendszerhez való csatlakozással azok a vállalkozók vagy üzletvezetők, akik mindenekelőtt az egységesített vállalkozásforma és működtetési mód átvételében látták a siker feltételét, továbbá azok is, akik a franchise-átadó által nyújtott támogatásra építve léptek be a hálózatba. Végül, a béta-érték alapján harmadsorban az is megállapítható, hogy a vidéken létesült franchise-átvevők körében magasabb fokú az elégedettség.

Összességében elmondható, hogy a kiskereskedelmi és vendéglátó ágazatbeli, mikro- és kisvállalkozásokat vezető franchise-átvevők elsősorban a standardizáltságból fakadó előnyökben bízva lépnek be a rendszerbe, s e „számításaikat“ sokkal nagyobb valószínűséggel „találják meg“, mint azok a gazdasági vezetők, akik főként a rendszertagságból, hálózatépítésből és a franchisortól érkező know-how-transzferből kívánnak profitálni. Mindazonáltal, a franchise-átvevők összességében pozitívan értékelik tevékenységüket.

* * *

A survey-adatok segítségével elsősorban arra összpontosítottunk, hogy milyen foglalkoztatási gyakorlatok jellemzik a vizsgált kiskereskedelmi üzleteket és éttermeket. A válaszok alapján megállapítottuk, hogy az átlagosan 6,6 munkavállalóval – többségükben a sebezhetőnek tekintett nőkkel és fiatalokkal – működő telephelyeken elenyészőnek mutatkozik az alacsonyan iskolázott személyek foglalkoztatására irányuló hajlandóság. Kifejezetten ritkán fordulnak elő a nem-standard foglalkoztatási formák (a részmunkaidős, táv-, illetve rugalmas munkaidős munkavégzés). A részmunkaidős munkavállalók aránya annak ellenére sem nagy, hogy hivatalos statisztikai adatokat használva rámutattunk, a válság kezdete óta számuk is, arányuk is nőtt a kiskereskedelemben. Ez azonban feltehetőleg a nagyobb munkavállalói létszámmal működő nagyáruházakra jellemző. Figyelemre méltó az a feszültség, ami az alacsonyan iskolázott munkavállalók által *betölthető és ténylegesen betöltött állások* között húzódik meg. Míg a megkérdezett üzletekből szinte teljesen hiányoznak a szakképzetlen alkalmazottak, a válaszadók közel fele úgy nyilatkozott, hogy véleménye szerint az összes munkakör elvégezhető lenne alacsonyan iskolázott személyek által – ezeket az állásokat azonban mégis iskolázottakkal töltik be. Hogy mennyire lehet messzemenő következtetéseket levonni ebből a két egymásnak feszülő véleményből, illetve tényből, az természetesen nem egyértelmű, tekintettel arra, hogy a kérdőíves módszer nem teszi lehetővé a mögöttes megfontolások és indítékok tisztázását. A feszültség magyarázatára két lehetséges hipotézist fogalmaztunk meg: az egyik szerint, különösen recesszióban, oly mértékű a *torlódás* a szűkös munkalehetőségekért folyó versenyben, hogy gyakorlatilag ugyanolyan bérszinten a munkaadók mindig találnak (valamelyest) kvalifikált munkavállalót a képzettséget nem igénylő állásokba is. A második, *jelzéselméletre* építő hipotézisünk szerint az iskolázottság egyben magasabb szintű termelékenységét is jelent, ez készteti a vállalkozókat/üzletvezetőket arra, hogy iskolázott személyzetet alkalmazzanak. Megjegyzendő, hogy a vizsgált vállalkozások/üzletek döntő többségében nem az átadó, hanem az átvevő dönt személyzeti kérdésekben.

Az adatgyűjtés pillanatában a megkérdezett üzletvezetők fele a korábbi évhez hasonló árbevétellel számolt 2012-ben; 15, illetve 9%-uk tervezett 10%-nál kisebb, illetve azt meghaladó bevételgyarapodást. Ehhez igazodnak a foglalkoztatási tervek is: munkavállalói létszámnövekedést mindössze 8%-uk tervez kisebb vagy nagyobb bizonyossággal, viszont még 3%-t sem éri el azok aránya, akik leépítést prognosztizálnának erre az évre. A makrostatisztikai adatokkal ellentétben a vállalkozók nem tervezik a részmunkaidősök arányának számottevő növelését sem az idén.

A franchise-átvevők foglalkoztatási gyakorlatának vizsgálatát elsődlegesen annak a hipotézisnek a tesztelése vezérelte, hogy standard, rögzített működésük folytán nagyobb valószínűséggel alkalmaznak-e e vállalkozások szakképzetlen munkavállalókat. Bár mind a jelenlegi állapotban, mind pedig a jövőben marginálisnak tekinthető az alacsonyan iskolázottak foglalkoztatására

irányuló hajlandóság, többváltozós elemzéssel megvizsgáltuk azt, hogy mely tényezők hajlamosítanak a szakképzetlen munkavállalók alkalmazására. A franchise rendszer standardizáltsága és kiforrottsága, továbbá a vállalkozás által a franchise-rendszerben eltöltött idő hossza növelik a szóban forgó hajlandóságot.

6. Jó foglalkoztatási gyakorlatok: esettanulmányok a kiskereskedelem és a szociális ellátás területéről

A Fornetti esete

A hálózat rövid bemutatása és története

A Fornetti látványpekség franchise üzlethálózat. A rendszergazda vállalkozást (Fornetti Kft.) 1997-ben alapította Palásti József pékmester Kecskeméten. A cég a megszokottól eltérően nem darabáras, hanem kilóra megvásárolható, mobil kemencékben készre sütött fagyasztott pékáruval, látványpekségekből álló hálózatban jelent meg a piacon.

A családi vállalkozásként induló cég gyorsan növekedett. 1998-ban átadták kiskunfélegyházi üzemcsarnokukat, 1999-ben már a környező országokban is megjelent a Fornetti. Közben a választék folyamatosan bővült. 2000-re már 1500 franchise szerződést kötött az átadó magyarországi partnerekkel, miközben a nemzetközi hálózat is rohamosan nőtt. A 2001-ben átadott új kecskeméti központ már 10 masterfranchise-partner tevékenységének koordinálására jött létre. Ugyanebben az évben a sütőegységekben is jelentős fejlesztést hajtottak végre, megjelentek a rendszerben a programozott, digitális kemencék. 2003-ban 1,5 milliárd forintos beruházás eredményeként megújult a kiskunfélegyházi gyártóegység is. A cég Európán kívül is megjelent.

A Franchise Europe, az Európai Unió franchise szaklapja 2005. évi, a partnerek száma szerint rangsoroló top 500-as listáján az élelmiszer típusú franchise rendszerek között a Fornettit a 2. helyre rangsorolta. A világszerte ismert márkák európai listáján a Fornetti a dobogó 3. fokán végzett. 2005-ben 3,5 millió eurós beruházás keretében bővítették a kecskeméti gyártóüzemet. A központi vállalatirányítási, az ügyfélszolgálati, illetve az rendelési és számlázási informatikai rendszert is megújította a cég.

2009-ben a Fornetti kapta a Magyar Franchise Szövetség az „Év franchise hálózata” elismerését. A vállalkozás a díjat azzal érdemelte ki, hogy a recesszió éveiben is sikeresen hajtotta végre stratégiai céljait: a nemzetközi jelenlét erősítését, illetve külföldi gyártóüzemeinek modernizálását.

A Fornetti globális hálózata ma már több mint 7000 átvevő partnerből áll. A cég elsősorban a nemzetközi hálózat bővítésre koncentrált.⁵⁰ Magyarországon 2300 sütő- és árusítóhely működik, amelyek gyakorlatilag lefedik az egész országot. A Fornetti ezzel a legsikeresebb magyar tulajdonú franchise. A termékkínálat minden évben bővült, a cégcsoportban évente ma már több mint 50 millió kg péksüteményt értékesítenek.

A vállalat központja ma is Kecskeméten található. A magyarországi partnereket a kecskeméti, kiskunfélegyházi és igali gyárak látják el áruval. A cég logisztikai elosztó központjai Kecskeméten

⁵⁰ Jelen tanulmányban csak a vállalat hazai hálózatát vizsgáljuk. A cég Magyarországon kívüli terjeszkedése masterfranchise modellben történik, elsősorban Közép- és Kelet-Európában, a Balkánon, illetve Európán kívüli országokban. A külföldi partnereket külföldi Fornetti-gyárak szolgálják ki. Néhány partnerország: Románia, Ukrajna, Szlovákia, Szerbia, Macedónia, Csehország, Lengyelország, Albánia, Montenegró, Ciprus, Moldova, Törökország, Azerbajdzsán, Kuvait, Kanada.

és Polgáron vannak. A Fornetti kizárólag franchise üzletekkel terjeszkedik, nem nyit saját tulajdonú vagy saját maga bérelt üzleteket.

A Fornetti franchise-rendszere a partnerek működésének következő területeit szabályozza:

- infrastrukturális alapok
- rendelés
- áruátvétel
- tárolás
- technikai eszközök
- előkészítés
- a kész termék előállítás (sütés)
- árusítás
- arculati elemek
- árazás (ajánlott fogyasztói ár) és központi akciók.

A hálózat bővítése, az átvevők kiválasztása, csatlakozása

Az átvevő partnerek többféle üzletkategóriába tartoznak, ennek megfelelően négyféle franchise szerződés megkötésére van lehetőség. Az egyes szerződéstípusok az üzlet elhelyezkedése és az ebből eredő forgalmazási lehetőségek függvényében tartalmaznak változó feltételeket. A kategóriák lefedik a nagyobb élelmiszerüzletben felállított Fornetti pultról az önálló, nagy Fornetti üzletig terjedő kategóriákat. A különböző értékesítési pontokon ennek megfelelően eltérő termékösszetételt határoznak meg. A fizetendő franchise (illetve licenz-) díj is különbözik. Az előírt arculati elemek alkalmazása, a központi akciókban történő részvétel minden szerződéstípus esetén kötelező. A forgalom növekedése, az üzlet fejlesztése, bővítése esetén természetesen van átjárás a kategóriák között, és az átvevő magasabb kategóriájú szerződésre válthat.

A partnerek kiválasztása során az üzlet elhelyezkedésén van a hangsúly. Az átvevő vállalkozók személyes kvalitásait, képzettségét, vállalkozói tapasztalatait nem vizsgálják. Erre nem is lenne lehetőségük. A partnerek háttere és vállalkozási formája is változatos, egyéni vállalkozói és társas vállalkozási formák egyaránt megjelennek. Az átadó tapasztalatai szerint az átvevő vállalkozók nagy része felsőfokú végzettségű, és nem ritka a több diplomával rendelkező partner sem. (Az általunk felkeresett Fornetti-üzlet tulajdonosa élelmiszermérnöki és közgazdasági végzettségű.) Az üzletvezetés (kisebb egységeknél rendszerint a tulajdonos az üzletvezető) olyan komplex feladatkör, amelynek ellátása megkövetel bizonyos ismereteket, képességeket és készségeket.

Az átadó nem korlátozza az egy átvevő által üzemeltethető egységek számát. Emiatt felmerül az esetleges, átvevők közötti területi konfliktusok lehetősége. Ha érdekellentét merül fel egy már létező és egy tervezett árusítóhely között, az átadó megvizsgálja a konkrét helyzetet, a helyszínt és számba veszi a versenytársak várható viselkedését, és ezek mérlegelése után dönt az adott helyzetben. Elképzelhető, hogy a konkurencia megelőzése miatt inkább megnyitják a saját üzletet, de arra is volt már példa, hogy úgy döntöttek, inkább nem nyitnak az adott helyszínen Fornetti-egységet, hanem már meglévő üzletüket igyekeznek támogatni a megjelenő konkurens üzlettel szemben.

Csatlakozáskor nem kizáró ok, ha a jelentkezőnek nincs korábbi vállalkozói tapasztalata vagy azt nem az élelmiszer-kereskedelem területén szerezte. A rendszergazda tapasztalatai szerint a

kezdő vállalkozókkal sokszor könnyebben tudnak együttműködni, mert azok nem ragaszkodnak korábban beidegződött gyakorlatokhoz, amelyek esetleg nem egyeznek a rendszergazda elvárásaival. A kezdő vállalkozók könnyebben alkalmazkodnak a Fornetti által képviselt filozófiához, a cég szervezeti kultúrájához, a gyors változásokhoz és a folyamatos innovációra építő stratégiához.

A csatlakozó, esetleg még tapasztalatlan vagy más területről érkező vállalkozóknak a Fornetti olyan anyagot nyújt át, amely akár az üzlet megtervezésétől a nyitásig, napi üzletmenetig minden szükséges teendőt összefoglal, azokhoz támpontokat nyújt. Az élelmiszer-ipari területen kívülről érkező partnerek számára élelmiszer-biztonsági alapismereteket nyújt. Felhívja a tulajdonos figyelmét, hogy minden üzletben szükséges legalább egy olyan foglalkoztatott, aki tisztában van a higiéniai, biztonsági előírásokkal, és ezeket az ismereteket átadja a kollégáknak is. A Fornetti ilyen módon, ajánlások formájában fogalmazza meg a partnerüzletek munkavállalóival kapcsolatos minimális elvárásait.

A franchise szerződés mellékletét képezik a különböző működési engedélyezési és biztonsági hatósági igazolások, tanúsítványok, valamint az ingatlan használatának jogcímét igazoló dokumentumok. A rendszergazda a márka értékének megőrzése érdekében különös hangsúlyt fektet arra, hogy kizárólag minden hatósági engedéllyel rendelkező, az adott ingatlant igazolhatóan és transzparens módon tulajdonló vagy bérlő átvevőkkel kössön szerződést. A hálózat nemzetközi jelenléte miatt a rendszergazda egyébként nem tartja szükségesnek, hogy a magyarországi jogi szabályozás külön tárgyalja a franchise-szerződéseket.

Humánpolitikai szabályozás, az alkalmazottak képzése

A hálózatban nincs egységes előírás az egyes üzletek személyzeti politikájára vonatkozóan. Ennek az az oka, hogy több ezer partner esetében az előírások betartásának ellenőrzése ésszerű költségekkel nem megoldható. (Az átadó becslései szerint a 2300 egységben összesen legalább tízezer dolgozó foglalkozik a Fornetti pékáruival.) A személyzeti kérdések így teljes egészében a tulajdonosok, üzletvezetők kompetenciájába tartoznak. Az átadó azt sem tudja ellenőrizni, hogy az üzlet dolgozói megfelelnek-e a kereskedelemben előírt végzettségi minimumfeltételeknek.

A munkatársak számára betanítást az üzlet nyitásakor a rendszergazda biztosít a helyszínen. Ilyenkor a beüzemelő munkatársak több napig az új üzletben tartózkodnak és gyakorlatban mutatják be a tudnivalókat, a fagyasztott áru átvételétől az előkészítésem át a sütésig. Betanítják az üzlet alkalmazottait a sütőegységek kezelésére, a látványelemek elhelyezésére, de általános kereskedelmi jellegű ismereteket is átadnak. Új programok, termékek bevezetésekor ún. „hoszteszszolgálat” keretében a központ munkatársai szintén a helyszínen mutatják be az üzlet dolgozóinak a tudnivalókat. Az oktatók ilyenkor akár a pultba is beállnak, és gyakorlati demonstrációt tartanak az üzlet munkatársainak. Ha az üzlet tulajdonosa kéri, vagy a területi képviselő észleli, hogy az egység személyzete lecserélődött, a központ (lehetőség szerint) ismételten helyszíni betanítást biztosít az új munkatársaknak.

Ugyanakkor a rendszergazda tapasztalatai szerint a Fornetti-termékek forgalmazásának sikere nagymértékben az eladó személyzeten múlik. A tapasztalatok szerint a Fornetti-termékeket alapvetően impulzív vásárlás során fogyasztják, és az üzlet kiszolgáló személyzetének viselkedése erősen befolyásolja, hogy a hirtelen felindulásból betérő vevőből visszatérő törzsvásárló lesz-e vagy sem. A hálózatban pozitív és negatív példák is akadnak: előfordult, hogy kedvező elhelyezkedésű, forgalmas közlekedési csomópontban lévő, új és igényes berendezésű

üzlet nem tudott sikeressé válni, míg egy kereskedelmileg nem kifejezetten preferált helyen megnyitott kisebb üzlet igen. A rendszergazda a siker vagy kudarc okát ezekben az esetekben az üzemeltetők és alkalmazottak eltérő attitűdjére vezette vissza. Az alkalmazottak két ponton tudják jelentősen befolyásolni az értékesítés sikerét: egyrészt magával az eladói tevékenységgel, azaz a fogyasztóval való bánásmód révén; másrészt pedig a termék előállítása, az eszközök használata során az előírások betartása, illetve be nem tartása révén. A rendszergazda tapasztalata szerint egyes üzletekben az előírt előkészítési, sütési szabályokat (a nagyfokú standardizáltság és a programozott eszközök ellenére) az alkalmazottak nem tartják be maradéktalanul, emiatt minőségi és vizuálisan is jól érzékelhető különbségek vannak az egyes egységek által kínált termékek között. Mindez az alacsonyabb színvonalú árut kínáló üzlet forgalmának csökkenése mellett rombolja a hálózat egységességét és ezáltal a márka értékét is. Ha az átadó egy-egy üzletben rendszeresen gyengébb minőségű termékkel vagy kiszolgálással találkozik, akkor szélsőséges esetben, a tulajdonos figyelmének felhívása után a szerződés felbontására is sor kerülhet.

Az üzletekben az árusításra kész termékek előállítása kizárólag az átadó tulajdonában álló, az átvevők által bérelt technikai eszközök segítségével történik. Csak a Fornetti által kifejlesztett digitális látványkemence és az átvevőnek átadott egyéb eszközök használhatók a fogyasztásra kész termék előállításához. A know-how tehát nagyrészt a technológiába, az eszközökbe beágyazva jut el az átvevőhöz és alkalmazottaihoz. A sütőegységeket a franchise rendszergazda előírásai szerint, a látványpektség jellegnek megfelelően az üzlet eladóterében kell elhelyezni. Az eszközökért az átvevők bérleti díjat fizetnek az átadónak. Az eszközök szervizelését is a központ szervezi. A területi kereskedelmi képviselők a kisebb meghibásodásokat egy napon belül megjavítják. Ez a rendszer az általunk megkérdezett partner véleménye szerint jól működik.

A rendszergazda tapasztalatai szerint az üzletek alkalmazottaival kapcsolatban viszonylag sok probléma merül fel. Ennek legfőbb okát abban látják, hogy közülük sokan sem a családi nevelés, sem az iskolai képzés során nem sajátítanak el alapvető higiéniai, élelmiszerbiztonsági ismereteket. A rendszergazda úgy véli, hogy a digitális eszközök megbízható kezeléséhez is szükség van bizonyos készségekre, amelyekkel az alacsonyan képzettek egy része nem rendelkezik. Ezek a tapasztalatok összhangban vannak az a hipotézissel, amelyet a kérdőíves felmérésünk alapján megfogalmaztunk: a képzettséget nem igénylő munkahelyekre a kereskedő vállalkozók azért nem vesznek fel képzetleneket, mert a kompetenciájukat nem tartják megfelelőnek. A rendszergazda ezt olyan jelentős problémának tartja, hogy a kormányzati beavatkozás egyik kívánatos területének éppen az általános iskolai oktatás fejlesztését tartja (a másik megnevezett terület a nemzetközi kapcsolatok kiépítésének elősegítése (pl. Kínával); ezt diplomáciai szerepvállalás mellett konkrét nemzetközi programok megvalósítása révén tudják elképzelni).

Kommunikáció a hálózatban és a területi képviselői rendszer

Csatlakozáskor minden átvevő kap egy @fornettipartner.hu-ra végződő egyedi e-mail címet a rendszergazdától. Saját postafiókjukat a Fornetti által üzemeltetett szerveren keresztül tudják a partnerek elérni. A központ ezzel garantálja, hogy minden partneréhez létező, működő elérhetőség áll rendelkezésre, amelyeken keresztül könnyen tud kommunikálni több ezer átvevőt egyszerre megszólítva. A központi hírleveleket, értesítéseket ezen a csatornán keresztül küldi az átadó.

Az áru megrendelése minden esetben a központi informatikai rendszeren keresztül történik. A fagyasztott árut a Fornetti logisztikai központjaiból, saját teherautókkal, a hűtlánc megszakítása nélkül szállítják az üzletkebe.

Az átadó-átvevő kommunikáció leggyakrabban azonban a területi kereskedelmi képviselők közvetítésében zajlik, akikhez meghatározott számú bolt tartozik. A partnerek a képviselőktől értesülnek az új programokról, termékekről, a várható változásokról.

Az egységek ellenőrzését szintén a területi képviselők végzik, meghatározott időszakonként. Ellenőrzés során méréseket végeznek, az üzletben megfigyelt viszonyokat (fotókkal is) dokumentálják, majd feltöltik az adatokat a Fornetti központi adatbázisába. Az átadó az adatbázisban többféle szűrési lehetőség szerint tudja lekérdezni az adatokat, az üzletre rákeresve a legutolsó ellenőrzés során készült fényképek is megjelennek (valamint az értékesítési adatok is).

A franchise az átvevő szempontjából

Az általunk megkérdezett Fornetti-partner (neve közléséhez nem járult hozzá, a továbbiakban: Vállalkozó) egy forgalmas budapesti tömegközlekedési csomópontban üzemeltet egy kis egységet. A „kis” jelző nem az üzlet forgalmára, hanem a fizikai kiterjedésére vonatkozik (13 m²). Az üzlethelyiség egy nagyobb épület része, a Vállalkozó az épület tulajdonosától bérli. Az egység hat éve működik Fornetti-árusítóhelyként.

Az üzlettől néhány méter távolságra, a csomópont aluljárószintjén másik Fornetti-egység is található, ez azonban nem okoz(ott) semmilyen problémát az általunk vizsgált üzlet tulajdonosának. Megfigyelése szerint a másik üzlet elsősorban a metróval utazókat szolgálja ki, míg az ő vásárlói inkább a felszíni, autóbuzsos utazóközönségből kerülnek ki. Véleménye szerint a hálózatban a rendszergazda ügyel arra, hogy az üzletek elhelyezkedése megfelelő legyen.

Ez az egység a Vállalkozó egyetlen Fornetti-üzlete (egyéb vállalkozásai vannak). Az üzlet profilja szakmájához is kapcsolódik, mivel az egyik diplomája élelmiszermérnöki. Azért döntött konkrétan a Fornetti franchise átvétele mellett, mert véleménye szerint a Fornetti kiemelkedő minőséget képvisel a pékáruk területén. Emellett a cég állandó innovációra törekvését emelte ki, ami a véleménye szerint versenyelőnyt biztosít a hálózat tagjainak. További motiváló tényezőt jelentett az az üzletindítási támogatás, amit a rendszergazda az egység kialakításakor az átvevőnek biztosít(ott).

A rendszergazdával történő együttműködést teljesen zökkenőmentesnek tartja. A kapcsolat a Vállalkozó megítélése szerint az „egyenrangú partnerek” kifejezéssel jellemezhető, amely mindkét félnek előnyöket biztosít.

A csatlakozáskor a Vállalkozó egyszeri belépési díjat fizetett. Franchise díjnak címkézett díjat nem fizet. A rendszergazda folyamatos bevételét a tőle rendelt fagyasztott áru ellenértéke és a különböző eszközök (kemence, hűtő stb.) bérleti díjai adják. Ezek az eszközök a rendszergazda tulajdonát képezik.

Bár az üzlet több hűtővel is rendelkezik, a nagy forgalom miatt viszonylag gyakran, heti három alkalommal történik áruszállítás. A Vállalkozó külön kiemelte a területi képviselőktől kapott segítséget. A képviselők szükség esetén a kisebb javításokat a helyszínen elvégzik, így a probléma adott esetben akár órákon belül megoldódik.

Az üzletben öt alkalmazott dolgozik, közülük háromnak van szakképzettsége, kettő szakképzetlen. A munkatársak két műszakban dolgoznak. A személyzeti kérdések teljes egészében az üzletvezető kompetenciájába tartoznak. A szakképzetlen és a szakképzett dolgozók teljesítménye, munkájának minősége között a Vállalkozó nem tapasztalt különbséget. A betanítási folyamatot ugyanakkor „óriási munkának” nevezte. A betanításban a rendszergazda nagy segítséget nyújt. Új programok, új termékek bevezetésekor is helyszíni oktatást biztosítanak, amit a Vállalkozó nagyon hasznosnak tart. Véleménye szerint a tároláshoz, előkészítéshez és a sütéshez használt eszközök digitalizáltsága inkább előnyt jelent, mert kezelésük könnyen automatizmussá válik.

Mivel teljesen elégedett az együttműködéssel, a megkérdezett Vállalkozó franchise rendszertagságát a jövőben is fenn kívánja tartani. Sőt, egy ideje több egység üzemeltetését is tervezi, de egyelőre még nem talált megfelelő üzlethelyiségeket.

Foglalkoztatási tanulságok

A Fornetti rendszerében szembe tűnően megjelenik a franchise-rendszereknek az a klasszikus vonása, hogy a munkafolyamatok szakszerű kidolgozottsága és standardizáltsága támogatja az alkalmazottak termelékenységét. A rendszergazda nagy hangsúlyt fektet a munkások betanítására és továbbképzésére, és az átvevő is kulcsfontosságúnak tartja ezt a támogatást. A személyzeti kérdések az átvevő kompetenciájába tartoznak, mivel az eladók szelekciójáért, viselkedésének ellenőrzéséért ésszerű őt felelőssé tenni. A standardizáltság a munkafolyamatok tervezésén és a műszaki háttéren keresztül valósul meg. A digitalizáció kétarcúságára derül fény: egyrészt megjelenik egy minimális kompetencia-elvárás, másrészt ennek megléte esetén a munka könnyebbé válik, nem igényel különösebb szakmai tudást – szemben egy hagyományosabb pék vagy cukrász munkakörével.

Jó gyakorlatok

A Fornetti-franchise kiemelkedő támogatást nyújt a csatlakozó vállalkozóknak. A felkészítés kulcsfontosságú eleme az átvevő egységek alkalmazottainak tartott helyszíni betanítás. Ennek során a központ oktató munkatársai az adott egységben a gyakorlatban mutatják be az eszközök működését, a kész termékek előállításának teljes folyamatát. Az ilyen on-the-job jellegű képzések lehetővé teszik, hogy a munkavállalók végzettségtől függetlenül elsajátítsák a megfelelő munkafolyamatokat. A vállalkozói tapasztalat megerősítette, hogy a gondos betanítás eredményeként a különböző képzettséggel rendelkező alkalmazottak azonos teljesítménnyel képesek a termékek előállítására, értékesítésére.

Az élelmiszer-kiskereskedelmi piac és a CBA-üzletlánc

A CBA Kereskedelmi Kft. (továbbiakban: CBA) a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi piac egyik legjelentősebb szereplője. A vállalat 2006-ban alakult franchise rendszerré és hálózatával az egész országot lefedi, valamint Közép-Európában is terjeszkedik. Kutatásunk szempontjából a vállalat összetett franchise rendszerének és a rugalmas foglalkoztatáspolitikájának vizsgálata érdekes tanulságokkal szolgál.

Az iparági áttekintést követően a franchise-hálózat részleteit és a CBA foglalkoztatáspolitikáját szekunder források elemzésével, valamint egy interjú kutatás tapasztalatainak felhasználásával mutatjuk be. 2012. május folyamán interjút készítettünk Ponnert Attilával, a CBA Közgazdasági és Franchise Osztályának vezetőjével, ezen kívül pedig egy franchise-átvevővel, Csörögi Józseffel, aki több CBA üzlet tulajdonosa.

Az élelmiszer-kiskereskedelmi iparág áttekintése

Az élelmiszer-kiskereskedelmi iparágban számtalan nemzetközi illetve hazai szereplőt is találhatunk. A piac rendkívül telített, a verseny főként a piacszerzésért folyik, a verseny leggyakrabban használt eszközei a termékdifferenciálás és az árverseny. Az iparági tendenciák alapján elmondható, hogy a szereplőknek sikerült kilábalniuk a válságból, mind eladott értékben mind pedig mennyiségben lassú növekedés jellemző.⁵¹

Az iparág jelenlegi kulcsszereplőit a Nielsen 2011. évi élelmiszer-kiskereskedelmi toplistája szemlélteti. Az első helyen a Tesco áll, őt követi két magyar lánc: a CBA és szorosan a Coop.⁵²

6.3. táblázat: A hazai élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok toplistája, 2011.

SORSZÁM	BOLTLÁNC	FORGALOM (MRD FT)
1.	Tesco	705,2
2.	CBA	565,0
3.	Coop	510,0
4.	Spar	389,6
5.	Reál	367,0
6.	Lidl	234,6
7.	Auchan	230,0
8.	Metro	184,1
9.	Penny Market	168,7
10.	Cora	86,1

Forrás: Saját szerkesztés a Nielsen adatai alapján

Az élelmiszer-kiskereskedelem üzleteit alapterület és funkciók szerint négy csoportba sorolhatjuk: kisboltok, üzletláncok (ide tartozik a CBA is), szupermarketek és hipermarketek. Franchise rendszereket, illetve franchise elemeket főként az üzletláncok esetében találhatunk.

⁵¹ Forrás: Nielsen. <http://hu.nielsen.com/site/20120427.shtml> (Letöltés időpontja: 2012. május 9.)

⁵² Forrás: Nielsen. <http://hu.nielsen.com/site/20120425.shtml> (Letöltés időpontja: 2012. május 9.)

Ezek az elemek magukban foglalhatják az egységes ár-és termékpolitikát, a promóciós stratégiát, valamint az értékesítési hely kialakítását.

A CBA bemutatása

A CBA Kereskedelmi Kft.-t tíz független magánkereskedő alapította 1992-ben, akik a Közért Vállalat privatizációjában megvásároltak 17 élelmiszerüzletet. Hazánkban a CBA hozott létre elsőként önkéntes láncot, azóta többen is választják ezt a formát (pl. Reál). A vállalkozás a megalakulástól kezdve napjainkig teljes mértékben magyar tulajdonú üzletlánc.

A CBA 2001-ben elérte az országos lefedettséget, jelenleg megközelítőleg 3400 kiskereskedelmi egységből áll, melyek megoszlását a lenti táblázat szemlélteti. Ezen kívül kilenc európai országban is jelen vannak: Bulgáriában, Csehországban, Horvátországban, Lengyelországban, Litvániában, Romániában, Szerbia-Montenegróban, Szlovákiában és Szlovéniában.⁵³ A franchise osztály vezetője szerint a hazai növekedés az utóbbi 1-2 évben stagnál. Míg pár évvel ezelőtt heti 5-6 üzlettel bővült a hálózat, ez ma már mérséklődött. A terjeszkedés korlátainak elsősorban a hálózat telítettségét és a gazdasági válságot nevezi meg interjúalanyunk. A bolttípusok összetételében is változás figyelhető meg. Korábban inkább a kisboltokra épült a rendszer, azonban egyre gyakoribbak a nagy eladótérrel rendelkező szuper-és hipermarketek. A kisboltok számára preferált a szakosodás, például az átvevői oldalról megkérdezett vállalkozásvezetőnk egyik egysége CBA hentesüzletként működik.

A CBA rendelkezik 22 saját tulajdonú üzlettel is, melyek diszkont rendszerben működnek. Az üzletek az ország nagyobb városaiban találhatóak meg, és rájuk is ugyanazok a szabályok vonatkoznak, mint a társult tagokra.

6.4. táblázat: CBA üzletek megoszlása, 2012. február

BOLTTÍPUS	BOLTSZÁM (DB)	VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA
Príma üzletek	100	
Hipermarket	3	
CBA Cent Diszkont	22	
CBA Franchise üzletek	1062	537
CÉL + Partner + Privát	1850	1659
MOL-Shopok	335	335
Összesen	3372 MOL nélkül 303s7	2531

Az üzleteket 24 hazai regionális központ fogja össze, melyek önálló gazdálkodó szervezetek formájában működnek. Feladatuk a nagykereskedelmi raktár üzemeltetése, valamint a hálózat üzletszámának gyarapítása és koordinálása. (Menyhárd [2006])

A cégvezetők már a kezdetekkor felismerték a hálózatosodásban rejlő lehetőségeket és a nagytételű beszerzésekből adódó árelőnyt. 1995-től a vállalat beszerzési hálózathoz kereskedelmi láncból szeretett volna fejlődni, ezért tagtoborzásba kezdett. A boltok száma a csatlakozó önálló kereskedelmi hálózatokkal gyorsan nőtt, a siker egyik kulcsfontja ez a dinamikus expanzió volt. 1998-tól megkezdődött a regionális központok kiépítése és az országos terjeszkedés. A vállalat 2006-ban alakult át franchise rendszerre. (Papp [2006])

⁵³ Forrás: CBA honlapja. <http://cba.hu/> Letöltés ideje: 2012. május 12.

A CBA alapelvei a következők:

- Stratégiai autonómia, mely azt takarja, hogy a központ és a régiós központok szabad mozgásteret adnak az üzleteknek, így az árukészletet a helyi igényeknek megfelelően tudják kialakítani. Másfelől a beszerzés egységesen zajlik, így lehet a legjobb fogyasztói árakat továbbadni a vásárlóknak.
- Közös akciósrendszer, mely mindig kedvező áron, jó minőségű termékeket foglal magában.
- Egyéni érdekek alávetése a közösségnek.
- Folyamatos bővülés, új tagok beléptetésével, illetve a meglévő tulajdonosi kör üzletszerzéseivel.
- Erőforrások közös befektetése, ezáltal nagyobb hatások elérése - közös marketing tevékenység, kereskedelmi szervezet létrehozása, dolgozók összehangolt képzése, központi raktár üzemeltetése.⁵⁴

A továbbiakban a vállalat franchise modelljét, valamint foglalkoztatáspolitikáját (különös tekintettel az alacsonyan képzettek foglalkoztatottságára) mutatjuk be.

A CBA franchise rendszere

Menyhárd [2006] kutatása és az interjúkon elmondottak alapján a vállalat franchise modellje egy 3 pilléres szerződéses rendszeren alapul.

Az első pillér a kereskedelmi ügynöki jogviszonyrendszer, mely a beszállítókkal való ügynöki szerződéskötést foglalja magában. A szállító megbízza a CBA-t, hogy közvetítse a szállítói szerződések megkötését a kis-és nagykereskedelmi vállalkozások felé. A szerződés valójában a CBA Kereskedelmi Kft. és a beszállítók között születik meg.

A második pillért a CBA és a régiós központok mester-franchise szerződése jelenti. A szerződéssel egyrészt bevonják a régiós központokat az ügynöki szerződések teljesítésébe, másrészt pedig megkapják a jogot arra, hogy a CBA franchise know-howját elterjesszék.

A harmadik pillért a kiskereskedelmi franchise szerződések jelentik. A CBA szerződést köt a franchise-átvevőkkel, akik jogot kapnak arra, hogy CBA név alatt franchise kiskereskedelmi üzletet működtethessenek, valamint árut vásárolhatnak a szerződésben meghatározott beszállítóktól.

A belépési folyamat

A szerződéskötés előtt az új belépő egy szűrésen megy keresztül, melynek része az üzlet környezetének vizsgálata. Ez vonatkozik egyrészt az üzlet belső kialakítására, másrészt pedig a külső környezetre. Fontos szempont, hogy az üzlet közelében ne legyen másik CBA egység, a távolság mértéke a településmérettől függ. Forgalombecslést is végeznek, ezt korábbi eladási adatok alapján vagy az üzlet előtt elhaladó forgalom számlálásával kalkulálják. Mindezen kívül pedig kiemelt vizsgálati tényező a vállalkozásvezető jó hírve. Elsősorban azt próbálják kideríteni, hogy a vállalkozásnak van-e valamilyen tartozása a szállítói felé, illetve milyen képességekkel, motivációkkal rendelkezik a vezető. A bolt méretére és a vállalkozásvezetők által üzemeltethető egységek számára vonatkozóan nincs korlátozás.

⁵⁴ Forrás: CBA honlapja. <http://cba.hu/> Letöltés ideje: 2012. május 12.

A szűrésen megfelelt átvevőnek a szerződés pontjainak elfogadása mellett 2 millió Ft kauciót kell fizetnie, ezen kívül 5 millió Ft értékű bankgaranciával vagy ingatlanfedezettel kell rendelkeznie. A belépési folyamat során a CBA központ segítséget nyújt a beszállítókkal való kapcsolatfelvételben és az arculati átalakulásban is. A szakmai segítség természetesen a további együttműködés során is biztosított. Interjúalanyunk elmondása alapján a teljesen új egység nyitása esetében a beválási fok nagyjából 50%, azonban a régebb óta hálózatban lévőknél ez szinte 100%.

A szerződéssel kapcsolatban a franchise osztály vezetője még megjegyezte, hogy a CBA részéről örülnek neki, hogy egyelőre nincs külön jogi szabályozás a franchise-okra, és a szerződés rugalmasan alakítható. Az állami beavatkozásokkal kapcsolatban azt emelte ki, hogy az Erzsébet utalvány bevezetését és a hazai vállalkozásokat támogató pályázatokat pozitívként értékeli a rendszer szempontjából.

A szerződés és működés részletei

Mivel az üzleti modell fenntartásának egyik kardinális pontja a beszállítókkal való jó kapcsolat, ezért a szállítók határidőre történő kifizetése az egyik legfontosabb elvárás az átvevők irányába. Az alkupozíciót jelentősen rontja, és a versenyképes árakat veszélyezteti, ha az egységek nem tartják magukat a megállapodott határidőkhöz, ezért szigorú szankciókkal jár a szerződésszegés.

Általánosságban a termékkínálattal kapcsolatban elmondható, hogy a központi beszerzés némileg korlátozza, azonban az egyes egységek a helyi igényekhez igazítva adják le a rendeléseket. A termékkínálat kialakításakor ügyelnek arra, hogy minél több magyar termék jelenjen meg a polcokon. Rendelkeznek saját kereskedelmi márkával is, ezek a termékek (jelenleg nagyjából 350 darab) főként az élelmiszer kategóriában jelennek meg, az árukat központilag határozzák meg. Az egyik elvárás a termékkínálattal kapcsolatban, hogy ezeket a saját márkás termékeket kötelező az egységekben tartani. A másik kötelező elem pedig az akciós újságokban megjelenő termékek tartása. Mind a saját márkás, mind az akciós termékek árát központilag határozzák meg. Ezen a két csoporton kívül azonban a vállalkozásvezetők saját maguk határozzák meg az árakat és a termékkínálatot.

Az arculattal kapcsolatos egységes elvárást a CBA Arculati Kézikönyve határozza meg. Már belépéskor is vizsgálják az üzlet belső és külső környezetét, és csak egy bizonyos minőségi szint felett léphetnek be az üzletek a hálózatba. A belépés után pedig kötelező a logók használata és a piros-fehér színhatású arculat kialakítása.

A kommunikáció alapvetően egységes, a reklámtevékenység országos, és többféle csatornán is zajlik. Mind a hagyományos, mind pedig az új médiában vannak marketingakciók, melyek általában az akciós árukat reklámozzák. Az egyik fontos reklámeszköz, amit kiemelnénk ezek közül, az akciós újság, ami országos és régiós szinten jelenik meg, általában a hónap elején. A belső kommunikáció fő motorja a hírlevél, mely naponta/hetente többször kerül kiküldésre a vállalat- és üzletvezetőknek.

A rendszer egészéről elmondható, hogy már belépéskor is törekednek arra, hogy olyan üzletek kerüljenek a hálózatba, akik teljesíteni tudják az elvárásokat, azonban rendszeresek az ellenőrzések is. A CBA központi munkatársai az üzleteket személyesen felkeresve végeznek ellenőrzéseket és próbavásárlásokat, ahol főleg a termékkínálatot, az arculati egységet, valamint

a munkavállalókat ellenőrzik. A szabálytalanságokat szankcionálják, végső esetben felbontják a szerződést.

Interjúalanyunk elmondása szerint a CBA franchise rendszere három területen teremt értéket. Az első és legfontosabb elem a beszállítókkal szembeni erős alkupozíció, mely alacsonyabb, versenyképes árakat eredményez. Ezen kívül a hatékony logisztikai hálózat gyors és precíz kiszolgálást jelent az üzletek számára. A harmadik előny pedig az egységes marketingtevékenységből fakad, ami szintén csökkenti a költségeket. Az osztályvezető elmondása szerint ma egy újonnan induló, hálózaton kívüli élelmiszerbolt a rendkívül erőteljes árverseny miatt „halálra van ítélve”.

A CBA foglalkoztatáspolitikája

Az üzlethálózat humánpolitikájára vonatkozó előírásokat egy belső használatú kézikönyv tartalmazza. A kézikönyv előírja, hogy az egységekben csak szakképzett munkavállalókat lehet alkalmazni. Ezen kívül a kézikönyv tartalmaz előírásokat a munkavállalók megjelenésére és viselkedésére vonatkozóan is. Ezek elsősorban higiéniai és külső megjelenésre vonatkozó előírások, illetve a vevőkkel kapcsolatos magatartási formákat is szabályozzák. Ezen túlmenően azonban a rendszer rugalmas, a munkaerővel kapcsolatos döntések többsége a vállalkozás- és üzletvezetők kompetenciája. Ők döntenek a munkaerő-felvételről és a foglalkoztatottak számáról.

Hátrányos helyzetű munkavállalókat csak abban az esetben alkalmaznak, amennyiben valamilyen pályázati feltétel ezt megszabja. Tudomása szerint saját üzleteik többsége kapott valamilyen támogatást, ezért ezekben biztosan foglalkoztatnak hátrányos helyzetű munkavállalót. Egységes előírás vagy ajánlás ezen a területen azonban nincs.

A diákmunkával kapcsolatban szigorú követelményeket állít a CBA, ezzel kapcsolatban kicsi a saját hatásköre a vállalkozásvezetőnek. Ha egy diák jelentkezik, hogy az adott CBA üzletben szeretne dolgozni, akkor ezt a központban jelezni kell és felveszik a jelentkező adatait. A központi HR osztály dönti el, hogy végül melyik üzletbe mehet dolgozni a diák.

Képzések tekintetében elmondható, hogy a CBA központ rendszeresen szervez továbbképzéseket a vállalkozásvezetők és a dolgozók számára is. Ezen kívül napi hírlevelekkel tájékoztatják őket a különböző jogszabályi változásokról, új előírásokról és rendelkezésekről. Havonta tartanak taggyűléseket a régiós központokat, melyeken az aktuális változásokról egy szóbeli tájékoztatás történik, valamint átbeszélnek a kérdés gyakorlati relevanciáját és hasznait is.

Bár a CBA nem alkalmaz szakképzetlen munkavállalókat, de különböző képzésekkel elősegítik, hogy az általános iskolát végzettek kereskedelmi képesítést szerezhessenek, és bekerülhessenek az üzletlánc alkalmazotti körébe. A TISZK-ekkel (Térségi Integrált Szakképző Központ) közösen egy kétéves kereskedelmi szakképzést indítanak, melynek végén a tanulók további két évre munkalehetőséget kapnak a CBA üzleteiben. A képzés során a tanulók tanulmányi eredményeiktől függően ösztöndíjban részesülhetnek.

Franchise az átvevő szempontjából

A rendkívül kiterjedt franchise hálózat tagjai közül egy budapesti, 3 üzlettel rendelkező, 1996 óta hálózat tag vállalkozóval készítettünk interjút. A 3 egység közül kettő kisbolt, egy pedig szupermarket, és mindhárom CBA bolt (tehát nem a CBA Príma vagy CÉL hálózat tagja).

A vállalkozó azért csatlakozott a rendszerhez, mert a CBA független kereskedők hálózata, ami azt jelenti, hogy amennyiben megfelel az üzlet a CBA által felállított kritériumrendszernek, szabadon lehet csatlakozni, és viszonylag kevés a szabályozás. Elmondása szerint a csatlakozáskor elsősorban az üzlet megjelenését, a többi CBA üzlettől való távolságát, valamint a vállalkozó megítélését vizsgálták meg. Megítélés alatt egyfajta jó hírnevet értünk, tehát mennyire megbízható partnerek, nincsenek-e a tartozásaik a beszállítók felé. Ezen kívül azt is vizsgálják, hogy elkötelezett-e a kereskedelem iránt a vállalkozó, megfelelő-e a képzettsége és motivációja, hiszen ez is egy olyan elem, ami garancia lehet a hosszú távú, zavartalan üzletmenetre.

Interjúalanyunk a csatlakozás motivációjának a független hálózat mellett a beszállítók által biztosított kedvezményeket és a növekedési lehetőségeket jelölte meg. Rendkívül nehéz a jelenlegi erőteljesen kompetitív körülmények között a kiskereskedelmi bolthálózatokon kívül talpon maradni. Ezen kívül azt is megemlítette, hogy a CBA központ bármilyen probléma esetén készséges, a kapcsolat kölcsönös előnyöket nyújt mindkét félnek, ezáltal korrektnek nevezhető.

A foglalkoztatással kapcsolatban interjúalanyunk megerősítette, hogy a vállalkozásvezetők saját hatáskörben dönthetnek az alkalmazottak felvételéről, azonban a CBA belső használatú kézikönyve szab néhány keretet. Elmondása szerint a vállalkozás kezdeti szakaszában alkalmaztak 8 általános iskolát végzett munkavállalókat, azonban a pár éve bekerült kritérium miatt ma már ők is csak szakképzett munkavállalókat vesznek fel. A régóta a cégnél dolgozó szakképzetlen munkavállalókat be kellett iskoláztatni, amiben a CBA segítséget nyújtott beiskolázási támogatások formájában. Különböző szakképző iskolákkal közösen szervezett tanfolyamok keretében szerezték meg a munkavállalók a szükséges képzettséget. A szakképzettségen túl más kritérium nincs a munkaerő-felvétellel kapcsolatban.

A munkaerő-toborzásban közvetlen segítséget nem nyújt a CBA, azonban van néhány eszköz, amivel elősegítik a folyamatot. A vállalati akciós újságokban fel szoktak adni hirdetéseket illetve közléseket jelentkező lapokat. A felhívásra jelentkező munkavállalókat igény és lakóhely szerint küldik az egyes üzlethálózat egységeibe.

Összességében az interjúalanyunk elégedett a CBA franchise rendszerének működésével és a kialakult kapcsolattal. Jelenleg növekedést nem terveznek, de továbbra is szeretnék a hálózat tagjai maradni. A vállalkozásvezető az alacsonyan képzettek alkalmazási korlátjának a központi kritériumrendszert, kézikönyvet nevezi meg, amit a képzési rendszerrel ellensúlyozni tudnak. Korábban, a kritérium megjelenése előtt, interjúalanyunk alkalmazott szakképzetlen munkavállalókat, akikkel elégedett volt, elmondása szerint teljesítményük hasonló volt a szakképzettekéhez. Ezen kívül a foglalkoztatáspolitikára rugalmas, a kapcsolódó döntéseket a vállalkozásvezető saját hatáskörben hozza meg.

Jó gyakorlatok

A CBA foglalkoztatáspolitikájának képzési oldalát emelhetjük ki jó gyakorlatként, ennek is két pontját. Az alacsonyan képzettek szempontjából hátrányos ugyan, hogy nem alkalmaznak szakképzetlen munkaerőt, azonban az egyik kiemelendő pont az ezt ellensúlyozó képzési rendszer. A CBA kedvezményes kereskedelmi képzéseket indít, ami mindkét fél számára előnyös. Egyrészt a résztvevők kisebb költséggel szereznek szakképesítést, másrészt pedig a CBA számára is biztosított a jól képzett munkaerő.

A másik jó gyakorlat, hogy miután bekerült a munkavállaló a hálózatba, azután is folyamatosak a továbbképzések. Ezek a havi-kéthavi rendszerességű képzések biztosítják, hogy az alkalmazottak kereskedelmi és áruismeretei aktuálisak legyenek, ami a munkaerőpiacon előnyhöz juttatja őket.

Idősgondozó intézmények hálózata: a Református Egyház otthonai

A hálózat rövid bemutatása

Esettanulmányunkban a református egyházközségek által működtetett, az egyház által felügyelt időotthonokat vizsgáljuk. A Magyarországi Református Egyház jelenleg 59 időotthont és emellett 3 ún. nyugdíjasházat (apartmanházat) tart fenn. Egyes intézmények az Egyház, mások (a többség) a helyi gyülekezetek fenntartásában működnek.

Hazánkban időotthoni elhelyezés napi legalább 4 órát elérő gondozási szükséglet esetén, saját kérelmére biztosítható a nyugdíjkorhatárt betöltött személyek számára. Fontos megjegyezni, hogy az általunk vizsgált intézményekre a szociális törvényen és végrehajtó rendeletein felül az egyházakra vonatkozó speciális jogszabályok, illetve az egyház saját belső előírásai is vonatkoznak. A református intézményekbe felekezeti hovatartozástól függetlenül bárki kérelmezheti elhelyezését.

A református időotthonok bizonyos szakmai autonómiát élveznek. Ezek az intézmények nem az állami regionális módszertani szervek, hanem egyházi módszertan felügyelete alá tartoznak. A Református Egyház esetében ezt a feladatot gesztorszervezetként 2007 óta a budapesti Schweitzer Albert Református Szeretetotthon látja el.

A református időotthonok hálózatának működése jelenleg nem standardizált, az egyes intézmények működésében jelentős helyi eltérések vannak. Az otthonok működésére egységesen a jogszabályi előírások (a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. tv., valamint több kormány- és miniszteri rendelet), illetve az Etikai Kódex vonatkoznak. Ugyanakkor folyik a minőségbiztosítási rendszer bevezetésének előkészítése, és a központ jelenleg is törekszik a jó gyakorlatok hálózaton belüli elterjesztésére.

Esettanulmányunkban két időotthont vizsgáltunk meg közelebbről: az egyik a budapesti Schweitzer Albert Református Szeretetotthon. Az intézményt 1979-ben alapították, az otthon városligeti, 4 szintes, akadálymentesített épületében több mint 100 idős embert gondoznak. Az időotthon zsinati fenntartású, azaz nem egyházközségi, gyülekezeti fenntartásban, hanem egyházi irányítás alatt működik. (Az egyéb budapesti református gondozóintézetekhez hasonlóan.)

A másik közelebbről vizsgált intézmény a Szentesi Református Idősek Otthona, amely 2007 decemberében kezdte meg működését. Az intézmény a Szentés Nagytemplomi Református Egyházközség fenntartásában, a város központi részén, felújított épületben működik. Ez Csongrád megye egyetlen református gondozóintézete. A minden szakmai igényt kielégítő, az ellátottak számára az átlagosnál magasabb szintű komfortot biztosító épület kialakítását, berendezését uniós források tették lehetővé. A kétszintes épület és a hozzá tartozó kert is teljes egészében akadálymentesített. Az otthon 55 férőhelyes, az esettanulmány készítésekor lakóinak száma 49 fő. A gondozottakat 1-2-3 ágyas, illetve ún. házaspári szobákban helyezik el.

A zsinati (egyházi) és a helyi (gyülekezeti) fenntartású intézmények működése eltérő. Míg a zsinati intézmények adminisztratív kiszolgáló funkciói központosítva vannak, utóbbiak esetén minden adminisztrációt és pénzügyi tevékenységet helyben végeznek, így ezeknek az intézményeknek a vezetése komplexebb („üzemgazdasági”) szemléletet igényel. Nagyobb a költséghatékonyság irányába ható kényszer is, hiszen a fenntartás csak profi intézménymenedzselés mellett lehetséges. Ugyanakkor a teljes körű helyi irányítás

rugalmasságot, gyorsabb reagálást is biztosít, mint amire egy központosított rendszerben lehetőség nyílik.

Az idősothonok által foglalkoztatottak

Az általunk vizsgált intézmények jogi szabályozását elsősorban a szociális igazgatásról és szolgáltatásokról szóló 1993. évi III. tv. szakosított ellátási formákat szabályozó fejezetei és a törvény végrehajtási rendeletei, elsősorban a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet adják. Ez utóbbi határozza meg a különböző intézmények esetén kötelező dolgozói létszámnormákat. Előírja, hogy bentlakásos intézményben az ellátásban részesülő személyekkel közvetlenül foglalkozó, személyes gondoskodást végző személyek legalább 80%-ának szakképzettnek kell lennie. A képesítési előírások alól az intézményvezető határozott időre (azonban maximum öt évre) felmentést adhat, ha a képzés már folyamatban van, vagy az adott munkakör betöltésére nem áll rendelkezésre az előírt képzettséggel rendelkező személy, és a jelentkező vállalja a képesítés megszerzését. A nem szakképzett dolgozók szakképzettek felügyelete mellett, eltérő munkaköri leírással dolgoznak. A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény szabályozza a személyes gondoskodást végző személyek működési nyilvántartásának vezetését. Ennek részletes szabályait a személyes gondoskodást végző személyek adatainak működési nyilvántartásáról szóló 8/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet tartalmazza. A szociális és gyermekvédelmi ágazatban működő szakmai tevékenységet végzők működési nyilvántartásba vétele 2001. január 1. óta kötelező. Az egyházi fenntartású intézményekben dolgozók számára a nyilvántartási kötelezettséget 2003-ban írták elő. (A szakképzetlen gondozók és az adminisztratív, gazdasági, gépkocsivezető és egyéb munkakörökben dolgozó munkatársak a nyilvántartásban nem szerepelnek.)

A szociális otthonok dolgozóinak kötelező továbbképzését a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról szóló 9/2000. (VIII. 4.) SzCsM rendelet szabályozza. A rendelet értelmében a személyes gondoskodást nyújtó intézmény vezetője felelős az éves továbbképzési tervet elkészítéséért. (Ez jellemzően a vezető ápoló, főnővér munkakörébe tartozó feladat.)

Az intézményekben dolgozók 3 csoportba oszthatók: a lakókkal közvetlenül foglalkozó ellátó személyzet (fentiekre vonatkozik a szakképzetlenséget érintő 20%-os korlát), „kiszegítő” személyzet, valamint társadalmi gondozók (kvázi önkéntesek). Utóbbiak jellemzően hallgatók, diákok, munkanélküliek, akik bentlakásért végzik az elsősorban nem szakmai jellegű feladatokat (pl. idősek orvoshoz vagy sétára kísérése, kertgondozás, irodai adminisztrációs munka, konyhai kiszegítés stb.). Az alacsonyan képzettek elsősorban a kiszegítő állásokban tudnak elhelyezkedni: ezek az intézmények konyhai, mosodai, portás és takarítói munkakörei.

Az alkalmazottak képzése, továbbképzése elsősorban a Református Diakóniai Felnőttképzési Intézmény tevékenységi körébe, kompetenciájába tartozik. A budapesti székhelyű intézmény az Országos Képzési Jegyzékben foglalt, államilag elismert szakképesítést nyújtó tanfolyamokat szervez (pl. szociális gondozó és ápoló). A képzéseket 15 fő feletti jelentkezés esetén lehetőség van az adott intézménybe, helyi gyülekezetbe kihelyezve megtartani.

Ezen felül minősített (kreditpontoszerző) és tanúsítványt adó szociális továbbképzéseket is tartanak, pl. hospice és végstádiumú betegek ellátása, demens ellátottak gondozása, minőségbiztosítás, a segítő szakmákban különösen kritikus kiégés felismerése és megelőzése,

szupervízió, szervezet- és személyiségfejlesztés témákban. Akkreditált (pontszerző) konferenciákat is meghirdetnek.

A szentesi idősek otthonában az ellátottakkal jelenleg (az előírásoknak megfelelő létszámban, a mentálhigiénés csoporton kívül) 12 gondozó ápoló, egy terápiás nővér és egy vezető ápoló foglalkozik. Nappal három, éjszakánként pedig kettő gondozó van beosztásban. A fentiekben már bemutatott jogszabályok szerint a létszám 20%-ának erejéig foglalkoztathatna az intézmény az előírt szakképesítéssel nem rendelkező gondozót (tehát 2 főt). Azonban az otthon mindegyik gondozója szakképzett, alacsonyan képzett (szakképzetlen) munkavállalót gondozói munkakörben nem foglalkoztatnak. A szakképesítés megléte alapvető követelmény új dolgozó felvétele esetén is. Mindez az intézmény részéről tudatos vezetői stratégia, a lehető legmagasabb színvonalú ellátás biztosítása érdekében. Az intézményvezető megítélése szerint az idősek ellátásával kapcsolatos minden tevékenység olyan tudást igényel, amivel a nem szakképzettek nem rendelkeznek. Az előírt képzettség megszerzése az ismeretek elsajátításán túl jelzi a dolgozó szakmai elkötelezettségét is. Emellett az egységes alkalmazotti gárdában nem alakulnak olyan (bér) feszültségek, amelyek a szakképzetlen és a szakképzett gondozók között előfordulhatnak.

A gondozó ápolók természetesen részt vesznek a kötelező (pontszerző) továbbképzéseken. Az intézményben igyekeznek minden évben helyben megszervezett képzést is tartani. Erre a környék más otthonainak dolgozóinak bevonásával van lehetőség, hiszen a kihelyezett képzéshez legalább 15 jelentkező szükséges.

A szentesi intézményben a segédápolók mellett a különböző kisegítő munkakörökben van még lehetőség alacsonyan képzettek foglalkoztatására: portás, takarító, mosodai dolgozó, karbantartó. Az idősotthonban csak melegítőkonyha üzemel, így konyhai alkalmazottak nincsenek. A parkosított, pihenőhelyekkel, nyári színpaddal felszerelt belső kert gondozását önkéntesek végzik. Az intézmény nagyon jó kapcsolatot ápol az egyik helyi szakközépiskolával, ahonnan rendszeresen érkeznek diákok a kert munkák elvégzésére, illetve a szabadidős programokon is részt vesznek kísérőként (kirándulások, városi séta stb.).

Egységes módszertan

A református egyház idősotthonainak szakmai autonómiáját a saját, az állami szervektől független módszertani intézet biztosítja. Az egyházi fenntartású szociális intézmények az egyházi (felekezeti) módszertani felügyelet alá tartoznak. A módszertani központ a működési engedélyezési eljárás során szakhatósági véleményt ad a szakmai programról; a működés során a jogszabályban meghatározott ellenőrzéseket végzi; belső ellenőrzést kérő intézményeknél ellenőrként jár el; továbbképzéseket szervez; folyamatos tanácsadással segíti a hozzá forduló otthonokat. A református módszertani központ felügyeli az Evangéliumi Pünkösdi Közösség Országos Cigánymisszója által fenntartott szolgálatok működését is. (Mivel a Schweitzer Albert Szeretetotthon egyben működő szociális intézmény is, ennek ellenőrzését a Katolikus Szociális Módszertani Intézet végzi és vice versa.)

Az intézmények elindítását a szociális szolgáltatók és intézmények működésének engedélyezéséről és ellenőrzéséről szóló 321/2009. (XII. 29.) Kormányrendelet feltételei szerint kell lebonyolítani. A rendelet meghatározza, hogy az eljárásban mely intézmények és hatóságok vesznek részt, és hogy az intézménynek milyen dokumentumokat kell benyújtani az engedélyezési folyamat során.

Egyházi fenntartó esetén ezek a következők:

- az egyház nyilvántartásba vételét és köztartozás-mentességét igazoló dokumentumok
- ha az egyház szociális szolgáltatásra ellátási szerződést kötött: az ellátási szerződés másolata
- szakmai program, valamint szervezeti és működési szabályzat
- személyi feltételek biztosításáról szóló dokumentumok és nyilatkozatok
- felelősségbiztosítás
- ha rendelkezésre áll: előzetes szakhatósági hozzájárulás.

A szakmai programnak az 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet szerint tartalmaznia kell a szolgáltatás célját, feladatát, így különösen a megvalósítani kívánt program konkrét bemutatását, a létrejövő kapacitások, a nyújtott szolgáltatáselemek, tevékenységek leírását; a más intézményekkel történő együttműködés módját; be kell mutatnia az ellátandó célcsoport jellemzőit, valamint a feladatellátás szakmai tartalmát, módját, a biztosított szolgáltatások formáit, körét, rendszerességét, bentlakásos intézmény esetén a gondozási, rehabilitációs és fejlesztési feladatok jellegét, tartalmát; tartalmaznia kell az ellátás igénybevételenek módját és a szolgáltatásról szóló tájékoztatás módját. A szakmai programnak részét képezik az ellátottak és a személyes gondoskodást végző személyek jogainak védelmével kapcsolatos szabályok is. A programhoz a szervezeti és működési szabályzat, valamint a házirend és az ellátottakkal kötendő megállapodások tervezetét is mellékelni kell.

Új működési engedély kérelme előtt az intézmények jellemzően előzetesen egyeztetik szakmai programjukat a módszertani központtal. Ezzel egyrészt a benyújtandó program minőségét, megfelelő színvonalát biztosítják, másrészt, ha a beadott programot nem kell később javítani, módosítani, az az engedélyezési folyamatot is jelentősen felgyorsítja.

A 321/2009. rendelet 7.§ (7) szerint „amennyiben a tartós bentlakásos intézményt a nem állami fenntartó [megjegyzés: jellemzően önkormányzat] egyházi fenntartó fenntartásába adja, a fenntartóváltozás akkor engedélyezhető, ha a tartós bentlakásos intézmény elhelyezésére szolgáló ingatlan - ide nem értve a külső férőhelyeket - az egyházi fenntartó kizárólagos, hasznélvezettel nem terhelt tulajdonában vagy olyan helyi önkormányzat, társulás, illetve állami szerv kizárólagos tulajdonában, illetve vagyonezelésében van, amellyel az egyházi fenntartó a szociális intézmény által nyújtott tartós bentlakásos intézményi ellátásokra legalább a férőhelyek fele tekintetében ellátási szerződést kötött”. Ez azt jelenti, hogy az egyház bérelt ingatlanban nem működtethet bentlakásos intézményt, a korábbi fenntartótól átvett intézményeket csak saját ingatlanában vagy a korábbi fenntartó által biztosított ingatlanban működtetheti. Ez a tényező valamelyest korlátozza a hálózat bővítésének lehetőségeit.

A módszertani központ az engedélyezési folyamaton kívül a működést is folyamatosan ellenőrzi (törvényben előírt ellenőrzéseket hajt végre). Az intézmény munkatársai hetente több helyszíni ellenőrzést végeznek (azonban nem csak idősothonokban, hanem az egyéb szociális intézményekben is).

A módszertani központ a felügyelt intézmények működését folyamatos segítő, tanácsadó tevékenységgel támogatja. Az otthonoktól telefonon, e-mailben, személyesen érkező konkrét problémákat illető megkeresésekre, kérdésekre reagálnak. Ha az intézmények belső ellenőrzést kérnek, hogy biztosítsák a folyamatok, protokollok, dokumentumok megfelelőségét, akkor a

központ ellenőrként jár el. Az otthonok és a központ kapcsolatát a bizalom jellemzi, ezért is fordulnak ilyen gyakran a helyi intézmények a központi módszertanhoz.

A központ folyamatos közvetítő szerepet is ellát a felügyelete alá tartozó intézmények és az egyéb hatóságok, igazgatási és kormányzati intézmények között. Erre akkor lehet szükség, amikor például az új vagy megváltozott jogszabályok értelmezése nem egyértelmű. Előfordul, hogy az intézmények állásfoglalást kérnek a kormányhivataloktól és a különböző kormányhivatalok ugyanarra a kérdésre eltérő választ adnak. Ilyenkor a problémát jelzik, és a központ állásfoglalást kér felsőbb szervektől. (Ilyen eset volt nemrégiben például a nemdohányzók védelmében született jogszabály alkalmazásának kérdése a bentlakásos otthonokban.)

A fentiekén kívül eseti konferenciák, továbbképzések, tréningek szervezésével is igyekszik a központ a problémásabb jogszabályi változásokra felkészíteni az egyes intézményeket. Amikor észlelik, hogy valami a hálózat több tagjának is problémát okoz és igény lenne iránymutatásra, segítségre, akkor központi oktatást szerveznek az intézmények vezetőinek vagy alkalmazottainak.

A szentesi intézmény ellenőrzése is a jogszabályok szerint történik. A kétévente sorra kerülő ellenőrzés során az illetékes kormányhivatal, az egyházi módszertani központ szakemberei a helyszínen vizsgálják az előírások betartását, a szakmai és egyéb dokumentáció megfelelőségét. Ugyancsak helyszíni ellenőrzéseket tart az Államkincstár is, az állami normatíva felhasználásával kapcsolatban. Az otthon jó viszonyt ápol a módszertani központtal, de nincs közöttük gyakori interakció. A központ által szerkesztett hírlevelet megkapják, és részt vesznek az éves szakmai találkozókön is.

Az idősothton-hálózat számára a működés során a legfőbb problémát a szakmai, finanszírozási feltételek gyakori és rövid határidejű változásai, valamint az eltérően értelmezhető jogszabályok jelentik. (A normatíva csökkenése miatt a korábban alakult kisebb otthonok is fenntarthatatlanná váltak, ezért megszűntek vagy más, nagyobb otthonba beolvadtak. Így került a XIV. kerületi Schweitzer Albert Szeretotthonhoz az 1995-ben alapított, 20 férőhelyes, XVII. kerületi telephelye is. Ma körülbelül az 50 fős méret jelenti a működőképesség határát.) Ahol lehetséges, ott a módszertani központ közvetítőként lép fel az egyes idősothtonok és az egyéb intézmények, hivatalok, hatóságok között (pl. jogértelmezés), más esetekben központilag szervezett képzésekkel, továbbképzésekkel igyekeznek a helyi vezetőket, alkalmazottakat felkészíteni a változásokra.

Az idősothton-hálózat mint franchise

A vizsgált idősothtonok működése több szempontból is rokonságot mutat a franchise vállalkozásokkal. A hálózatos szervezeti forma és az önálló egyházi módszertan jelentette szakmai autonómia lehetővé teszi (a jogszabályokban meghatározott keretek között) egy bizonyos mértékben egységes szempontok mentén működő intézményhálózat kialakítását. A módszertani központ törekvése a legjobb gyakorlatok elterjesztésére szintén ebbe az irányba mutat. A minőségbiztosítási rendszer közeljövőben várható bevezetése ezt a folyamatot tovább katalizálja.

A módszertani központ és az egyes intézmények közötti bizalomra épülő kapcsolat komoly szervezeti előnyt jelent a bürokratikus állami intézményrendszerrel szemben.

A református időotthonok foglalkoztatási jelentősége

Az egészségügyhöz hasonlóan a szociális szférában is egyszerre van jelen a munkaerőhiány és a belépés komoly jogszabályi korlátozása. Az időotthonok szakképzetlen munkaerőt leginkább a kisegítő jellegű munkakörökben, illetve a létszám maximum 20%-ának erejéig a gondozói állásokban alkalmazhatnak. Ez utóbbi munkavállalói csoport már közvetlenül az intézmény lakóival foglalkozik munkája során, azonban az előírt végzettséggel rendelkező munkavállalóképtől eltérő feladatokkal és munkaköri leírással.

Jó gyakorlatok

Az időotthonok egységes hálózatba szervezése, amely a franchise-zal rokon jegyeket mutat, jelentősen javíthatja a résztvevő intézmények hatékonyságát, aminek folytán bővíthet a szociális ellátási szféra – részben alacsonyan képzetteket is érintő – foglalkoztatási kapacitása. Az alacsonyan képzettek szempontjából különösen kedvező megoldás, hogy a szociális törvény bizonyos mozgásteret biztosít az intézményvezetők számára a gondozók felvételekor: az ellátottakkal foglalkozó gondozószemélyzet létszáma 20%-ának erejéig lehetőségük van nem szakképzett munkavállalókat is alkalmazni. A franchise-okkal rokonságot mutató hálózat szakmai és képzési támogatást nyújt a résztvevő intézményeknek, ami potenciálisan megkönnyíti az alacsonyan képzettek alkalmazását.

Otthoni segítségnyújtás hálózatos formában: Otthon Segítünk Alapítvány

A tevékenység rövid bemutatása

Az Otthon Segítünk segítő szolgálatok hálózata, amelyek központja Budapesten található. A civil szolgálat önkéntesei kisgyermekes családokat látogatnak otthonukban, hogy a szülőket tanácsokkal és jelenlétükkel segítsék a mindennapi problémákkal való megküzdésben. Ilyen egyedül gyakorlatilag leküzdhetetlen akadály lehet például, ha egy lift nélküli lakóház harmadik emeletéről az ikergyermekeit egyedül nevelő édesanya szeretne lejutni a játszótérre. Erre segítség nélkül nincs lehetősége. Küldetési nyilatkozata szerint „az Otthon Segítünk Szolgálat növeli a helyi társadalom kohézióját”.

Az Otthon Segítünk Alapítvány alapelvei a következők:

- otthoni segítségnyújtás (a családokat otthonukban látogatják)
- kisgyermekes családoknak (a gyermek hatéves koráig)
- ingyenesen
- felkészült önkéntesekkel
- minden önkéntes maga is szülő
- titoktartás
- derű
- tolerancia (elfogadás a látogatott családok értékrendjével, életvitelével szemben)
- cél: „a szülők megerősítése saját szülői szerepükben”(ideiglenes, elsősorban preventív jellegű segítség révén).⁵⁵

A 2001-ben létrehozott Alapítvány munkatársai 2011-ig összesen 160 ezer önkéntes munkaóra-ráfordítással 989 családot segítettek, ahol 2214 kiskorú gyermeket nevelnek.⁵⁶

Az Alapítvány tevékenysége Magyarországon egyedülálló. Rokon kezdeményezésnek tekinthető a Kézenfogva Alapítvány által koordinált FECSKE Szolgálat, amely elsősorban az érintett családok tehermentesítése céljából biztosít sérült személyek számára otthoni felügyeletet, illetve fogyatékos emberek, sajátos nevelési igényű vagy tartósan beteg gyerekek számára kíséretet. A FECSKE Szolgálat által nyújtott segítség jelképes díj fejében vehető igénybe.⁵⁷

A Home-Start modell és magyarországi adaptációja

Az Otthon Segítünk a Home-Start modell hazánkban meghonosított változata. A Home-Start angliai gyökerű kezdeményezés. Alapítója Margaret Harrison, aki 1973-ban hozta létre az első szervezetet Leicesterben. 1999-ben alakult meg a nemzetközi szervezet, a Home-Start International, ami 2010-től Home-Start Worldwide néven működik, a korábbinál szervezettebb formában.

A Home-Start tehát ma már nemzetközi hálózat. A nemzeti szervezetek a magyar alapítványi formának megfelelő jogi formában működnek világszerte. A nemzetközi Home-Start hálózat jelenleg öt földrészen, 22 országban⁵⁸ van jelen:

Afrika: Dél-Afrika, Kenya, Tanzánia, Uganda

⁵⁵ Forrás: Önkéntes Kalauz. Otthon segítünk Alapítvány, Budapest, 2003.

⁵⁶ Forrás: Tíz év a családok szolgálatában. Otthon Segítünk Alapítvány, Budapest, 2011. p. 12.

⁵⁷ Forrás: www.fecske.kezenfogva.hu (elérés: 2012. 04. 26.)

⁵⁸ Forrás: www.homestartinternational.org (elérés: 2012. 04. 26.)

Ausztrália és Óceánia: Ausztrália

Ázsia: Izrael, Japán, Sri Lanka

Európa: Belarusz, Csehország, Dánia, Egyesült Királyság, Franciaország, Görögország, Hollandia, Írország, Litvánia, Magyarország, Málta, Norvégia, Svédország,

Észak-Amerika: Kanada

A hálózat tagszervezeteinek képviselői háromévente találkoznak egymással az ún. *Worldwide Conference*-ek alkalmával. Ilyenkor a résztvevők megosztják egymással tapasztalataikat és megismerik a többi szervezet működését, mert az országonként változó. A szervezők és önkéntesek éves országos találkozója például magyar sajtóosság, de talán más országok is hamarosan bevezetik. A Home-Start Worldwide törekszik a hálózat egységesítésére, hamarosan kötelező tagdíjat vezetnek be, és minőségbiztosítási rendszer kialakítását írják elő a nemzeti szervezetek számára.

A magyarországi Otthon Segítünk Alapítványt egyéves intenzív előkészítő munka után, 2001 nyarán jegyezték be. A modell meghonosítására már a 90-es években is történtek kísérletek, de ezek nem tudtak tartós eredményeket elérni. 2000-ben a Nagycsaládosok Országos Egyesülete (NOE) vágott bele a hazai Home-Start szervezet felépítésébe.

A hálózat kialakítása a szervezőképzés anyagának kidolgozásával indult 2000-ben. Ebben az eredeti Home-Start képzési tananyag szolgált kiindulóponttól, ez biztosította az alapelveket, de az ismereteket a magyarországi viszonyokra adaptálták. A tananyag kialakításában a SOTE Magatartástudományi Intézet szakemberei is részt vettek, akik azóta is szorosan együttműködnek az Alapítvánnyal. Az első szervezőképzés 15 fővel (4-szeres túljelentkezés után) 2000-ben, a Szociális és Családügyi Minisztérium utólagos finanszírozásában, modellprogramként indult.⁵⁹ Az első szervezőcsoport 2001 nyarán végzett, 13-an kaptak tanúsítványt. Ekkor (2001. nyár) hozta létre és jegyeztette be hivatalosan is a NOE az Otthon Segítünk Alapítványt. A segítő tevékenység megkezdésére, az első családlátogatásra Esztergomban került sor.

A szolgálat célcsoportja

Az Alapítvány kisgyermekes (6 évesnél fiatalabb gyermekkel élő) családokat segít. A családok sokfélék, de az Alapítvány szolgálataira a társadalmi változások miatt egyre nagyobb igény van: egyre több az egyszülős család. A válások száma hazánkban évtizedek óta magas szinten stagnál (mindeközben a házasságkötések száma radikálisan csökkent). A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2011-ben ezer lakosra 3,6 házasságkötés mellett 2,3 válás jutott. A válások száma összesen 23200 volt.⁶⁰ Ezen felül az európai trendeknek megfelelően a kisgyermekesek egyre nagyobb része ma már eleve házasságon kívül születik.⁶¹ 2009-ben a 96 ezer újszülöttből már 39 ezer házasságon kívül jött a világra.⁶² Ez 41%-os arány. Természetesen a szóban forgó gyermekek egy részének szülei élettársi kapcsolatban együtt élnek, más részüket viszont édesanyjuk születésétől fogva egyedül neveli. Az Otthon Segítünk munkatársainak tapasztalatai is megerősítik a statisztikai adatokat: egyre több olyan szülő kerül a szolgálatok látókörébe, aki

⁵⁹ Ekkor még úgy tervezték, hogy a szervezők fizetett részmunkaidős állásban látják el feladataikat.

⁶⁰ Forrás: Központi Statisztikai Hivatal. http://ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wnt001b.html

⁶¹ Központi Statisztikai Hivatal: A KSH jelenti. Gazdaság és társadalom 2009/4. Budapest, 2009. <http://ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel20904.pdf>

⁶² Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Magyar Statisztikai Évkönyv, 2009. Budapest. p. 48.

születésétől fogva egyszülős családban neveli kisgyermekét, esetleg még második gyermeket is vállal ilyen körülmények között. Elsősorban egyedülálló édesanyákról van szó, ritkábban pedig gyermeküket (gyermekeiket) egyedül nevelő apákat is segítenek az önkéntesek.

A gyermeküket, gyermekeiket egyedül nevelő szülők mellett a sérült gyermeket vagy ikreket, hármasköreket nevelők, a nagyszülőktől, rokonoktól, barátoktól távol élő, vagy az édesapát távoli (esetleg külföldi) munkája miatt tartósan nélkülöző családok veszik igénybe leginkább az önkéntesek segítségét. Az is előfordulhat, hogy az édesapa meghalt vagy valamelyik szülő tartósan beteg. De nem kell ilyen krízishelyzet a segítségkéréshez: ha a szülő egyszerűen tanácstalan, elkeseredett, fáradt, akkor is fordulhat a szolgálathoz.

Láthatjuk tehát, hogy a segített családok sokfélék, azonban nem jelenthetjük ki, hogy a célcsoportot kizárólag a szociálisan deprivált rétegből kerül ki.

A hálózat felépítése és működése

Az Alapítvány székhelye Budapest: itt található az Alapítvány kuratóriuma, igazgatósága és titkársága is. A VII. kerületben található központ koordinálja a helyi szolgálatok munkáját. Jelenleg több mint 20 szolgálat működik, amelyek elsősorban az ország területének északi felét fedik le. Alapvetően, hogy elsősorban 10 ezer lakosnál nagyobb településeken igyekeznek szolgálatot létrehozni. A helyi szolgálatok a következő városokban tevékenykednek: Ajka, Békéscsaba, Budapest több kerülete, Esztergom, Fót, Göd, Gödöllő, Gyöngyös, Kecskemét, Mezőtúr, Miskolc, Mór, Pécs, Szentendre, Székesfehérvár, Tata, Tatabánya, Tiszavasvári, Veszprém.

A szolgálatok a szervezőkből és az önkéntesekből állnak. A szolgálatok egy (kisebb) része önálló jogi személyiséggel rendelkezik (ezek szintén alapítványi formában működnek), többségük azonban nem bejegyzett szervezet. Alapvetően a szervezőktől függ, hogy létrehozna-e helyi alapítványt. Ennek az az előnye, hogy a szolgálat forrásteremtési lehetőségei némileg bővülnek (pályázati lehetőségek, szja 1%-os felajánlások fogadása), viszont a szervezőknek csak kisebb része tudja vállalni az ezzel járó többletfeladatokat.

Az egyes helyi szolgálatokat a szervezők irányítják. A szervezők feladatai igen sokrétűek. Ők toborozzák és készítik fel az önkénteseket, majd irányítják, szervezik és felügyelik munkájukat. Elvégzik az ehhez szükséges adminisztrációt, havi összegző jelentéseket küldenek a központba. Találkoznak a meglátogatott családokkal, akiket a segítség kezdete előtt, közben és a végén is felkeresnek. Havonta szupervíziót tartanak az önkénteseiknek. Kapcsolatot tartanak a védőnővel, a családsegítővel és a szociális ellátórendszer egyéb intézményeivel, az önkormányzatokkal, a civil szervezetekkel és a helyi szociális kerekasztalok aktív résztvevőivel. Pályázatokat írnak és projekteket valósítanak meg, és igyekeznek támogatókat találni a vállalati szférából is.

A szervezők alapvetően társadalmi munkában dolgoznak, az esetlegesen rendelkezésre álló források függvényében tudja az Alapítvány díjazni, illetve jutalmazni őket. A nemzetközi Home-Start hálózatban a magyar az egyetlen, ahol a szervezők nem fizetett alkalmazottak. Éppen azért az Alapítvány fontos törekvése, hogy a szervezők bérezéséhez szükséges forrásokat előteremtse.

Az önkéntesek munkájának ellenőrzését a szervezők végzik. Az önkéntesek heti jelentést adnak le tevékenységükről a szervezőknek, akik azokat összesítve havi jelentést küldenek be a központba. A szervezők havi rendszerességgel szupervíziót, esetmegbeszélést is tartanak az

önkénteseknek. Ilyenkor lehetőség nyílik a felmerülő problémák megbeszélésére, lehetséges megoldási módjainak felvázolására, tanácsadásra. A szervezők számára is létezik ilyen szupervíziós lehetőség, amelyet kéthavonta a központ szervez meg. A szupervíziós foglalkozásokat pszichológusok tartják.

A szupervízió felül egyéb közösségi programokkal is igyekeznek a kiégést (burnout) elkerülni, a szervezőket motiválni. Az Alapítvány minden évben országos találkozót szervez Nagykövácsiban, ahol lehetőség nyílik a találkozásra, hasonló emberek megismerkedésére, a kötetlen tapasztalatcserére. A források függvényében közös kirándulásokat szerveznek, részt vesznek a már említett nemzetközi találkozókön. A korábbi Nemzeti Civil Alapprogram tapasztalatcsere pályázatán nyert forrást is a szervezők motiválásának eszközeként használták fel. Szintén a közösségépítést szolgálják az Alapítvány fennállásának jubileumi évfordulóira kiadott kis füzetek, amelyekben a szervezet története mellett önkéntesek, szervezők és látogatott családok személyes tapasztalatait is bemutatják.

A helyi szolgálatok és a központ között intenzív, napi kommunikáció zajlik, sokféle csatornán: telefonon, e-mailben, a belső fórumon keresztül vagy akár Skype-on.

A segített családok a védőnőkön, szociális munkásokon, egyéb intézmények dolgozóin keresztül kerülhetnek kapcsolatba a szolgálatokkal, de azokhoz természetesen közvetlenül ők maguk is fordulhatnak. Minden új családot személyesen felkeres a helyi szervező, megismerkedik a családdal, viszonyaival. A találkozás tapasztalatai és az önkéntesek szabad kapacitása alapján a szervező kijelöli, hogy melyik önkéntes fogja a családot látogatni.

A családlátogatások tervezett időtartama általában 3 hónap. Ez természetesen a szervező döntése szerint meghosszabbítható, noha alapvetően ez nem cél, hiszen az Otthon Segítünk átmeneti segítséget nyújt. A látogatások lezárásáról a szervező dönt. Ilyenkor szintén felkeresi a családot egy lezáró találkozás keretében.

Az Alapítvány egyik legfontosabb törekvése, hogy a szervezők fizetést kapjanak munkájukért. A bérezés jelenleg nem megoldható az Alapítvány számára, pedig összességében nem igényelne tetemes forrást. (A legtöbb szervező ugyanis saját háztartása vezetésére, a családjáról való gondoskodás mellett félállásnyi munkaidőben végzi a tevékenységét, és minimálbér-közeli fizetéssel is elégedett lenne.) Már említettük, hogy ez a helyzet a nemzetközi hálózatban teljesen egyedülálló. A szervezők évente több ezer önkéntes munkaórát fordítanak a hálózat fenntartására, építésére. Ha sikerülne megvalósítani a szervezői posztok társadalmi munkából fizetett állássá történő átalakítását, az a munkaerő- és családpolitikai célkitűzésekhez is maximálisan illeszkedne, hiszen többnyire gyermekes (sokszor nagycsaládos) anyák munkaerőpiaci visszaintegrálása történhetne meg, mégpedig helyi szinten, rugalmas munkaidőben, családbarát módon.

Az Alapítvány költségvetése a magyarországi civil szervezetek nagy részéhez hasonlóan elsősorban a pályázati forrásoktól függ. Ezért időnként az alaptevékenységhez csak áttételesen kötődő projekteket is elindítanak, a forráshoz jutás reményében. Ugyanakkor ennek a gyakorlatnak a szervezeten belüli támogatottsága, etikai megítélése nem egyértelmű. A nemzetközi hálózatban ez a jelenség nem egyedülálló, a görögországi Home-Start szervezet is hasonló problémákkal küzd.

Az Alapítvány működését a társadalmi munkavégzésen és a civil pályázati forrásokon felül adományokból, 1%-os szja-felajánlásokból finanszírozza. Támogatóik között a magánszféra vállalkozásainak több képviselőjét is megtaláljuk.

A szervezők kiválasztása és képzése

Szervezőképzés évente általában egyszer indul. A képzést lehetőség szerint minél szélesebb körben meghirdetik (honlap, hírlevelek, más civil szervezetek fórumai, helyi nyomtatott média). A jelentkezőktől az Alapítvány önéletrajzot és motivációs levelet kér és elvárás a minimum középfokú végzettség. Ez utóbbira azért van szükség, mert a szervezői tevékenység megkövetel bizonyos készségeket és kompetenciákat, amelyhez szükségesnek látják a legalább középfokú iskolai végzettséget. Emellett, mint azt már említettük, a szervezők tevékenységük során kapcsolatot tartanak és együttműködnek az egyéb hatóságokkal, intézmények munkatársaival, ezáltal a szervezetet más szervezetek felé reprezentálják. Esetükben ezért volt szükséges ilyen jelentkezési feltételek meghatározása. A jelentkezők egy része korábban önkéntesként tevékenykedett a hálózatban.

Első szűrőként az önéletrajz és a motivációs levél alapján válogatják ki azokat a jelentkezőket, akiket második fordulóként egy személyes elbeszélgetésre is behívnak. A beszélgetés a központban zajlik, az Alapítvány vezetése és a Magatartástudományi Intézet szakemberei (pszichológusok, pszichiáterek) részvételével. Itt lehetőség nyílik személyesen is megismerkedni a leendő szervezőkkel, felméri alkalmasságukat és probléma-megoldási feladatot is kapnak. A szervezői tanfolyamot azok kezdhetik el, akik a személyes találkozás alkalmával is megfelelnek.

A fent bemutatott, összetett feladatkör ellátásához szükséges ismereteket és készségeket minden szervező az alapítvány által szervezett tanfolyamon sajátítja el. A képzés 140 órás, tréningjellegű, tömbösítve, hétvégeként zajlik (nem egymást követő heteken, péntek délután-vasárnap délelőtt). Megjegyzendő, hogy egyes jelentkezők számára már ez a viszonylag hosszú bevezető képzés is túl magas belépési korlátot jelent: többen már ezt sem tudják vállalni. A képzés költségeit teljes mértékben az Alapítvány viseli, az a résztvevők számára ingyenes, utazási költségüket is megtéríti a központ. Mindez azt is jelenti, hogy az esetleges lemorzsolódás kockázatait teljes egészében az Alapítvány viseli. A tanfolyam résztvevői záró teszten adnak számon tudásukról, a sikeres vizsgázók pedig tanúsítványt kapnak.

Központi szervezőképzés általában évente egyszer indul. Fennállása során az Alapítvány eddig 11 szervezői tanfolyamot bonyolított le, amelyeket összesen körülbelül 120 fő végzett el. A szervezőképzést 2005-ben akkreditálták.

A tananyag komplex ismereteket ad át, hiszen mind elméleti, mind gyakorlati modulokat magába foglal. A leendő szervezők megismerik a szolgálat alapelveit és a hálózat működését, a szolgálat és a segítő munka megszervezését támogató gyakorlati, igazgatási háttérismereteket (felnőttképzés, pályázatírás és projektmenedzsment, civil szféra, gyermekvédelem, szociális ellátórendszer stb.) és elméleti megalapozást (pszichológia, szociológia, bevezetés a rendszerelméletbe stb.) kapnak. Az egyes témákra vonatkozó előadásokat, tréningeket a téma szakemberei tartják. A SOTE Magatartástudományi Intézet munkatársai nem csak a kurzus tananyagának kidolgozásába kapcsolódtak be, hanem az oktatásban is részt vesznek.

Az Alapítvány munkájába a tanfolyam elvégzése után szolgálatvezetőként ténylegesen bekapcsolódó, önkénteseket toborzó szervezők az önkénteseik felkészítéséhez, képzéséhez külön kidolgozott tananyagot kapnak a központtól. Ez egy 12 tematikus egységből álló képzési

anyag, amely segítségével a szervező a saját önkénteseit felkészíti a családlátogatásokra. A speciális tananyag az Alapítvány tulajdona, a szervezők a képzés lezárultával visszajuttatják azt a központba. A dosszié a Home-Start UK hasonló anyagán alapul (ez nemzetközileg egységes), magyarországi esettanulmányokkal kiegészítve. Az önkéntesek képzése folyamatosan történik, amikor egy-egy szolgálat megfelelő számú új önkéntest tud bevonni, akkor a szervező(k) csoportos felkészítő képzést tart(anak) számukra; általában öt jelentkező esetén indul a képzés.

A fentiekben röviden bemutatottuk, hogy az Otthon Segítünk hálózat tevékenysége gondosan kidolgozott tananyagokra épülő, jól felépített, szervezett képzésekre épít. Az Alapítványnak 2010-ben „Hálózati tanulásért” díjat adományozott a Tempus Közalapítvány. A díjat (az Európai Bizottság támogatásával) olyan Magyarországon eredményesen működő, az egész életen át tartó tanulással kapcsolatos hálózatok támogatására alapították (és első ízben 2010-ben ítelték oda), amelyek más hazai kezdeményezések számára is példaértékűek lehetnek.⁶³ A díjjal járó pénzjutalmat az Otthon Segítünk csapat- és hálózatépítésre használta fel.

Az Otthon Segítünk modell franchise jellege

A Home-Start hálózat látványos példa a franchise klasszikus logikájához nagyon közel álló megoldásra a szociális szolgáltatások szférájában. A standardizált és ellenőrzött szervezési-menedzselési megoldások egy közös márkanév alatt a jelek szerint nagyon hatékony know-how transzfert tesznek lehetővé.

Az egyes országokban működő szervezeti központok a masterfranchise partnerekhez hasonlíthatóak, hiszen ők toborozzák és képzik a további „átvevőket”, azaz a szervezőket. A nemzetközi hálózatban a standardizálás egyre hangsúlyosabb törekvéssé válik, folyamatban van a minőségbiztosítási rendszer bevezetésének előkészítése. További céljuk a tagdíjfizetés rövid türelmi idő utáni kötelezővé tétele, ami az átvevő által a névhasználati jogokért fizetendő franchise díjakkal állítható párhuzamba.

Az Otthon Segítünk Alapítvány foglalkoztatási jelentősége

Az Alapítvány munkája lényegében önkéntes munkán alapul, a szervezők esetleges díjazásától eltekintve. Az „otthon segítőknak” nem kell képzettségi követelményeknek megfelelniük, hiszen nem szakmunkát kell végezniük, hanem a családok mindennapjaiban kell segíteniük. Az önkéntesség elvárása azonban jelentősen korlátozza azoknak a körét, akik motiváltak beszállni a hálózat munkájába. Olyan engedhetik ezt meg maguknak, akiknek van alapjövedelmük és emellett elegendő szabadidejük is. E két kritérium erősen leszűkíti a potenciális résztvevők körét: egyrészt a nyugdíjasokra, másrészt olyan családnyákra, akik nagyobb gyermekeik mellől el tudnak szakadni heti néhány órára, és a család anyagi helyzete megengedi, hogy ne vállaljanak teljes munkaidős, fizetett állást. Társadalmi szempontból rendkívül értékes foglalkoztatási formáról van szó, hiszen egyébként kihasználatlanul maradó humán tőkét aknázz ki a modell. Egyszersmind a támogatott szülők munkavállalását is elősegíti. Az aktív korú alacsonyan képzettek foglalkoztatására azonban a modell jelenleg nem ad lehetőséget. Erősen kérdéses, hogy alkalmassá tehető-e. Az önkéntesség ugyanis egy nagyon erős szelekciós kritérium, és ennek hiányában a szervezetnek más megoldást kellene találnia a megfelelő segítőik szelektálására. Nem véletlen, hogy a modell világszerte az önkéntesség elvén alapul (bár a szervezőket megfizetik).

⁶³ Forrás: Tempus Közalapítvány: Hálózati tanulásért díj: 2010-ben osztották ki először (sajtóközlemény, 2010. december 9.) http://www.tpf.hu/pages/subpage/index.php?id=1156&page_id=371 Elérés: 2012. április 20.

Jó gyakorlatok

Az Otthon Segítünk Alapítvány díjjal is elismert képzési rendszere kiemelkedő példája a gondosan felépített, szakemberek segítségével kidolgozott, elméleti és gyakorlati modulokat is tartalmazó, a közösségi tanulás és a life-long learning elvén alapuló tudásátadásnak.

Mind a szervezők, mind az önkéntesek képzése szervezett formában történik, a havi szupervízió és az országos találkozók viszont az informális tanulásra, tapasztalatcserére is alkalmat adnak.

7. Összefoglalás

Alacsonyan iskolázottságúak foglalkoztatása a nemzetgazdaságban

A gazdasági válság hatására a foglalkoztatott alacsonyan képzetteknek mind a száma, mind az aránya csökkent Magyarországon. Ez összhangban van azzal a megfigyeléssel, mi szerint gazdasági válságban az alacsonyan képzettek munkahelyei nagyobb veszélyben vannak. A tendencia ugyanakkor a gazdasági válságtól eltekintve is igen kedvezőtlen és hosszú távon is fennálló: **Európa-szerte egyre csökken a képzetlen munkaerő által betölthető álláshelyek száma, a gazdasági válság „mindössze” ráerősített erre a folyamatra.**

Ha a munkanélküliség alakulását területi bontásban vizsgáljuk, akkor az általános iskolát és a szakmunkásképzőt végzettek körében markáns területi minta rajzolódik ki. Az egyes helyeken megjelenő javulás Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár, Hajdú-Bihar, Somogy, Baranya és Bács-Kiskun megye egyes kistérségeibe összpontosul. Ezek jellemzően komoly strukturális problémákkal küszködő, viszonylag elmaradott régiók, ahol a munkanélküliség mérséklődése valószínűleg arra utal, hogy **a közmunkaprogramok felszívták a munkakeresőket.**

A közpolitikai beavatkozás támogatását szolgálja, ha az adatok változását gazdasági szektorok szerinti bontásban is elemezzük. A rendelkezésre álló statisztikák korlátozottsága miatt a foglalkoztatás szektoronkénti alakulásában nem ismert a munkaerő végzettsége, csak a betöltött munkakör jellege. Az elemzésnek ez a része tehát nem az alacsonyan képzettek foglalkoztatásának, hanem az alacsonyan képzettek által jellemzően betölthető fizikai munkahelyek foglalkoztatottsági adatainak a vizsgálatára irányul.

Összességében a fizikai álláshelyek száma (a teljes és részmunkaidős foglalkoztatást együtt számítva) 2011-ben a 2008. évi érték 97%-át tette ki, a nemzetgazdaság szintjén tehát csökkenés volt tapasztalható. Az ágazatok munkahely-teremtési képességi közül kimagaslik a humán-egészségügyi és szociális ellátás: a teljes- és részmunkaidős foglalkoztatás együtt a korábbi érték 179%-át tette ki 2011-ben (és az ágazat egészére is jellemző a részmunkaidős arányának növekedése). Alágazati szinten – a kutatás célterületét figyelembe véve – megállapítható, hogy a foglalkoztatottak száma csökkent a „bentlakásos, nem kórházi ápolás” területen (TEÁOR 87) 2251 fővel, ugyanakkor a „szociális ellátás, bentlakás nélkül” területen (TEÁOR 88) 45.261 fővel nőtt. Az állások túlnyomó része ezen a területen jött létre, mégpedig részmunkaidős formában (34.999 fő), sejtéseink szerint a közmunka-programok eredményeként.

A kutatás során kiemelten vizsgált másik szektor, a kereskedelem sem „teljesített rosszul”: a 95%-os szint alig van alatta az általános változásnak (de mivel a kereskedelem nagy foglalkoztató, ezért ez abszolút értékben mégis jelentős csökkenésnek számít). A kiskereskedelem a foglalkoztatás 61%-át képviseli a kereskedelem (TEÁOR 45, 46, 47) gazdasági ágán belül. A kiskereskedelemben 14 000 fővel csökkent a teljes munkaidőben foglalkoztatott fizikai dolgozók száma 2008 és 2011 között, ugyanakkor a részmunkaidőseké közel 10 000-rel nőtt (2011-ben összesen 125 000 fő volt foglalkoztatva fizikai munkakörben a kiskereskedelemben).

Érdekes fejlemény tehát összességében az, hogy a teljes munkaidős állások egy része (kb. fele) „átalakult” részmunkaidőssé. Azonban a versenyszférában a részmunkaidős fizikai

állások száma alig nőtt, a létrejövő részmunkaidős munkahelyek fele a szociális szektorban jelent meg. A legfontosabb kivételt a kiskereskedelem jelenti. **Számos jel utal arra, hogy a nagyobb élelmiszer (jellegű vegyes) üzletláncok, nagyáruházak kínálnak ilyen – pl. diákmunka formájában⁶⁴ betölthető – állásokat. Ez kétségeket ébreszt azzal a szakpolitikai várakozással kapcsolatban, hogy mennyire remélhetjük a kisebb létszámú vállalkozásoktól az ilyen állások kialakítását. Úgy tűnik, hiába rugalmasabb a szabályozás, ennek üzemszervezési okokból komoly akadályai vannak.**

Alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásának tapasztalatai és lehetőségei a kiskereskedelemben

A kutatás során kérdőíves felmérés készült 146 kisvállalkozás körében. Az üzletek kb. 90%-a kiskereskedelmi, 10%-a vendéglátó-ipari területen működik. A válaszadók átlagosan 6,6 főt foglalkoztattak. A kérdésekre az üzletvezetők válaszoltak, de az esetek közel felében egyben ők voltak a tulajdonosok is. A mintában jellemzően mikro- és kisvállalkozások találhatók meg.

A megkérdezett vállalkozások átlagosan üzletenként 2,8 főben határozták meg azoknak a munkaköröknek a számát, amelyek betöltéséhez legfeljebb általános iskolai végzettség is elégséges A válaszadók 44,1%-ánál egyáltalán nincsen olyan munkakör, amelyet 8 általánost végzett munkavállaló is betölthetne (azaz minden munkakörhöz magasabb végzettség kell a cégvezető megítélése szerint), míg 43,4%-uk úgy nyilatkozott, hogy tulajdonképpen egyetlen munkakörhöz sem lenne szükség 8 általánosnál magasabb végzettségre. Összességében körülbelül a vállalkozások 55%-ánál van – az ügyvezető véleménye szerint – munkalehetőség alacsonyan képzettek számára. Ami az ilyen munkakörök területi megoszlását illeti, Budapesten ezek jóval gyakoribbak (62% a vidéki 30%-hoz képest); a számukat ugyanakkor nem befolyásolja sem a vállalkozás mérete, sem a működés helyének munkanélküliségi rátája.

A jelentős potenciál ellenére a válaszadók gyakorlatilag egyáltalán nem alkalmaznak legfeljebb 8 általánost végzett személyeket. Továbbá, a megkérdezett cégvezetők 87%-a úgy nyilatkozott, hogy alacsony iskolázottságú munkatársat a jövőben sem venne fel, a képzettséget nem igénylő állásokat is képzettekkel tervezi feltölteni. A jelenség két elmélettel is magyarázható: a torlódási-kiszorítási hatással és a stigmatizációs vagy jelzéselmélettel.

A korábban domináns, a munkaerőpiac disztribúciós hatására építő **kiszorítási elmélet** mellett Solga [2002] fogalmazta meg a jelzésre, illetve a **negatív stigmatizációra** építő elméletet. Ennek értelmében nem pusztán annyi változás történt a munkaerőpiacon az alacsonyan képzettekkel, hogy a számuk, arányuk megváltozott, és ezért kiszorulnak állásokból, hanem a változás „minőségi” is: az iskolarendszerben megvalósuló fokozódó szelekció hatására a csoport összetétele is megváltozik, ami – a munkaadók percepcióján, majd e csoporttal kapcsolatban ténylegesen megvalósított humán erőforrás-politikáján keresztül – kiszorítódáshoz vezet. Abrassart [2012] mutatott be bizonyítékot arra, hogy az alsó-középszinten képzettek közötti „kognitív rés” nagysága befolyásolja az elhelyezkedési esélyeket (a használt adatok még az 1990-es évekből származnak, azóta a folyamat még erősödhetett). Gesthuizen et al. [2011] nemzetközi vizsgálatában szintén azt találta, hogy az alacsonyan képzettek kiszorulásában szerepet játszik a negatív szelekció: ez a csoport társadalmi megítélésére, kognitív képességeinek relatív elmaradására, illetve önmagában az alacsony iskolázottság negatív jelzésére vezethető vissza. Galasi [2005] hazai foglalkoztatási és képzettségi adatokat vizsgált. Ő is felveti azt a

⁶⁴ Vö. http://hvg.hu/kkv/20120423_tesco_diakmunka_munka. (Letöltés ideje: 2012. május 12.)

magyarázatot [ibid:26], hogy **a népesség átlagos végzettségének emelkedése miatt az adott iskolázottsági szinthez tartozó átlagos képességek és így átlagos termelékenység romlottak.**

Kérdés persze, hogy a fenti két magyarázat súlya mekkora lehet a problémában. Brown és Sessions [1999] vizsgálta egy olasz mintán az erős és gyenge szűrés (jelzés) meglétét (az erős szűrés szerint az iskolázottságot szinte kizárólagos jelzőként használják a termelékenység megállapítására, míg a gyenge szűrés elmélete szerint bár az iskolázottság elsődleges funkciója a termelékenység jelzése, azért valamilyen mértékben hozzá is járul az egyéni humán tőkéhez és termelékenységhez). Az elvégzett vizsgálat a gyenge szűrés működésére talált bizonyítékokat a piaci vállalkozások körében (és az erős szűrés működésére a közszektor esetében).

A kutatásunk keretében elvégzett kérdőíves vizsgálat eredményei kapcsán azt mondhatjuk, hogy nagy valószínűséggel mind a torlódási-kiszorítási hatás, mind a jelzés szerepet játszik az alacsonyan képzettek rossz foglalkoztatási adataiban. Az egyes elméletek „tisztá” elfogadása esetén az alábbi közpolitikai hatásokkal kellene számolnunk:

- A torlódási és kiszorítási elmélet elfogadása esetén vannak olyan munkahelyek, amelyeket az alacsonyan képzettek betölthetnek, de a magasabban képzett és így még az adott munkakörben is termelékenyebb munkavállalók kiszorítják őket ezekről a helyekről. A gazdasági növekedés nagyobb igényt támaszt a magasabban képzett munkaerőre is, így ők a jobban fizetett és képzettségüknek is jobban megfelelő állásokba távoznak, és ezek a helyek felszabadulnak az alacsonyan képzettek számára. Némiképpen korlátozza ennek a mechanizmusnak a működését, hogy nem teljesen világos, miért nem alkalmaznak ebben az esetben alacsonyabb bérért alacsony képzettségűeket (így az egységnyi termelékenységért fizetendő bér egyensúlyba kerülne). Erre egy teljesen fehéren működő gazdaságban lehetne az az ellenérv, hogy az ilyen pozíciókért már így is csak minimálbért fizetnek, azaz egyszerűen nincsen legális lehetőség alacsonyabb bér megállapítására. A magyar viszonyok között ez nincsen teljesen így, a „zsebbe fizetés” (akár részmunkaidős hivatalos bejelentéssel kombinálva) ad valamikora mozgásteret. Ez a mozgástér pontosan nem ismert, elképzelhető, hogy a minimálbér környékén gyakoribb megoldás az „állam megkárosítása”, azaz a zsebbe fizetett részarány olyan módon történő megállapítása, hogy a munkavállaló a minimálbérből egyébként legálisan elérhető nettó bérhez jusson hozzá – ebben az esetben pedig nem áll az a lehetőség, hogy a képzetlenebb és kevésbé termelékeny munkavállaló alacsonyabb bére egyensúlyi állapotot hozzon létre.
- A stigmatizációs jelzéselméletre építve ugyanakkor más hatásra számíthatunk. Ha az „tisztán” érvényesül (azaz a végzettség – a munkaadók észlelése szerint – nem ad többletképességet, nem javítja az egyéni termelékenységet, pusztán jelzés egy már eleve meglévő termelékenységi szintről), akkor gazdasági növekedés esetén sem fogják jobban keresni a képzetleneket, legfeljebb csak nagyon erőteljes munkaerőhiány esetén (amelynek a feltételezése nem túlságosan életszerű). Tiszta hatás esetében csak azoknak a képzési programoknak van hatása, amelyek egyben a munkáltatók számára is világos jelzéssel szolgálnak arról, hogy az adott munkavállaló termelékenysége magasabb az alacsony végzettségűekéhez képest. Ha van szerepe a jelzésnek, de az nem érvényesül kizárólagosan (azaz az alacsonyan képzettek továbbképzésének van valamilyen pozitív hatása az egyéni termelékenységre), akkor az egyéni termelékenység javulását szolgáló

bármilyen képzésnek lesz legalább részleges hatása az elhelyezkedésre. Az, hogy ez a részleges hatás mekkora, az attól függ, hogy a jelzés (a stigma) mennyire erős.

A gyakorlatban is eredményes közpolitikai beavatkozás számára ugyanakkor fontos rögzíteni, hogy a helyzet nagy valószínűséggel önmagában egyik fenti megközelítéssel sem írható le, azaz a közpolitikai válasznak is fenti opciók keverékének kell lennie.

A kérdőív eredményei alapján az **üzletek 6%-a alkalmazna állami támogatás nélkül is alacsony képzettségű munkatársat**. Ezt a 6 százalékpontot összevetve azzal, hogy az üzletek 55 százalékában lenne lehetőség alacsonyan képzett foglalkoztatására (ott, ahol jelenleg „túlképzettek” töltik be ezeket a munkahelyeket), az látszik, hogy „mindenféle feltétel nélkül” (azaz jelenleg és állami támogatás nélkül) is csak az erre képes üzletek egy tizede venne fel alacsonyan képzettet. **További 5 százalék nyilatkozott úgy, hogy állami támogatás esetén ezt megtenné**, az esetükben feltételezhetjük, hogy nem „zsigeri elutasításról” van tehát szó az alacsonyan képzett munkavállalók felé, hanem valószínűleg sokkal inkább egy termelékenység kérdéstről (azaz az olcsóbbá „tett” alacsony képzettségű munkavállaló alkalmazása már megérné neki). Az alacsonyan képzetteket potenciálisan nagyobb számban foglalkoztató üzleteknek tehát kb. az egy ötödében nincsen elutasítás.

A kérdőíves felmérésben szerepelt ugyan az „erős elutasítást” jelző válaszlehetőség is („szükségem volna, de nem alkalmaznék 8 általánost végzett munkatársat”), de az erre adott 1,5 százalékpontnyi válasszal semmiképpen sem azonosíthatjuk az alacsony képzettségűeket eleve elutasító („stigmatizáló”) kört, mivel egy ilyen kérdéskörnél minden bizonnyal magas a rejtőzködés. Az előző eredménnyel összevetve **azt feltételezhetjük, hogy a válaszadók 4/5-e esetében valamekkora szerepet játszik az alacsony képzettség mint szignál, és a skála egészen az erőteljes elutasításig terjed.**

A kutatók által külön is felkeresett egyik üzletben az 5 munkavállalóból 2 fő alacsonyan képzett volt. A rendszergazdával készített interjú során elhangzott, hogy **a munkavállalókkal, azok szabálykövetésével jelentős problémák vannak, és a fluktuáció is magas**. Itt az üzletvezető azt érezte, hogy a központ által biztosított betanítási segítség (a folyamat megfelelő elsajátítása érdekében a központ a betanulási időszakban a helyszínre küldi munkatársait, akik a pultba is beállva biztosítanak on-the-job tréninget) minden munkavállaló számára hasznos volt, és nem tapasztal különbséget az eltérő végzettségi szinttel rendelkező kollégák munkateljesítménye között.

Többváltozós statisztikai elemzéssel megvizsgáltuk azt is, hogy **mely tényezők növelik a cégvezetők hajlandóságát arra, hogy alacsonyan képzetteket alkalmazzanak**. Legnagyobb hajlandóság a kenyér-pékáru, valamint élelmiszerboltokban, illetve **azoknál az üzleteknél volt tapasztalható, amelyek hosszabb ideje részt vesznek franchise-hálózatban, továbbá erősen standardizált, ellenőrzött rendszerek tagjai**.

A vizsgált vállalkozásokban a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya 7%. **A részmunkaidő sokkal jellemzőbb a budapesti üzletekre: itt az érték több mint duplája a vidéki üzletekben mért aránynak**. Ez az átlag megfelel az országos átlagnak, és bár idősoros adat a mintából nem áll rendelkezésre, feltehetően itt is lezajlott a részmunkaidősök arányának növekedése.

Feltűnően sok a fiatal dolgozó is a franchise-üzletekben: a munkavállalók több mint felét 35 éven aluliak teszik ki. A munkatársak fluktuációja a mintában 13%-os volt, valamint jelentősen nagyobb mértékben volt jellemző a budapesti üzletekre (17,5% az eltávozott munkavállalók aránya Budapesten és 8,6% vidéken, míg az új munkavállalók aránya 16,8% volt a fővárosban, és 11% azon kívül – tehát Budapesten csökkenés, vidéken bővítés történt). A legtöbb vállalkozás (83%) munkaerő-egyenlege nem változott 2011-ben, összességében pedig kis mértékű többlet mutatkozik.

Az adatokból az is jól látszik, hogy **a toborzás elsősorban a személyes és lokális hálózatokon keresztül történik**: a leggyakrabban személyes ismeretségi körben, jelenlegi munkatársak révén, családon, rokonságon belül, illetve kisebb mértékben üzleti partnereken, vállalkozókon keresztül is. A formális toborzási eszközöknek kisebb szerep jut: bár az újsághirdetés megelőzi az üzleti partnereket a gyakorisági sorban, a munkaügyi hivatal már ritkán használt csatornának számít. Ez azzal jár, hogy az alacsonyan képzettek még hátrányosabb helyzetbe kerülnek a munkakeresés során: **a jelenlegi munkavállalókra építő toborzási stratégia az ő társadalmi hálózatukat használja, ami minden bizonnyal a végzettséget, képzettséget tekintve homogénebbnek tekinthető.**

Az esettanulmányok fő tanulságai

Az esettanulmányok fő célja az volt, hogy a vizsgált kiskereskedelmi-, illetve szociális ellátást nyújtó hálózatok személyzeti politikájára vonatkozó tényezőket megismerje, és e téren – kiegészítendő a kérdőíves felmérést – mélyfúrást végezzen. A kérdőíves felmérés eredménye is jelzi ugyanakkor, hogy ezen a területen a franchise-ok egyik olyan eleméről van szó, amely a legkevésbé szabályozott központilag, azaz azok a vállalkozói, vezetői döntések, amelyekkel az egyes üzletek tulajdonosa és üzletvezetője szembesül, ezen a területen térnek el a legkevésbé más, nem franchise-tag üzletek gyakorlatától.

A Fornetti csak Magyarországon 2300 sütő- és árusítóhellyel működik, ugyanakkor a személyzeti politikára nincsenek egységes előírásai – annak ellenére sem, hogy a rendszergazda szerint sok probléma van az üzletek alkalmazottaival, elsősorban bizonyos alapvető készségek, kompetenciák hiánya miatt. Mindemelllett a munkafolyamatok szakszerű kidolgozottsága és standardizáltsága támogatja az alkalmazottak termelékenységét és szakképzettség nélküliek (legalábbis elvi) alkalmazhatóságát. A rendszergazda nagy hangsúlyt fektet a munkások betanítására és továbbképzésére, és az átvevő is kulcsfontosságúnak tartja ezt a támogatást. **A digitalizáció kétarcúságára derül fény: egyrészt megjelenik egy minimális kompetencia-elvárás, másrészt ennek megléte esetén a munka könnyebbé válik, nem igényel különösebb szakmai tudást – szemben egy hagyományosabb pék vagy cukrász munkakörével.**

Az élelmiszer-kiskereskedelem áttekintése során a CBA-üzletláncot elemeztük mélyebben. Míg korábban megvolt a lehetősége alacsonyan képzettek foglalkoztatásának, néhány évvel ezelőtt a hálózat előírásai közé bekerült, hogy **csak szakképzett munkaerőt lehet felvenni**. A szakképzett munkaerő rendelkezésre állásáért azonban tesznek is: a Térségi Integrált Szakképző Központokkal ugyanakkor közösen egy kétéves kereskedelmi szakképzést indítanak, melynek végén a tanulók további két évre munkalehetőséget kapnak a CBA üzleteiben. A már alkalmazottak számára is rendszeresek a továbbképzések.

Ami a szociális ellátás terén készített, a **szociális franchise hazai működését bemutató két esettanulmányt illeti** (Otthon Segítünk Alapítvány, illetve a Református Egyház által működtetett idősothtonok), mindkét esetre jellemző az, hogy a kezdeti „szabadabb” működést követően a „standardizálás” irányába halad: jelenleg mindkét hálózati központ minőségbiztosítási rendszer bevezetését tervezi. Az **egységesítési törekvés** élére az Otthon Segítünk Alapítvány esetében a nemzetközi „anyaszervezet”, a Home Start Worldwide állt; érthető módon a nemzetközi terjeszkedést követően szeretné a modell megfelelő működését biztosítani. A Református Egyházban az otthonok egyházi módszertani felügyelet alá tartoznak; ezt a feladatot 2007 óta a budapesti Schweitzer Albert Református Szeretetotthon látja el. A módszertani központ a működési engedélyezési eljárás során szakhatósági véleményt ad a szakmai programról; a működés során a jogszabályban meghatározott ellenőrzéseket végzi; belső ellenőrzést kérő intézményeknél ellenőrként jár el; továbbképzéseket szervez; illetve folyamatos tanácsadással segíti a hozzá forduló otthonokat. Jelenleg a hálózat működése nem standardizált, jelentős helyi eltérések vannak. Az otthonok működését egységesen csak a jogszabályi előírások, illetve az Etikai Kódex szabályozza. Bár a központ jelenleg is törekszik a jó gyakorlatok hálózaton belüli elterjesztésére, jelenleg folyik a minőségbiztosítási rendszer bevezetésének előkészítése.

Az Otthon Segítünk hálózata a társadalmi-demográfiai változásokra reflektáló szolgáltatást nyújt, az állami ellátórendszernél rugalmasabb, innovatívabb formában. A szolgálat önkéntesei kisgyermekes családokat látogatnak otthonukban, hogy a szülőket tanácsokkal és jelenlétükkel segítsék a mindennapi problémákkal való megküzdésben. Jelenleg több mint 20 szolgálat működik, ezeket önkéntes szervezők irányítják, akiknek egy 140 órás tanfolyamot kell elvégezniük a munkájuk megkezdése előtt. Az önkéntes szervezők a munkájukért nem kapnak pénzt (Magyarország az egyetlen a tagszervezetek közül, ahol a szervezők nem fizetett alkalmazottak). Az önkéntesek irányába, azaz akik az otthoni segítségnyújtásban, a családlátogatásban részt vesznek, nem támaszt az Alapítvány semmilyen képzettségi követelményt, az egyetlen alapfeltétel, hogy az önkéntes maga is gyermekes szülő legyen. Az önkéntesek egy 40 órás tanfolyamon vesznek részt, ahol felkészítik őket a családlátogatásokra. Az önkéntesség a szervezet esetében egy komoly szelekciós kritérium, amely nagyban csökkenti annak a veszélyét, hogy alkalmatlan, motiválatlan személy kerül a hálózatba. A megfelelő humán tőkés emberek ilyen formájú foglalkoztatása igen nagy és ösztönző érték. Ugyanakkor az önkéntesség egy nagyon költséges kritérium abban az értelemben, hogy sokakat kizár a foglalkoztatás lehetőségéből. Éppen ez jelzi, mennyire **fontos egy ilyen rendszerben a megfelelő szelekció. Ez arra utal, hogy a képzettek hasonló, ám nem önkéntes szociális célú foglalkoztatása csak olyan szervezetben, illetve közösségben valósulhat meg, amely képes a résztvevőket megfelelően szelektálni. Szorosabb, jól működő, bizalmi alapú közösségek, illetve ilyenekhez kapcsolódó civil szervezetek lehetnek képesek erre. A példából átvehető „jó gyakorlat” továbbá a belső képzési és ellenőrzési rendszer működtetése, a helyi szervezeteknek e téren nyújtott központi (sőt nemzetközi) támogatás.**

A Református Egyház által működtetett idősothtonok elemzése arra világított rá, hogy az alkalmazottakkal kapcsolatos szakképesítési előírások „szelektíven” (nem a munkaerő 100%-ára kiterjedően) is alkalmazhatóak, így az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatását potenciálisan elősegíthetik. Az idősgondozó intézmények működési feltételeiről szóló 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet előírja, hogy az ellátásban részesülő

személyekkel közvetlenül foglalkozó, személyes gondoskodást végző személyek legalább 80%-ának szakképzettnek kell lennie bentlakásos intézményi ellátás esetén. A képesítési előírások alól az intézményvezető határozott időre (maximum öt évre) felmentést adhat, ha a képzés már folyamatban van, vagy az adott munkakör betöltésére nem áll rendelkezésre az előírásoknak megfelelő személy, és a jelentkező vállalja a képesítés megszerzését. A nem szakképzett dolgozók szakképzettek felügyelete mellett, más munkaköri leírással dolgoznak. Az intézményekben dolgozók három csoportba oszthatók: ellátó személyzet (rájuk vonatkozik a szakképzetlenséget érintő 20%-os korlát), „kiszegítő” személyzet és társadalmi gondozók (kvázi önkéntesek). Utóbbiak jellemzően hallgatók, diákok, munkanélküliek, akik bentlakásért végzik az elsősorban nem szakmai jellegű feladatokat (pl. orvoshoz kísérés, kertgondozás, irodai munka, konyhai kiszegítés stb.). **Az alacsonyan képzettek jelenleg elsősorban a kiszegítő állásokban (konyhai, mosodai, portás és takarítói munkakörökben) tudnak elhelyezkedni. Ugyanakkor a kiépülő belső képzési rendszer és a helyi intézményeknek nyújtott szakmai támogatás a jövőben potenciálisan lehetőséget biztosíthat eleve képzetlenség kiképzésére és bevonására szaktudást is igénylő munkakörökbe.**

8. Szakpolitikai javaslatok

Kutatási jelentésünk 3. fejezetében részletesen bemutattuk azokat a munkakínálatra, munkakeresletre és munkaerő-piacra vonatkozó intézményeket, melyek a szakirodalom szerint az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatás-bővülésére – eltérő eredményességgel – hatnak. A 3. fejezetben kijelöltük ezek közül azokat az intézményeket, amelyek működéséhez kapcsolódóan a jelen kutatás empirikus megalapozottsággal bíró kijelentéseket tud tenni. E fejezetben kérdőíves és kvalitatív vizsgálataink eredményei alapján **szakpolitikai javaslatokat fogalmazunk meg a kérdéses intézmények átalakítására vonatkozóan**. Javaslataink és az intézmények kapcsolódását a következő táblázatban foglaltuk össze.

8.1. táblázat: A vizsgált foglalkoztatás-ösztönző intézmények és szakpolitikai javaslataink

MIRE HAT ELSŐDLEGESEN AZ INTÉZMÉNY?	INTÉZMÉNY	JAVASLAT
Munkakínálat	Jólléti juttatások rendszerei	Nem vizsgáltuk
	Közoktatás, szakképzés intézményei	A közoktatás, a szakképzés és a felnőttképzés minőségének javítása
	Humán tőkét támogató aktív munkaerőpiaci programok	A humán tőke megőrzését és erősítését támogató programok kialakítása és működtetése
Munkakereslet	Vállalkozások általános intézményi környezete	Nem vizsgáltuk
	Adó- és járulékfizetési szabályok	Nem vizsgáltuk
	Adminisztratív terhekkel járó szabályozások	Nem vizsgáltuk
	Minimálbér	Nem vizsgáltuk
	Foglalkoztatáshoz nyújtott támogatások	Alacsony iskolázottságú szakképzetlenek foglalkoztatásához kapcsolódó támogatások működtetése
	Közmunka-programok mint a piaci kereslet pótlékai	A közmunkaprogramok szociális franchise irányába történő átalakítása
	Vállalati szervezetek	Franchise-hálózatok bevonása partnerként munkahely-teremtésbe
Munkaerő-piac	Munkaerő-közvetítés intézményei	A munkaerő-közvetítés intézményeinek eredményesebbé tétele
	Ingatlanpiacra, ingázási költségekre ható tényezők	Nem vizsgáltuk
	Munkajogi szabályok	A munkajog, az alkalmazási szabályozás rugalmasságának további erősítése

Munkakínálatra ható javaslatok

A közoktatás, a szakképzés és a felnőttképzés minőségének javítása

1. Kutatási eredményeink szerint az **alacsony képzettségűekkel, szakképzetlenekkel szembeni nagy mértékű foglalkoztatói/vállalkozói elutasításban fontos szerepet játszik az, hogy az általános iskola** – az e szinten megrekedők számára legalábbis – **nem adja át azokat a képességeket, amelyek a mai gazdaságban szükségesek**. Nem elegendő megoldás, ha csak az általános iskola által átadott *átlagos* kompetencia szintje javul, ugyanis **az alacsonyan képzettek esélyeit csak akkor lehet javítani, ha a leszakadó rétegek kompetenciáit sikerül fejleszteni**. Ezek figyelembe vételével az alacsony iskolázottságúak munkapiaci helyzetének hosszabb távú javítását elsődlegesen az szolgálja, ha **az alapfokú oktatás minőségének** – különösen a korai iskolaelhagyásban potenciálisan érintettekre célzott – **javításával sikerül javítani az alacsonyan képzettek általános kompetencia-szintjét**.

2. A kiskereskedelemben és a szociális ellátásban számos olyan állás van, ahol szakképzettség nem, viszont általános kompetencia, rátermettség kell. Bár hosszabb távon a közoktatás javítása hozhat elsősorban eredményt, rövid távon érdemes megfontolni, hogy **a képzetleneknek lehetőséget adjunk általános kompetenciáik növelésére.** A tanköteles kort már elért alacsony iskolázottságúak esetében ezért **erősíteni kell a felnőttképzésben való részvételt, a képzések célzását és eredményességét, hogy e munkavállalói csoportok felkészüljenek a szakképzettséget nem, viszont általános kompetenciákat igénylő munkafeladatok elvégzésére.** Eredményeink arra utalnak, hogy a legfeljebb általános iskolai végzettséget a munkaadók nagy része erőteljes negatív jelzésnek tekinti a kompetenciáról. Ezért különösen fontos, hogy **a kompetencia-növelő programokat elvégzők valós képességeiről hiteles jelzéseket kapjanak a munkaadók.** Mindezek alapján javasoljuk

- általános iskola után kompetencia-fejlesztésre irányuló programok indítását, a meglévő kibővítését az egy-egy szakmára felkészítő, OKJ-s képzések mellett;
- középtávon az általános iskolák, OKJ-képzések munkaerőpiaci publikus minősítése is hasznos lehet⁶⁵;
- a közmunka-programok részeként az általános kompetenciákat erősítő képzések-tréningek kialakítását;
- javasoljuk továbbá a kamarákkal és munkaadói szervezetekkel összefogva kimondottan az alacsonyan iskolázottságúakat megcélzó kompetencia-vizsgarendszer kidolgozását, ami az általános kompetenciákat erősítő felnőttképzések sikeres elvégzését igazolja.

3. Kutatási eredményeink azt mutatták, hogy az üzleti hálózatok tagjaként működő vállalkozások nem alakítottak ki élő együttműködést a felnőttképzési piacon működő intézményekkel, noha ezek olyan jelzéseket adhatnának a munkavállalókról, amik segítenék az alkalmazásuk melletti döntést. Indokoltnak tartjuk ezek alapján szabályozási és támogatási eszközökkel **a felnőttképző intézmények működésében olyan ösztönzők megjelenítését, amik a képzést sikeresen befejezők elhelyezkedésben is érdekeltté teszik az intézményeket.**

A humán tőke megőrzését és erősítését támogató programok kialakítása és működtetése

4. Kutatásunk eredményei közvetve arra utalnak, hogy a **közfoglalkoztatási programok jelentős - napjainkban még nem kellően kiaknázott - lehetőséget biztosítanak** a közmunkában részt vevő alacsony iskolázottságúak általános kompetenciáit erősítő, a vállalkozások által is elfogadott jelzéseket biztosító képzések szervezésére. A vizsgálatunk során feltárt összefüggések szerint a szakképzettséget nem feltétlenül megkövetelő állások nagy részét ma a hazai kisvállalkozások azért töltik be szakképzettekkel, mert nincsenek meggyőződve arról, hogy az általános iskolai végzettség elégséges jelzés a munkavállalók általános, a munkahelyi feladatok megfelelő minőségű elvégzéséhez szükséges kompetenciáiról. Ahhoz, hogy a **közfoglalkoztatásban** részt vevők foglalkoztathatósága ne romoljon, hanem erősödjön a programokban való részvétel során, indokolt e **programok szakmai tartalmának kibővítése egyrészt az általános kompetenciákat erősítő - egységes rendszer szerint, a vállalkozói szervezetek bevonásával kialakított tartalmú - képzésekkel, másrészt pedig személyre szóló, a munkakeresési technikákat begyakorló, személyiségfejlesztő tréningekkel.**

⁶⁵ Az utóbbi javaslatért köszönet Bódis Lajosnak.

Munkakeresletre ható javaslatok

Alacsony iskolázottságú szakképzetlenek foglalkoztatásához kapcsolódó támogatások működtetése

5. Eredményeink arra figyelmeztetnek, hogy – amennyiben az alacsony végzettség erőteljes jelzésként működik – **a munkáltatók még kedvezmények biztosítása esetén is vonakodhatnak alacsonyan képzett munkavállalókat alkalmazni. A kedvezmény csak egy – relatíve kis hatású – eleme lehet az alacsonyan képzettek foglalkoztatási esélyeinek javítását célzó közpolitikában.** Kutatási eredményeink szerint a kiskereskedelemben a szakképzettséget nem igénylő állásokra a munkaadók egy része (5-10%) hajlandó csak állami támogatás mellett alacsony iskolázottságú munkavállalót alkalmazni. Mivel erős helyettesítés tapasztalható a szakképzettek és szakképzetlenek között, ezért az alacsony iskolázottságúak alkalmazásának támogatása részben a szakképzett munkavállalók kiszorítását eredményezné. Ezen összefüggések ismeretében az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásához kötődő állami támogatásokkal kapcsolatban fontos figyelembe venni, hogy bármilyen olyan támogatás, amely a munkahely vagy a foglalkoztató jellege alapján ad támogatást, az esetek jelentős részében célt téveszt. **Támogatást vagy kedvezményt így az alacsonyan képzett munkavállaló személyéhez kötötten érdemes adni.** Nagy a veszélye ugyanakkor annak, hogy ha a támogatási idő kötött, akkor a támogatás megszűnte után a munkáltató újra magasabb végzettségű munkatársat fog alkalmazni, hacsak a munkavállalónak az ott töltött idő alatt nem sikerül leküzdenie az alacsony képzettséghez sok esetben társuló negatív megítélést vagy előítéletet.

6. A szociális ellátás területén a jogszabályok már ma is lehetőséget adnak az alacsony iskolázottságú, szakképzetlen munkavállalók alkalmazására az ellátottakkal közvetlenül kapcsolatot tartó állások 20 %-a esetén. Ugyanakkor ezekkel a lehetőségekkel számos intézményvezető nem él, noha a munkahelyi képzések és szakirányú továbbképzések révén az alkalmazott alacsony iskolázottságúak felkészíthetők a megfelelő színvonalú feladatellátásra. E tapasztalatok alapján **javasoljuk, hogy egyrészt kerüljön szakmai felülvizsgálatra a 20 %-os kvóta esetleges növelésének lehetősége, másrészt pedig kerüljön kialakításra állami támogatási konstrukció az alacsony iskolázottságúak szakmai felkészítéssel/képzéssel összekapcsolt alkalmazására** vonatkozóan a szociális ellátás területén.

A közmunkaprogramok szociális franchise irányába történő átalakítása

7. Szakirodalmi áttekintésünk és statisztikai elemzésünk azt mutatta ki, hogy az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásában kiemelt jelentősége van a közfoglalkoztatásnak. A leszakadó térségekben, ahol nagyon kevés a térben elérhető elsődleges munkapiaci álláslehetőség, a közmunkaprogramokon kívül alig van foglalkoztatási lehetőség. Ahhoz, hogy a hazai közfoglalkoztatás rendszere alkalmassá váljon a foglalkoztatottak elsődleges munkapiacra történő felkészítésére, a fentiekben ismertetett képzések mellett erősíteni kell e programok működésében a szociális franchise-jelleget, ami egyrészt **a belső munkafolyamatok jobb megszervezését, másrészt az egyes települési közmunkaprogramok közti jobb együttműködést, harmadrészt pedig a közmunkaprogramokban előállított termékek közös értékesítését, marketingjét** jelentheti. A franchise jellegű know-how megkönnyítheti a közmunka-programban résztvevők betanítását és továbbképzését, valamint a munkafolyamatok ellenőrzését.

8. A támogatott foglalkoztatás egyik megoldását jelentő szociális szövetkezetek kialakítását az elmúlt években több pályázati konstrukció is támogatta. A kísérleti projektek nem mindegyike tudott stabilizálódni, amit egyrészt a pályázati támogatás gyenge tervezhetősége okozott, másrészt pedig az, hogy az egyedi települési/kistérségi kezdeményezéseknek nem állt rendelkezésére olyan adaptálható jó gyakorlat és külső hálózati támogatás, ami a kezdeti szervezési és működtetési nehézségeken átsegítette volna őket. E tapasztalatok arra utalnak, hogy **e kísérleti projektek sikeréhez a mainál sokkal kiszámíthatóbb, tervezhetőbb és hosszabb távú támogatási megoldások kellene, másrészt a kormányzati támogatásoknak elő kell segíteniük a helyi kezdeményezések hálózatba szerveződését, ami egyrészt méretgazdaságossági előnyökhöz segítheti őket, másrészt pedig a know-how/jógyakorlatok elterjedését is szolgálhatja.**

Franchise-hálózatok partnerként történő bevonása a munkahely-teremtő programokba

9. A kiskereskedelmi üzletek körében végzett felmérésünk eredményei szerint a franchise ideáltípusához közelebb álló, jobban megszervezett üzleti hálózatok tagjai nagyobb nyitottságot mutatnak az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatási irányába, mint a kevésbé szervezett hálózatok tagjai. Ennek részben az az oka, hogy ezekben az üzletekben a munkafolyamatok sztenderdizáltabbak, másrészt a franchise átadó több lehetőséget biztosít a dolgozók „on-the-job” jellegű szakmai felkészítésére. Mindez lehetőséget nyithat egyfelől **a szervezettebb franchise hálózatok átadói, másfelől a foglalkoztatási szolgálat, a TISZK-ek, illetve az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásra való felkészítésére vállalkozó más nonprofit szerveződések közti célzott együttműködések kialakítására**, ami az alkalmas munkavállalók kijelölésére, felkészítésére és kiközvetítésére vonatkozhat. Az együttműködésnek – melynek már ma is vannak működő megoldásai – megfelelő keret biztosítható a **foglalkoztatási paktumok rendszerének célzott továbbfejlesztése** révén, aminek során a franchise átadó és a hálózat tagjai az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásához és képzéséhez kapcsolódó állami támogatás igénybevétele mellett vállalják a közvetítő szervezetek által kiközvetített dolgozók alkalmazását és képzését.

A munkaerő-piacra vonatkozó javaslatok

A munkaerő-közvetítés intézményeinek eredményesebbé tétele

10. A **vállalkozók, üzletvezetők különböző jelzések alapján döntenek arról, hogy felvesznek-e egy alkalmazottat.** Egyrészt **jelzést várnak az illetőről a személyes ismeretségi körükből.** Ez egy alternatív, közgazdasági racionalitást követő magyarázat az iskolázottság, társadalmi helyzet vagy akár etnikai alapú diszkriminációra. Amennyiben helytálló, a társadalmi integráció erősítő kezdeményezéseknek lehet pozitív szerepe a foglalkoztatásban, így a jól működő (!) iskolai integrációnak, civil kezdeményezéseknek, egyházi és más, képzetlen és képzett társadalmi csoportokat integráló közösségeknek. **A különösebb képzettséget nem igénylő szociális munka estén is szintén jelzésre van szükség a résztvevők rátermettségéről. Szorosabb, jól működő, bizalmi alapú lokális közösségek tagjai lehetnek képesek kis költséggel ilyen jelzéseket küldeni egymásnak.** Megfontolandó, hogy a foglalkoztatáspolitikai partnerként tekintsen e közösségekre, illetve a hozzájuk kapcsolódó civil szervezetekre, és hozzájáruljon kapacitásaik megerősítéséhez.

A munkajog, az alkalmazási szabályozás rugalmasságának további erősítése

11. A kiskereskedelemben – szemben a versenyszféra nagyobb részével – jelentősen nőtt a részmunkaidős fizikai állások száma. A növekedés azonban elsősorban a fővárosi agglomerációra és a viszonylag nagyobb vállalkozásokra korlátozódott. A rugalmasabb alkalmazási forma (és az ezt támogató munkapiaci szabályozás) tehát fontos ugyan, ám még a kereskedelemben is csak korlátozottan alkalmazható. Az ágazati statisztikák és a kérdőíves felmérésünk is kétségeket ébreszt azon szakpolitikai várakozást illetően, amely a kkv-szektorról az ilyen állások kreálását. Hiába rugalmasabb a szabályozás, a részmunkaidőnek kis cégeknél komoly üzemszervezési akadályai vannak. **A rugalmas foglalkoztatási megoldásoknak ma valójában a nagyobb szervezetekben és a közfoglalkoztatásban van szerepe.** Noha vizsgálatunk nem terjedt ki a nem franchise rendszerben működő nagyobb áruházláncokra, eredményeink közvetette arra utalnak, hogy **az alacsony iskolázottságúak foglalkoztatásában ezeknek a nagy üzleti szervezetekre továbbra is kiemelt feladat hárul.**

12. A foglalkoztatáshoz kapcsolódó **adminisztratív terhek** felülvizsgálatakor szempont kell legyen **minden ágazati, az adott munkakör betöltését** valamilyen végzettséghez kötő, és ilyen szempontból korlátozónak tekinthető **szabályozás esetében annak a vizsgálata, hogy (1) az adott végzettséggel valóban szükséges-e rendelkeznie a munkavállalónak a munkája ellátáshoz, (2) a kötöttebb, iskolarendszerű vagy tanfolyami rendszerű képzések helyett a megfelelő képzettség nem szerezhető-e meg egyszerűbb, kötetlenebb és olcsóbb formában, (3) minden munkavállalóra érdemes-e a szabályt érvényesíteni,** avagy – az idősothtonokra vonatkozó szabályozáshoz hasonlóan – a munkavállalóknak csak valamilyen arányától szükséges megkívánni a megfelelő végzettséget.

Mellékletek

1. Módszertani függelék

Az egyes iskolázottsági csoportokban nyilvántartott munkanélküliek száma t időpontban (U_{it}) négy komponens szorzatára bontható fel:

$$U_{it} = u_{it} a_{it} k_{it} N_t$$

Ahol u_{it} az adott i iskolázottsági csoportban mért munkanélküliségi ráta (az i iskolázottsági szintű gazdaságilag aktívak számához arányítva), a_{it} az aktivitási ráta i iskolázottsági csoportban, k_{it} az adott képzettségi csoportba tartozók aránya az aktív korú népességben, és N_t az aktív korú népesség.

Mivel a_{it} -ra nem érhetőek el adatok, ezért t időpontra és i képzettségi csoportra számolt M_{it} munkanélküliségi mutatókat a gazdaságilag aktívak összevont értékének a_t segítségével állítjuk elő:

$$M_{it} = \frac{U_{it}}{a_t N_t}$$

Ennek t és $t+1$ időszakok közötti abszolút változása M_i értékek különbsége:

$$\Delta M_i = M_{i,t+1} - M_{i,t} = \frac{U_{i,t+1}}{a_{t+1} N_{t+1}} - \frac{U_{i,t}}{a_t N_t}$$

Mivel $a_t N_t = A$ értéke 95%-os konfidencia-intervallumban adható meg, ezért a küszöbértékek segítségével kiszámoltuk ΔM_i , azaz az abszolút változás minimális és maximális lehetséges értékét:

$$\Delta M_{i,\min} = \frac{U_{i,t+1}}{A_{t+1,\min}} - \frac{U_{i,t}}{A_{t+1,\max}}$$

$$\Delta M_{i,\max} = \frac{U_{i,t+1}}{A_{t+1,\max}} - \frac{U_{i,t}}{A_{t+1,\min}}$$

A kistérségek csoportosítása a szélsőértékek segítségével következőképpen zajlott:

A munkanélküliségi mutató 95%-os valószínűséggel nőtt, ha: $\Delta M_{i,\min} > 0$

A mutató változása nem állapítható meg kellő biztonsággal, ha: $0 \in [\Delta M_{i,\min}, \Delta M_{i,\max}]$

A munkanélküliségi mutató értéke 95%-os valószínűséggel csökkent, ha: $\Delta M_{i,\max} < 0$

2. Függelék a 2. fejezethez (foglalkoztatás a kereskedelemben, a humán-egészségügyi és szociális ellátásban)

F1. táblázat Teljes és részmunkaidős foglalkoztatás alakulása a kereskedelemben 2011-ben

TEÁOR'08 összevont szakágazatok (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszáma (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak megoszlása (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak részaránya ágazaton belül
45 Gépjármű, motorkerékpár kereskedelme, javítása	24007	11,7%	62,6%
46 Nagykereskedelem (kivéve: jármű, motorkerékpár)	55200	27,0%	47,0%
47 Kiskereskedelem (kivéve: gépjármű, motorkerékpár)	125235	61,3%	68,6%
G Kereskedelem összesen	204442	100,0%	60,4%
Gazdasági ágak összesen	1313324	-	52,3%

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai (Tájékoztató adatbázis)

F2. táblázat: Teljes és részmunkaidős foglalkoztatás viszonyainak változása a kereskedelemben 2008 és 2011 között

TEÁOR'08 összevont szakágazatok (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának %-os változása (2008-2011)	Teljes munkaidős fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)	Nem teljes munkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)
45 Gépjármű, motorkerékpár kereskedelme, javítása	-1310	94,8%	-2483	1173
46 Nagykereskedelem (kivéve: jármű, motorkerékpár)	-5144	91,5%	-6834	1690
47 Kiskereskedelem (kivéve: gépjármű, motorkerékpár)	-4522	96,5%	-14193	9671
G Kereskedelem összesen	-10976	94,9%	-23510	12534
Gazdasági ágak összesen	-47645	96,5%	-114806	67161

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai (Tájékoztató adatbázis)

F3. táblázat: Teljes és részmunkaidős foglalkoztatás alakulása a humán-egészségügyi és szociális ellátásban 2011-ben

TEÁOR'08 összevont szakágazatok (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszáma (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak megoszlása (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak részaránya ágazaton belül
86 Humán-egészségügyi ellátás	26272	27,0%	22,6%
87 Bentlakásos, nem kórházi ápolás	11428	11,8%	28,2%
88 Szociális ellátás bentlakás nélkül	59426	61,2%	66,9%
Q Humán-egészségügyi és szociális ellátás	97126	100,0%	39,5%
Gazdasági ágak összesen	1313324	-	52,3%

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai (Tájékoztató adatbázis)

F4. táblázat: Teljes és részmunkaidős foglalkoztatás viszonyainak változása a humán-egészségügyi és szociális ellátásban 2008 és 2011 között

TEÁOR'08 összevont szakágazatok (2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)	Teljes és részmunkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának %-os változása (2008-2011)	Teljes munkaidős fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)	Nem teljes munkaidőben alkalmazásban álló fizikai foglalkoztatottak létszámának változása (2008-2011)
86 Humán-egészségügyi ellátás	-271	99,0%	-474	203
87 Bentlakásos, nem kórházi ápolás	-2251	83,5%	-2150	-101
88 Szociális ellátás bentlakás nélkül	45261	419,5%	10262	34999
Q Humán-egészségügyi és szociális ellátás	42739	178,6%	7638	35101
Gazdasági ágak összesen	-47645	96,5%	-114806	67161

Adatok forrása: KSH, A Nemzetgazdaság munkaügyi adatai (Tájékoztató adatbázis)

3. A személyes lekérdezés során alkalmazott kérdőív

A válaszadás névtelen és önkéntes. A kérdőívek segítségével összegyűjtött adatokat a hatályos törvények értelmében bizalmasan kezeljük, harmadik fél számára nem adjuk ki, és összesítve, kizárólag statisztikai célból használjuk. A kutatás eredményeiből írandó tanulmány sem a megkérdezettek, sem pedig a vállalkozások, illetve a franchise-ok nevét nem fogja tartalmazni.

I. A vállalkozásra vonatkozó általános adatok

Jelen kérdőív segítségével arra törekszünk, hogy megismerjük azoknak a magyarországi vállalkozóknak a helyzetét, problémáit és célkitűzéseit, akik valamely franchise-hálózathoz tartoznak. A véletlenszerű mintavétel során az Ön ___ nevű cégét választottuk ki. Az alábbi kérdések erre a vállalkozásra vonatkoznak. Ha több üzlet/telephely is tartozik hozzá, kérem, a teljes cégre gondoljon.

I.1. Ön egyben a cég tulajdonosa is?

1. Igen
2. Nem *☑ ugrás a 13. kérdésre!*
9. NT/NV

I.2. Mely tulajdonforma jellemző az Ön helyzetére:

1. Egyedüli tulajdonos
2. Többségi tulajdonos
3. Egyéb
9. NT/NV

I.3. A vállalkozás alapításának éve: _____ 9-NT/NV

I.4. A vállalkozáshoz tartozó, jelenleg is működő telephelyek száma: _____ 99-NT/NV

I.5. A mintavétel során azokat a cégeket választottuk ki, amelyek valamely franchise-rendszer tagjai. Melyik ez a franchise? Ha a vállalkozásnak több üzlete/telephelye van, és ezek más-más franchise-rendszerhez tartoznak, kérjük, az első hármat sorolja fel:

1. _____
2. _____
3. _____
9. NT/NV

I.6. Van-e az összes üzlet/telephely között olyan, amely korábban más franchise-rendszerhez tartozott?

1. Igen
2. Nem
9. NT/NV

I.7. Melyik évben csatlakozott Ön először jelenlegi vagy akár korábbi vállalkozásával franchise-rendszerhez? _____ 9-NT/NV

II. Az üzletre vonatkozó adatok

Amennyiben a céghez több üzlet/telephely is tartozik, az alábbiakban, kérem, arra a franchise-rendszerben működő üzletre vonatkoztassa válaszait, amelyik 2011-ben a legnagyobb forgalmat bonyolította le.

II.1. Mi ennek az üzletnek a fő profilja: _____ (kódlista külön kártyán) 99-NT/NV

II.2. Melyik évben nyitotta meg ezt az üzletet: _____ 9999-NT/NV

II.3. Melyik településen működik ez az üzlet:

1. Ezen a településen. *☑* *ugrás a II.5. kérdésre!*

2. Egy másik településen.

99. NT/NV

Ha az üzlet egy másik településen működik:

II.4. Kérem, adja meg a település irányítószámát: _____ 99-NT/NV

II.5. Melyik franchise-rendszerhez tartozik ez az üzlet/telephely? _____ 9-NT/NV

II.6. Ezen a telephelyen kívül a vállalat hány további üzlete/telephelye működik ebben a franchise-rendszerben? _____ 99-NT/NV

II.7. Melyik évben vált ez az üzlet/telephely a jelenlegi franchise tagjává?

_____ 9-NT/NV

II.8. Volt-e ez az üzlet/telephely korábban más franchise tagja is?

1. Igen

2. Nem

9. NT/NV

II.9. Mekkora volt az üzlet éves nettó forgalma 2011-ben? _____ 9-NT/NV

Ha nem tudott a II.9. kérdésre válaszolni:

II.9.1. A következő kategóriák alapján meg tudja mondani? _____ (válaszlehetőségek kártyán) 9-NT/NV

II.10. Kinek a tulajdonában van az ingatlan, ahol az üzlete működik?

- 1 - saját (személyes vagy a vállalkozása) tulajdonomban
- 2 - a rendszergazda tulajdonában
- 3 - harmadik személy tulajdonában és a mi vállalkozásunk bérli
- 4 - harmadik személy tulajdonában és a franchise rendszergazda bérli
- 5 - egyéb
- 9 - nt/nv

III. A franchise-rendszerhez való csatlakozás módja és motivációi

III.1. Hány évre kötötték meg az üzlet franchise-szerződését?

- 1. Határozatlan időre
- 2. _____ évre
- 9 NT/NV

III.2. Ismerte-e Ön szerződéskötéskor a franchise-kézikönyv tartalmát?

- 1. Igen
- 2. Nem
- 9. NT/NV

III.3. Okozott-e Önnek problémát a franchise kézikönyv tartalma az üzlet működése során?

- 1. Igen
- 2. Nem
- 9. NT/NV

III.4. Amikor a franchise átvétele mellett döntött, mennyire jelentettek fontos, motiváló tényezőt az alábbi várható előnyök? Kérem, osztályozza ezeket 1-5-ig, ahol 1=egyáltalán nem volt fontos; 5= nagyon fontos volt.

	1	2	3	4	5	NT/NV
1. A márka (országos/nemzetközi) ismertsége, az általa biztosított forgalomnövekedés.	1	2	3	4	5	9
2. Egy már bevált, működő üzleti modell átvétele.	1	2	3	4	5	9
3. Védjegyes, minősített, csak az adott franchise rendszerben forgalmazható termékek/szolgáltatások, illetve saját márkás termékek forgalmazása	1	2	3	4	5	9
4. Központi logisztika és a nagybani beszerzésből származó előnyök.	1	2	3	4	5	9
5. Központi marketing és piackutatás	1	2	3	4	5	9
6. Jellegetes arculat/berendezés	1	2	3	4	5	9
7. Az átadó által nyújtott alapítási, üzletviteli támogatás	1	2	3	4	5	9
8. Nagy hálózathoz tartozás, kapcsolatépítési lehetőségek	1	2	3	4	5	9
9. Az átadó által szervezett tréningek, képzések	1	2	3	4	5	9
10. Bizonyos védettséget biztosító, támogató háttér	1	2	3	4	5	9
11. Egyéb, éspedig _____	1	2	3	4	5	9

III.5. Milyen mértékben kezelte a szerződést rugalmasan a franchise-átadó? Volt-e lehetőség egy vagy több előírás módosítására?

1. Teljes mértékben rugalmas volt az átadó.
2. Csak bizonyos kérdésekben volt rugalmas az átadó.
3. Egyáltalán nem volt rugalmas az átadó.
9. NT/NV

III.6. A továbbiakban arról szeretném kérdezni, hogy miként került kapcsolatba a rendszergazdával. Kérem, hogy a legjellemzőbbet válassza ki!

1. A rendszergazda cég vezetője vagy képviselője rokona vagy barátja, illetve egy rokon vagy barát ajánlotta Önnek.
2. A rendszergazdát egy korábbi üzletfél, ismerős vállalkozó ajánlotta Önnek.
3. A rendszergazdát a könyvelője, ügyvédje, bankára ajánlotta Önnek.
4. A rendszergazda a piacon jól ismert nagy cég [VAGY: A rendszergazdát a piacon jól ismert nagy cég ajánlotta Önnek.]
5. A rendszergazda ismeretlenül bejelentkezett az Ön vállalkozásához [hirdetésre jelentkezett, interneten bukkant az önök vállalkozására].
6. A rendszergazdával szakmai rendezvényen, vásáron került kapcsolatba.
7. A rendszergazdával valamelyik szakmai szervezet [pl. Kamarák] közvetítésével kerültek kapcsolatba.
8. A rendszergazdával Ön vette fel ismeretlenül a kapcsolatot [Önök keresték fel].
9. NT/NV

IV. Az üzlet működése franchise-átvevőként

IV.1. Kérem, értékelje egy ötfokú skálán azt, hogy mekkora mozgásteret hagy a franchise-rendszergazda az alábbiak tekintetében. Az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nincsen mozgáster, az 5 pedig azt, hogy teljesen szabad kezet kap.

	1	2	3	4	5	NT/NV
A termékek árainak meghatározásában.	1	2	3	4	5	9
A termékösszetétel tervezésében.	1	2	3	4	5	9
A helyi marketingtevékenységben.	1	2	3	4	5	9
A polckép és dizájnelemek kialakításában.	1	2	3	4	5	9
A személyzeti politika terén.	1	2	3	4	5	9
A beszerzés terén.	1	2	3	4	5	9
A hosszú távú döntésekben.	1	2	3	4	5	9
Egyéb, és pedig _____	1	2	3	4	5	9

IV.2. Ebben az üzletben a franchise-rendszer közös informatikai rendszerét használják a készletgazdálkodás és rendelés terén?

- 1-igen
- 2-nem
- 9-NT/NV

IV.3. Gyakorol-e bármilyen hatást, és ha igen, milyen, a franchise-hálózathoz való csatlakozás a banki szolgáltatásokhoz való hozzáférésre? Kérem, értékelje az alábbiakat egy ötfokú skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy nagyon rontja a lehetőségeiket, az 5 pedig azt, hogy nagyon javítja a lehetőségeiket.

	1	2	3	4	5	9
A hitelfelvétel feltételei	1	2	3	4	5	9
A hitelfelvétel költségei	1	2	3	4	5	9
A számlavezetés feltételei	1	2	3	4	5	9
A számlavezetés költségei	1	2	3	4	5	9
A bankkártya-terminál költségei	1	2	3	4	5	9
Egyéb, és pedig	1	2	3	4	5	9

IV.4. Milyen gyakran lép kapcsolatba – bármilyen céllal – a franchise-rendszergazdával/területi képviselővel és más franchise-átvevőkkel az Ön hálózatából?

	1	2	3	4	9
A franchise-rendszergazdával.	1	2	3	4	9
Legalább egy olyan franchise-átvevővel, akit a franchise-hálózaton kívül is ismert.	1	2	3	4	9
Legalább egy olyan franchise-átvevővel, akit a franchise-hálózatban ismert meg.	1	2	3	4	9
Legalább egy, a saját településén működő franchise-átvevővel.	1	2	3	4	9
Legalább egy, a saját településén kívül működő franchise-átvevővel.	1	2	3	4	9

IV.5. Hol van a franchise területi központja, ahol a franchise ügyeit intézi?

1. Ugyanezen a településen
2. Ugyanebben a megyében
3. Az ország egy másik megyéjében
9. NT/NV

IV.6. Hány százalékát teszi ki az üzlet tavalyi évi éves nettó forgalmának a franchise-koncepció alapján lebonyolított forgalom? _____ 9-NT/NV

IV.6.1. A következő kategóriák alapján meg tudja mondani? _____

V. A franchise-rendszerről való vélekedés és elégedettség

V.1 Sok vállalkozó a franchise-rendszerből fakadó várható előnyökben bízva válik franchise-átvevővé. Amióta ezzel az üzlettel/telephellyel a franchise-rendszerbe lépett, milyen mértékben elégedett az alábbiakkal? Értékelje egy ötfokú skála segítségével, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem elégedett, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben elégedett.

	1	2	3	4	5	9
Az általam fizetendő díjak nagyságrendje.	1	2	3	4	5	9
Szabad mozgásterem mértéke.	1	2	3	4	5	9
A rendszergazda által nyújtott támogatás mértéke az alapítás során.	1	2	3	4	5	9
A rendszergazda által nyújtott támogatás mértéke a működés során.	1	2	3	4	5	9
A franchise átvételének köszönhető forgalomnövekedés mértéke.	1	2	3	4	5	9
A védjegyes, minősített vagy saját márkás termékek minősége.	1	2	3	4	5	9
A franchise hálózat biztosította kapcsolatépítési lehetőségek.	1	2	3	4	5	9
A központilag szervezett logisztika működése.	1	2	3	4	5	9
A központilag szervezett marketingtevékenységek.	1	2	3	4	5	9
Az integrált informatikai rendszer működése (ahol van).	1	2	3	4	5	9
Az átadó által szervezett tréningek, képzések hasznossága.	1	2	3	4	5	9
Az átvevők szempontjainak figyelembe vétele a franchise kézikönyv megváltoztatása során.	1	2	3	4	5	9
A franchise rendszer többi tagjának hozzájárulása a márka értékéhez, jó hírnevéhez.	1	2	3	4	5	9
A franchise-rendszergazdával való kapcsolattartás gyakorisága.	1	2	3	4	5	9
Más átvevőkkel való kapcsolattartás gyakorisága.	1	2	3	4	5	9

V.2. Összességében, mindent figyelembe véve mennyire elégedett üzletének franchise rendszertagságával?

1. Teljes mértékben elégedetlen.
2. Inkább elégedetlen.
3. Elégedett is, nem is.
4. Inkább elégedett.
5. Teljes mértékben elégedett.
9. NT/NV

V.3. Mennyire jellemzik a franchise rendszergazdával fennálló kapcsolatát az alábbi kijelentések? Kérem, értékelje az alábbi négyfokú skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző, a 4 pedig, hogy teljes mértékben jellemző.

	1	2	3	4	NT/NV
A rendszergazda szolgáltatásai az én vállalkozásom egyéni igényeihez szabottak.	1	2	3	4	9
Az én vállalkozásom jelentős beruházásokat tett, hogy tagja lehessen a rendszernek.	1	2	3	4	9
Ha a rendszergazda váratlanul megszakítaná velem a kapcsolatot, nehezen találnék helyette másik partnert vagy más üzleti megoldást, ami pótolni tudná.	1	2	3	4	9
Ha én szakítanám meg váratlanul a kapcsolatot, a rendszergazda nehezen találna olyan vállalkozást, amely az enyémet pótolni tudná.	1	2	3	4	9
A rendszernek én a közeli jövőben [2-3 év múlva] is tagja szeretnék maradni.	1	2	3	4	9
A kapcsolatunkban gyakran alkalmazkodnunk kell a változó körülményekhez, és változtatni kell az eredeti terveken.	1	2	3	4	9

V. 4. Miben látja annak garanciáját, hogy a rendszergazda teljesíti szerződéses vállalásait, önnek tett ígéreteit? Kérjük, értékelje az alábbi tényezőket egy négyfokú skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos, a 4 pedig, hogy nagyon fontos.

	1	2	3	4	9
Fontos garancia számomra, hogy részletes, bírósági úton is érvényesíthető szerződést kötöttünk.	1	2	3	4	9
Fontos garancia számomra, hogy az együttműködésünk során megtapasztaltam a rendszergazda megbízhatóságát.	1	2	3	4	9
Fontos garancia számomra, hogy a rendszergazda hosszú távon fenn akarja velem tartani az üzleti kapcsolatot.	1	2	3	4	9
Fontos garancia számomra, hogy ígéretszegés esetén a jövőben mások sem lépnének be a rendszerébe.	1	2	3	4	9
Fontos garancia számomra, hogy a rendszergazda jól ismert piaci szereplő.	1	2	3	4	9
Fontos garancia számomra, hogy baráti, rokoni viszony fűz a rendszergazdához.	1	2	3	4	9
Fontos garancia számomra, hogy a közös ismeretségi körünk kiveti magából azt, aki visszaél az üzleti partnere bizalmával.	1	2	3	4	9

Fontos garancia számomra, hogy a rendszergazda számára fontos a szakmai kiválóság.	1	2	3	4	9
--	---	---	---	---	---

V.5. Mennyire jellemzőek a következő állítások a rendszergazdával kialakított üzleti kapcsolatára? Kérjük, értékelje a következő kijelentéseket az alábbi négyfokú skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző, a 4 pedig, hogy teljes mértékben jellemző.

	1	2	3	4	9
A kapcsolat üzleti szempontból sikeres.	1	2	3	4	9
A rendszergazda kihasználja a lehetőséget, ha az én rovásomra növelheti a profitját.	1	2	3	4	9
A rendszergazda nagyon együttműködő és segítőkész, ha nehézségeim adódnak.	1	2	3	4	9
A rendszergazda ígéreteire nyugodtan ráhagyatkozhatom.	1	2	3	4	9

VI. Az üzlet alkalmazottai

VI. 1. Hány alkalmazott személy dolgozik jelenleg ezen a telephelyen? _____ 9999-NT/NV

VI.2. 2011-ben ezen a telephelyen összesen hány munkavállaló ment el és hány új munkavállalót alkalmaztak? És hány, legfeljebb 8 általánost végzett munkavállaló ment el, illetve alkalmaztak?

	Fő	Ebből legfeljebb 8 általánost végzett munkavállalók
Végleg eltávozott munkavállalók (felmondás, munkaszerződés lejárt, munkaszerződés felbontása stb.)		
Ideiglenesen eltávozott munkavállalók (pl. gyermeknevelési szabadság, fizetés nélküli szabadság stb.)		
Újonnan alkalmazott munkavállalók		

VI.3. Kérem, becsülje meg, hogy az üzlet munkavállalói közül hány fő tartozik az alábbi csoportokba:

	Fő	NT/NV
Nők		9999
Kisgyermeket (<6) nevelő nők		9999
Rész-munkaidőben dolgozó személyek		9999
Távmunkát végző személyek		9999
Alacsony iskolai végzettségű (legfeljebb 8 osztályt végzett) személyek		9999
Rugalmas munkaidőben dolgozó személyek (vagyis olyan munkavállalók, akik ledolgozandó munkaidejüket saját igényük szerint oszthatják be)		9999
35 év alatti fiatalok		9999
Olyan munkavállalók, akiknek a foglalkoztatása után támogatás vagy kedvezmény igényelhető a cég számára (pl. START-kártya)		9999
Megváltozott munkaképességű munkavállalók		9999
Öregségi nyugdíjasok		9999
Diákszövetkezeti munkavállalók		9999
Kölcsönzött munkaerő		9999

VI.4. Ha új munkatársat szeretne felvenni, hol keres leginkább? Kérem, rangsorolja az alábbi lehetőségeket úgy, hogy az 1 jelentse a leggyakrabban, a 8 a legritkábban használt módszert.

Lehetőségek	Rangsor
Munkaügyi központon keresztül.	
Újsághirdetéssel.	
Jelenlegi munkatársak révén.	
Családon, rokonságon belül.	
Személyes ismeretségi körben.	
Üzleti partnereim, más vállalkozók révén	
Nem kell hirdetni, az emberek maguktól jelentkeznek.	
Egyéb, éspedig _____	

VI.5. Kérem, gondoljon a legutóbbi alkalomra, amikor munkatársat keresett: melyek voltak a kiválasztás során alkalmazott legfontosabb szempontok. Kérem, rangsorolja az alábbiakat úgy, hogy az 1 jelentse a legfontosabb, a 7 a legkevésbé fontos szempontot.

Lehetőségek	Rangsor
Képzettség.	
Tapasztalat	
A jelentkező helyben lakjon.	
A jelentkező családi állapota	
A jelentkező nem vett részt korábban közmunka-programban.	
A jelentkező ne legyen tartósan munkanélküli.	
A jelentkező ne legyen kisgyermek szülője	

VI.6. Szervezett-e az Önök vállalkozása az üzletben dolgozó munkatársak számára 2011-ben képzést a kötelező képzéseken túl?

1. Igen
2. Nem *ugrás a VI.7. kérdésre!*
9. NT/NV

Ha szerveztek:

VI.6.1. Hányan vettek részt az üzlet munkatársai közül a legutóbbi képzésen? _____

999. NT/NV

VI.6.2. Hány, legfeljebb 8 általánost végzett dolgozó vett részt a legutóbbi képzésen?

_____ 999. NT/NV

VI.7. Becslése szerint üzletében jelenleg hány olyan állás van, amelyet képzett személy tölt be, jóllehet a munka elvégzésére legfeljebb általános iskolai végzettség is elegendő lenne? (ha egy sem, akkor 0): _____ 999-NT/NV

VI.8. Alkalmazna-e a jelenleginél több, legfeljebb 8 általánost végzett munkatársat, ha jelentős állami támogatásban részesülne?

1. Nincsen ilyen képzettségű munkatársra szükségem.
2. Szükségem volna, de nem alkalmaznék 8 általánost végzett munkatársat.
3. Alkalmaznék, ha részesülnék állami támogatásban.
4. Állami támogatás nélkül is alkalmaznék.
9. NT/NV

A következő kérdéseket csak azoknak kell feltenni, akik már foglalkoztatnak legfeljebb általános iskolát végzett munkatársakat.

VI.9. Általánosságban mely munkatársaival – a legfeljebb 8 általánost végzett vagy annál magasabban iskolázott alkalmazottakkal – elégedettebb az alábbiak tekintetében? Inkább a képzetlen vagy a képzettebb munkatársakkal elégedettebb az alábbiak tekintetében? Soronként csak egy válasz lehetséges!

	Egyikk el sem	Legfeljebb 8 általánost végzett munkatársakkal	Képzett munkatárs akkal	Mindkét csoporttal egyformán	NT/NV
Motiváltság		1	2		9
Pontosság		1	2		9
Az elvégzett munka minősége		1	2		9
Továbbképezhetőség		1	2		9
Egyéb, éspedig __		1	2		9

VI.10. Van-e olyan, legfeljebb 8 általánost végzett dolgozó az Ön üzletében, aki korábban közmunkaprogramban (közfoglalkoztatásban) vett részt?

1. Van
2. Nem jelentkezett senki.
3. Jelentkezett, de nem vettük fel.
9. NT/NV

VI.11. Mi jellemzi a legfeljebb 8 általánost végzettek bérvizonyait az Ön üzletében más, a környéken működő, hasonló vállalkozásokhoz képest?

1. A bérszintek a többi vállalkozáshoz képest magasabbak.
2. A bérszintek hozzávetőlegesen megegyeznek a többi vállalkozásával.
3. A bérszintek a többi vállalkozásnál alacsonyabbak.
9. NT/NV

VII. Vállalkozói bizalom

VII.1. Általánosságban Ön mit mondana? A legtöbb emberben meg lehet bízni, vagy inkább azt, hogy nem lehetünk elég óvatosak az emberi kapcsolatokban? Helyezze el véleményét egy ötfokú skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy nem lehetünk elég óvatosak, az 5 pedig azt, hogy a legtöbb ember megbízható. _____ 9-NT/NV

VII.2. Az Ön franchise-rendszerében mennyire jellemzőek a következő veszélyek? Kérem, osztályozza egy 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben jellemző.

	1	2	3	4	5	9
A rendszergazda felől felmerülő veszélyek						
Nem ellenőrzi a rendszert, a többi átvevőt.	1	2	3	4	5	9
Rivális partnert beenged az üzletterületére.	1	2	3	4	5	9
Indokolatlanul felmond.	1	2	3	4	5	9
Indokolatlanul emeli a díjat.	1	2	3	4	5	9
Az átvevők felől felmerülő veszélyek						
Valamelyik átvevő nem tartja be a beszállítókra vonatkozó előírásokat.	1	2	3	4	5	9
Valamelyik átvevő nem tartja be az árukészletre vonatkozó előírásokat.	1	2	3	4	5	9

Valamelyik átvevő nem tartja be a forgalomra vonatkozó adatszolgáltatással kapcsolatos előírásokat.	1	2	3	4	5	9
Valamelyik átvevő kiszivároztatja vagy ellopja a know-how-t (a módszert).	1	2	3	4	5	9
Valamelyik átvevő nem tartja be az ügyfélszolgálati, minőségi előírásokat, és rontja a márka hírnevét.	1	2	3	4	5	9
Valamelyik átvevő nem követi a kézikönyv változásait.	1	2	3	4	5	9

VIII. Jövőtervek

VIII.1. Tervezi-e 2012-ben ezen a telephelyen/ebben az üzletben az alábbiakat? Kérem, használja az alábbi ötfokú skálát, ahol 1-biztosan nem, 5-biztosan igen.

	1	2	3	4	5	NT/NV
Munkavállalói létszámnövelés	1	2	3	4	5	9
Munkavállalói létszámcsökkentés	1	2	3	4	5	9
A részmunkaidőben foglalkoztatottak arányának növelése a munkavállalók között.	1	2	3	4	5	9
Új telephely létesítése	1	2	3	4	5	9
Egyéb, és pedig _____	1	2	3	4	5	9

VIII.2. Tervei szerint mekkora lesz az üzlet/telephely éves nettó árbevétele 2012-ben, az előző évhez viszonyítva?

- 1-10%-nál nagyobb visszaesés várható
- 2-alacsonyabb, de 10%-nál nem nagyobb visszaesés
- 3-hozzávetőlegesen ugyanakkora
- 4-magasabb, de a 10%-os növekedést el nem érő
- 5-10%-nál is nagyobb növekedés
- 6-nem tudom
- 9-NV

IX. Vállalkozói profil

Míg az eddigi kérdések elsősorban az vállalkozásra, valamint annak legnagyobb forgalmú üzletére vonatkoztak, az alábbiakban az Ön, a vállalkozó személyével kapcsolatban szeretnénk néhány kérdést feltenni. E kérdések segítségével alaposabb képet szeretnénk kapni arról, hogy ma Magyarországon mi jellemzi a vállalkozó kedvű embereket.

IX.1. Mi az Ön születési éve? _____ 99-NT/NV

IX.2. A válaszadó neme:

- 1-férfi
- 2-nő

IX.3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- 1-8 általános vagy annál kevesebb
- 2-Szamunkásképző (tanonciskola, szakiskola), érettségi nélkül
- 3-Szakközépiskolai érettségi, középfokú technikum
- 4-Gimnáziumi érettségi
- 5-Középiskola utáni felsőfokú szakképzés, de nem főiskola
- 6-Főiskola
- 7-Egyetem, posztgraduális képzés
- 9-NT/NV

IX.4. Az alábbiak közül melyik állítás a leginkább jellemző Önre?

- 1. Vallásos vagyok a magam módján.
- 2. Vallásos vagyok, valamelyik egyház tanítása szerint.
- 3. Nem vagyok vallásos.
- 9. NT/NV

IX.5. Kérem, helyezze el háztartását egy tízes skálán jövedelmi helyzetük alapján, ahol az egyes jelenti a nagyon szegényt, a tízes a nagyon gazdagot.

_____ 99-NT/NV

IX.6. Mióta vállalkozó Ön? Melyik volt az az év, amelyben első vállalkozását – függetlenül annak formájától – elindította? _____ 999-NT/NV

IX.7. Tagja-e az Ön vállalkozása, vagy a vállalkozás valamelyik vezetője...

	Igen	Nem	NT/NV
Kamarának (nemcsak regisztrált, hanem taggá is vált!)	1	0	9
Más ágazati vállalkozói szervezetnek	1	0	9
Országos vállalkozói szervezetnek	1	0	9

IX.8. Tagja-e Ön személyesen az alábbi szervezetek, testületek valamelyikének?

	Igen	Nem	NT/NV
Helyi vállalkozói klubnak, szervezetnek?	1	0	9
Egyéb, nem gazdasági célú, civil kezdeményezésnek, egyesületnek?	1	0	9
Helyi fejlesztési terveket kialakító testületnek?	1	0	9
Önkormányzati testületnek	1	0	9
Egyéb helyi szervezetnek, és pedíg _____	1	0	9

4. Interjúvázlatok

Fornetti

Átadó:

1. A működési modell
 - a. Az adott hálózat által követett stratégia: hogyan teremt értéket a franchise?
 - b. A franchise (együttműködés, hálózatszervezés) során az egyes tagok működésének mely részleteit szabályozzák?
 - c. Mennyiben alkalmazkodnak a helyi viszonyokhoz az egyes üzletekben/telephelyeken?
2. Előnyök és akadályok, szerződéses garanciák
 - a. Hogyan nézett ki a növekedés a franchise működése során? Mennyiben volt ez köszönhető a franchise-nak?
 - b. Milyen tervei vannak jelenleg az átadónak, és ezt hogyan szolgálja a franchise-típusú működési forma?
 - c. Milyen akadályok merültek fel? Merülnek-e fel kockázatok az átvevőkkel kapcsolatban? Vannak-e ezzel kapcsolatos (negatív) tapasztalatok?
 - d. Mekkora a cserélődés a partnerekben? Mi (lehet) az oka a cserélődésnek, lemorzsolódásnak?
 - e. Ha van saját tulajdonú és franchise-üzlet is, akkor mi alapján döntenek el, hogy hol milyen formában lépnek be a piacra?
 - f. Hogyan néz ki a tranzakció szerződéses oldala? Mikor és mi alapján történik díjfizetés? Milyen jogi garanciákat építenek be? Ezek mennyire kikényszeríthetőek?
 - g. Milyen nem jogi jellegű garanciákat alkalmaznak (pl. ellenőrzési funkciót is ellátó IT-rendszer, ingatlan tulajdonjoga)?
 - h. Volna-e jelentősége a franchise-szerződések külön jogi szabályozásának? Ha igen, milyen területen segítené?
 - i. Lenne-e valamilyen területen jelentősége az állami beavatkozásnak, támogatásnak? Ha igen, hol?
3. Az átvevők kiválasztása
 - a. Milyen szempontok játszanak szerepet az átvevők kiválasztásánál? (Pl. tőkeerő, vállalkozói tapasztalat, helyi működő, bejáratott vállalkozás, jó hírnév, személyes kvalitások?)
 - b. Hogyan néz ki a szűrési folyamat? Hogyan jutnak el a megállapodásig és a franchise-üzlet beindulásáig? Milyen segítséget nyújtanak az átvevőknek eközben?

- c. Mennyire sikerül megfelelő átvevőket találni a gyakorlatban? (Milyen a beválási fok?)
 - d. Ha vannak saját üzletek, akkor azoknak a működtetése hogyan viszonyul a franchise-üzletek működtetéséhez? (Kapcsolattartás, kontroll, kockázatok figyelése, eredményesség tekintetében.)
 - e. Milyen problémák merülnek fel az átvevőkkel kapcsolatban?
 - f. Limitálják-e, hogy egy-egy átvevő mennyi egységet üzemeltethet?
4. Az átadott know-how fő elemei
- a. Milyen területekre terjed ki az átadott know-how?
 - b. Az egyes elemekkel kapcsolatban mennyire intenzív a kommunikáció az átadó és átvevő között? Ennek milyen csatornái vannak?
 - c. Mennyiben standardizálja a know-how a működési folyamatokat? Hogyan ellenőrzik a működési folyamatok megfelelőségét?
 - d. Mennyiben segíti elő, hogy alacsonyan képzett munkavállalók is tudják a folyamatokat működtetni?
 - e. Szokták-e változtatni a kézikönyv tartalmát? Ilyen esetekben hogyan járnak el a már meglévő tagok esetében?
5. A foglalkoztatás szabályozása
- a. Van-e szabályozás a kézikönyvben a munkavállalók személyére, képzettségére, a felvételi folyamatra, a kompenzációs csomagra vagy a HR-terület bármely elemére? Ha igen, mi ezeknek a szabályozásoknak a lényege?
 - b. Miért gondolja (nem gondolja) úgy az átadó, hogy ezt a területet szabályozni kell?
 - c. Ki dönt az átvevők által foglalkoztatott munkaerő felvételéről? Van-e bármilyen szerepe itt az átadónak? Hogyan ellenőrzi a követelmények betartását (ha vannak)?
 - d. Van-e központi továbbképzés a dolgozók részére?
 - e. A hálózatban található munkakörök mekkora része az, amit alacsonyan képzettek is be tudnak tölteni? Mennyi lehet az alacsonyan képzettek aránya e munkakörökben?
 - f. Növelhető-e az alacsonyan képzettek aránya? Ha igen, akkor milyen további intézkedések szükségesek ehhez (pl. képzés)?
 - g. Tapasztalják-e, hogy nő a részmunkaidőben dolgozók aránya? Ha igen, mi lehet ennek az oka?
 - h. Vannak-e irányelvek más hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásával kapcsolatban? Vannak-e előírások vagy ajánlások a foglalkoztatás esélyegyenlőségét illetően?

Átvevő:

1. Hány franchise egyéget működtet? Miért ezt a franchise-t választotta?

2. Milyen előnyöket tapasztalt a franchise-nak köszönhetően (promóció, beszerzés, finanszírozás, tervezhetőség, kockázatmegosztás)?
3. Milyen akadályok merültek fel?
4. Hogyan néz ki a tranzakció szerződéses oldala? Mikor és mi alapján történik díjfizetés?
5. Limitálják-e, hogy egy-egy átvevő mennyi egységet üzemeltethet? Lehetnek-e területi konfliktusok az átvevők között? Hogyan kezelik az ilyen helyzeteket?
6. Milyen területekre terjed ki az átadott know-how? Az egyes elemekkel kapcsolatban mennyire intenzív a kommunikáció az átadóval?
7. A standardizálás mennyire segíti elő, hogy alacsonyan képzett munkavállalók is tudják a folyamatokat működtetni?
8. Nyújt-e segítséget a hálózat a munkaerő toborzásában?
9. Van-e központi továbbképzés a dolgozók részére?
10. A munkakörök mekkora része az, amit alacsonyan képzettek is be tudnak tölteni? Mennyi lehet az alacsonyan képzettek aránya e munkakörökben?
11. Növelhető-e az alacsonyan képzettek aránya? Ha igen, akkor milyen további intézkedések szükségesek ehhez (pl. képzés)?

CBA

a) A működési modell

- Az adott hálózat által követett stratégia: hogyan teremt értéket a franchise?
- A franchise (együttműködés, hálózatszervezés) során az egyes tagok működésének mely részleteit szabályozzák?
- Mennyiben alkalmazkodnak a helyi viszonyokhoz az egyes üzletekben/telephelyeken?

b) Előnyök és akadályok, szerződéses garanciák

- Hogyan nézett ki a növekedés a franchise működése során? Mennyiben volt ez köszönhető a franchise-nak?
- Milyen előnyöket tapasztaltak a franchise-nak köszönhetően (promóció, beszerzés, finanszírozás, tervezhetőség, kockázatmegosztás)?
- Milyen tervei vannak jelenleg az átadónak, és ezt hogyan szolgálja a franchise-típusú működési forma?
- Milyen akadályok merültek fel? Megfelelő átvevők megtalálása? Szerződéses garanciák? Merülnek-e fel kockázatok az átvevőkkel kapcsolatban? Vannak-e ezzel kapcsolatos (negatív) tapasztalatok?

- Mekkora a cserélődés a partnerekben? Mi (lehet) az oka a cserélődésnek, lemorzsolódásnak?
- Ha van saját tulajdonú és franchise-üzlet is, akkor mi alapján döntenek el, hogy hol milyen formában lépnek be a piacra?
- Hogyan néz ki a tranzakció szerződéses oldala? Mikor és mi alapján történik díjfizetés? Milyen jogi garanciákat építenek be? Ezek mennyire kikényszeríthetőek?
- Milyen nem jogi jellegű garanciákat alkalmaznak (pl. ellenőrzési funkciót is ellátó IT-rendszer, ingatlan tulajdonjoga)?
- Volna-e jelentősége a franchise-szerződések külön jogi szabályozásának? Ha igen, milyen területen segítené?
- Lenne-e valamilyen területen jelentősége az állami beavatkozásnak, támogatásnak? Ha igen, hol?

c) Az átvevők kiválasztása

- Milyen szempontok játszanak szerepet az átvevők kiválasztásánál?
- Hogyan néz ki a szűrési folyamat? Hogyan jutnak el a megállapodásig és a franchise-üzlet beindulásáig? Milyen segítséget nyújtanak az átvevőnek eközben?
- Mennyire sikerül megfelelő átvevőket találni a gyakorlatban? (Milyen a beválási fok?)
- Ha vannak saját üzletek, akkor azoknak a működtetése hogyan viszonyul a franchise-üzletek működtetéséhez?
- Milyen problémák merülnek fel az átvevőkkel kapcsolatban? Melyeket lehet orvosolni, és melyek vezetnek szakításhoz?
- Limitálják-e, hogy egy-egy átvevő mennyi egységet üzemeltethet? Lehetnek-e területi konfliktusok az átvevők között? Hogyan kezelik az ilyen helyzeteket?

d) Az átadott know-how fő elemei

- Milyen területekre terjed ki az átadott know-how?
- Az egyes elemekkel kapcsolatban mennyire intenzív a kommunikáció az átadó és átvevő között? Ennek milyen csatornái vannak?
- Mennyiben standardizálja a know-how a működési folyamatokat?
- Mennyiben segíti elő, hogy alacsonyan képzett munkavállalók is tudják a folyamatokat működtetni?
- Hogyan ellenőrzik a működési folyamatok megfelelőségét?
- Szokták-e változtatni a kézikönyv tartalmát? Ilyen esetekben hogyan járnak el a már meglévő tagok esetében?

e) A foglalkoztatás szabályozása

- Van-e szabályozás a kézikönyvben a munkavállalók személyére, képzettségére, a felvételi folyamatra, a kompenzációs csomagra, vagy a HR-terület bármely elemére?
- Ha igen, mi ezeknek a szabályozásoknak a lényege?
- Miért gondolja (nem gondolja) úgy az átadó, hogy ezt a területet szabályozni kell (nem kell)?
- Ki dönt az átvevők által foglalkoztatott munkaerő felvételéről? Van-e bármilyen szerepe itt az átadónak? Hogyan ellenőrzi a követelmények betartását?
- Nyújt-e segítséget a hálózat a munkaerő toborzásában?
- Van-e központi továbbképzés a dolgozók részére, illetve bármilyen módon (pl. tananyaggal) támogatja-e a rendszergazda a dolgozók egységes képzését?
- A hálózatban található munkakörök mekkora része az, amit alacsonyan képzettek is be tudnak tölteni? Mennyi lehet az alacsonyan képzettek aránya e munkakörökben?
- Növelhető-e az alacsonyan képzettek aránya? Ha igen, akkor milyen további intézkedések szükségesek ehhez (pl. képzés)?
- Tapasztalják-e, hogy nő a részmunkaidőben dolgozók aránya? Ha igen, mi lehet ennek az oka?
- Vannak-e irányelvek más hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásával kapcsolatban? Vannak-e előírások vagy ajánlások a foglalkoztatás esélyegyenlőségét illetően?
- Vannak-e a franchise-formában való működésnek adózással kapcsolatos előnyös vonásai (pl. rehabilitációs járulék megtakarítása)?

Magyarországi Református Egyház által működtetett idősotthonok

1. Hogyan történt és történik a hálózatépítés? Milyen szempontok játszanak szerepet?
2. Milyen akadályok jelentkeznek?
3. Van-e cserélődés a hálózatban? Ha igen, mi lehet az oka?
4. Hogyan történik egy új intézmény elindítása, a szakmai program jóváhagyása?
5. Hogyan néz ki az idősotthonok tevékenységének ellenőrzése? Hogyan ellenőrzik a működési folyamatokat?
6. Mennyiben standardizált a működés, milyen eltérések lehetnek helyi szinten?
7. Milyen egységes előírások vonatkoznak a munkavállalókra? Milyen munkakörökben dolgozhatnak alacsonyan képzettek?
8. Milyen központi képzések, továbbképzések vannak a dolgozók számára?

9. Mennyire intenzív a kommunikáció a központ és az otthonok között? Ennek milyen csatornái vannak?

Otthon Segítünk Alapítvány

1. A hálózat tevékenységének rövid bemutatása
 - a. Vannak-e hasonló kezdeményezések?
 - b. A célcsoport rövid bemutatása (kiknek nyújtanak szolgáltatást?)
2. A működési modell
 - a. A hálózat által követett stratégia
 - b. A nemzetközi modell adaptálása hogyan történt? Milyen módosításokat kellett végrehajtani?
 - c. A helyi szolgálatok működésének mely részleteit szabályozzák?
 - d. Mennyiben alkalmazkodnak a helyi viszonyokhoz, mennyire építenek a helyi közösségekre?
3. A hálózat
 - a. Hogyan történt és történik a hálózatépítés? Hogyan növekedett a hálózat?
 - b. Hogyan történik a megfelelő szervezők és önkéntesek kiválasztása? Milyen szempontok játszanak szerepet? Milyen akadályok jelentkeznek? Merülnek-e fel kockázatok a szervezőkkel kapcsolatban? Vannak-e ezzel kapcsolatban negatív tapasztalatok? Mennyire sikerül megfelelő embereket találni?
 - c. Van-e cserélődés a hálózatban? Ha igen, mi lehet az oka?
 - d. Hogyan néz ki a helyi szolgálatok tevékenységének ellenőrzése, a szervezők és önkéntesek szupervíziója?
 - e. Mennyiben standardizált a működés, milyen eltérések lehetnek helyi szinten?
4. Átadott know-how, képzés
 - a. Milyen területekre terjed ki a szervezők és az önkéntesek képzése? (Csatlakozáskor, illetve továbbképzés.) A központ szervez minden képzést?
 - b. Mennyire intenzív a kommunikáció a központ és a helyi szolgálatok között? Ennek milyen csatornái vannak?
 - c. Hogyan ellenőrzik a működési folyamatok megfelelőségét?

Irodalomjegyzék

- ABRASSART, A. (2012): Cognitive Skills Matter: The Employment Disadvantage of Low-Educated Workers in Comparative Perspective. In: European Sociological Review, First published online: March 26, 2012.
- ADLER JUDIT (2011): Kitekintés a hazai foglalkoztatáspolitikai előtt álló kihívásokra az uniós foglalkoztatáspolitikai keretek tükrében – Összefoglaló tanulmány „A jövő munkahelyeiért” című kutatás első kötetének tanulmányaiból. A jövő munkahelyeiért, I. kötet, HÉTFA Kutatóközpont.
- ARPINTE, DANIEL - Sorin Cace - Harry Theotokatos - Eleftheria Koumalatsou (2010): The Social Economy in the European Union. Calitatea Vieții, XXI, nr. 1-2, 2010, p. 137-160
- BARTUS TAMÁS (2010): Elérési idő és a falu-város-bérkülönbség. Munkaerőpiaci Tükör 2010. MTA. pp. 145-148.
- BISHAI, DAVID M. - Nirali M. Shah - Damian G. Walker - William R. Brieger; David H. Peters, (2008): Social Franchising to Improve Quality and Access in Private Health Care in Developing Countries. Harvard Health Policy Review, Vol. 9., No. 1, Spring. pp. 184-197.
- BOGNÁR FRUZZSINA - Szabó-Morvai Ágnes (2011): A foglalkoztatással kapcsolatos adminisztratív terhek Magyarországon. HÉTFA Műhelytanulmány VII. http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2011/11/MT_7.pdf (A letöltés időpontja: 2012. május 15.)
- BÓDIS LAJOS - Cseres-Gergely Zsombor – Galasi Péter (2012): A közvetett költségek csökkentése. In: Fazekas Károly – Scharle Ágota (szerk.): Nyugdíj, segély, közmunka: a foglalkoztatáspolitikai két évtizede. Budapest Intézet. http://www.budapestinstitute.eu/uploads/6_A%20k%C3%B6zvetett%20k%C3%B6lts%C3%A9gek%20cs%C3%B6kkent%C3%A9se.pdf (A letöltés időpontja: 2012. június 14.)
- BÓDIS LAJOS - Nagy Gyula (2008): Empirikus vizsgálatok a munkanélküli-ellátások magatartási előírásainak ellenőrzéséről. Kormányzás Közpénzügyek Szabályozás, III. évf. 1. pp. 39-47.
- BROWN, S. – Sessions, J.G. (1999): Education and employment status: a test of the strong screening hypothesis in Italy. In: Economics of Education Review 18 (1999) 397-404.
- BULLAIN NILDA (é.n.): Szociális vállalkozások jogi szabályozása Európában. Előadás. http://www.ecnl.org.hu/dindocuments/296_Legal%20Framework%20for%20Social%20Enterprises%20in%20EU.pdf (Letöltés időpontja: 2012. május 31.)
- CAPPELLI, PETER – Monika Hamori (2007): Are Franchises Bad Employers? NBER Working Paper No. 13327.

- CHAUDEY, MAGALI – Muriel Fadaïro (2010): Contractual design and networks performance: empirical evidence from franchising. *Applied Economics*, 42., no. 4, Febr., pp. 529-533.
- CHAVES, Rafael - José Luis Monzón Campos (2007): The Social Economy in the European Union. Working paper CIRIEC N° 2008/02.
- COMBS, JAMES G. - Jr, David J. Ketchen - Jeremy C. Short (2011): Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35, no. 3. pp. 413-425.
- COX, JULIET – Colin Mason (2007): Standardisation versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats.. *Service Industries Journal*, 27, no. 8. .pp. 1053-1072.
- CSERES-GERGELY ZSOMBOR (2011): Kenőanyag a munkapiac fogaskerekei közé?. *Munkaerőpiaci Tükör 2011. MTA.* pp. 91-112.
- CSERES-GERGELY ZSOMBOR - Szőke Bálint (2011): Magyarországi munkapiac 2010-2011-ben. *Munkaerőpiaci Tükör 2011. MTA.* pp. 17-42.
- CSITE ANDRÁS – Major Klára [2010]: Az állam és a vállalkozások kapcsolatának néhány jellegzetessége Magyarországon. HÉTFA Kutatóintézet, Műhelytanulmányok IV. (2010. szeptember).
- CSOBA JUDIT - Nagy Zita Éva (2011): A magyarországi képzési, bértámogatási és közfoglalkoztatási programok hatásvizsgálata. *Munkaerőpiaci Tükör 2011. MTA, 2010.* pp. 113-144.
- DARR, ERIC D. – Linda Argote (1995): The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41, no.11., November. pp. 1750-1763.
- DELOITTE [2010]: Áttekintő vizsgálat az államigazgatási szabályozásból fakadó vállalkozói adminisztratív terhek teljes köréről, illetve egyes fókuszterületekkel kapcsolatosan részletes felmérések elkészítése. Deloitte Zrt.
- ESFN (é.n.): Opposites attract. How social franchising can speed up the growth of social enterprise.
<http://www.socialfranchising.coop/uploaded/UKFSN%20socialfranchisingguide.pdf> (A letöltés időpontja: 2012. május 31.)
- ESFN (2012): Social franchising – Case studies, <http://www.socialfranchising.coop/> (A letöltés időpontja: 2012. május 1.)
- FALK, MARTIN - Bertrand Koebel (1997): The Demand of Heterogeneous Labour in Germany. ZEW Discussion Paper No. 97-28. <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp9728.pdf> (A letöltés időpontja: 2012. május 15.)
- FALUVÉGI ALBERT (2010): Hogyan érintette a válság a leghátrányosabb helyzetű kistérségeket? *Munkaerőpiaci Tükör 2010. MTA, 2010.* pp. 142-145.,

- FAZEKAS GERGŐ - Herczeg Bálint - Szabó-Morvai Ágnes - Szepesi Balázs (2009): Messze van a munka – az alacsonyan képzettek foglalkoztatási problémái Magyarországon. http://www.mgszt.hu/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=33&Itemid=17, (A letöltés időpontja: 2012. május 15.)
- FAZEKAS KÁROLY - Scharle Ágota (2012): Helyzetkép és tanulságok. In: Nyugdíj, segély, közmunka. A foglalkoztatáspolitikai két évtizede. Budapest Intézet, MTA Közgazdaságtudományi Intézet.
- FOLEY, TONY (2009): Picking the Best European Countries for Franchising. Franchising World, 41, no. 1. pp. 108-110.
- FULOP, CHRISTINA – Jim Forward (1997): Insights into Franchising: A review of Empirical and Theoretical Perspectives. Service Industries Journal, 17, no. 4. pp. 603-625.
- GALASI PÉTER (2005): Foglalkozás és iskolai végzettség (1994–2002). In: Galasi Péter – Varga Júlia: Munkaerőpiac és oktatás. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, pp.21-27.
- HEGEDŰS JÓZSEF - Gerőházi Éva - Somogyi Eszter: Study on housing exclusion: Welfare policies, housing provision and labor markets. Country report for Hungary. Study commissioned in the framework of the PROGRESS Programme by the European Commission, May 2010.
- GESTHUIZEN, M. – H. Solga – R. Küster (2011): Context Matters: Economic Marginalization of Low-Educated Workers in Cross-National Perspective. In: European Sociological Review, Vol.27, Issue 2, pp.264-280.
- GVI (GAZDASÁG- ÉS VÁLLALKOZÁSKUTATÓ INTÉZET) (2011): Rövidtávú munkaerő-piaci prognózis – 2012. http://gvi.hu/data/papers/prognozis_2011_tanulmany_120131.pdf (A letöltés ideje: 2012. május 30.)
- HERCZEG BÁLINT (2011): Az alacsonyan képzettek aktivitásának növelése – háttér tanulmány. A jövő munkahelyeiért II/A kötet, HÉTFA Kutatóközpont.
- HÉTFA KUTATÓINTÉZET (2011a): Nemzetközi felmérések az adminisztratív terhekről. Szakmai Háttér III. Letölthető: <http://hetfa.hu/hszh03>
- HÉTFA KUTATÓINTÉZET (2011b): Az adminisztratív terhek meghatározása és a mérés módszerei. Szakmai Háttér II. Letölthető: <http://hetfa.hu/hszh02>
- HÉTFA KUTATÓINTÉZET (2011c): Az adminisztratív terhek Magyarországon. Szakmai Háttér IV. Letölthető: <http://hetfa.hu/hszh04>
- HÉTFA KUTATÓINTÉZET (2011d): Nemzetközi bürokrácia-csökkentési gyakorlatok. Szakmai Háttér V. Letölthető: <http://hetfa.hu/hszh05>
- HIGÓN, D. A. – Ö. Bozkurt – J. Clegg – I. Grugulis – S. Salis – N. Vasilakos – A.M. Williams (2010): The Determinants of Retail Productivity: A Critical Review of the Evidence. International Journal of Management Reviews, 12: 201–217.

- KABAI GERGELY – Németh Nándor ([szerk.] 2012): A vidéki munkahelyteremtés régi-új útjai - Szociális szövetkezetek és falugazdaságok mintaprogramjai - Útmutató Kézikönyv. Pannon.Elemző Iroda, Fonyód-Keszthely.
- KALNINS, ARTURS – Kyle J. Mayer. (2004): Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival. *Management Science*, 50, no. 12. pp. 1716-1728.
- KERTESI GÁBOR - Köllő János (2005): Minimálbér-emelések. A magyar foglalkoztatáspolitikát átfogó értékelése az Európai Foglalkoztatási Stratégia kontextusában az elmúlt öt év tapasztalatai alapján. 2005. augusztus 15.
- KERTESI GÁBOR – Varga Júlia (2005): Foglalkoztatás és iskolázottság Magyarországon. In: *Közgazdasági Szemle*, LII. évf., 2005. július–augusztus (633–662. o.)
- KIERZENKOWSKI, RAFAL (2012): Towards a More Inclusive Labour Market in Hungary, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 960, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k98rwqw3v8q-en> (A letöltés időpontja: 2012. június 10.)
- KÖLLŐ JÁNOS [2008]: Munkahelyi olvasási követelmények és a képzetlen munkaerő foglalkoztatása Nyugat- és Közép-Kelet-Európában. In: FAZEKAS KÁROLY (szerk.) [2008]: *Közoktatás, iskolai tudás, és munkapiaci siker*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, KTI Könyvek 9. kötet, Budapest. 13–41.
- KÖLLŐ JÁNOS - Nacsa Beáta (2006): Rugalmasság és biztonság a munkaerőpiacon: magyarországi tapasztalatok. ILO Flexicurity paper 2004/2. International Labour Office, Budapest.
- KÖLLŐ JÁNOS, Scharle Ágota [2011]: A közcélú foglalkoztatás kibővülésének hatása a tartós munkanélküliségre. *Munkaerőpiaci Tükör 2011*. MTA. pp. 145-160.
- LŐCSEI HAJNALKA (2010): A gazdasági világválság hatása a munkanélküliség területi egyenlőtlenségeire. *Munkaerőpiaci Tükör*. MTA, 2010. pp. 126-141.
- MARNBURG Einar – Svein Larsen – Torvald Ogaard (2004). Uncovering aspects of franchisees' incentives: an explorative investigation. 4., no. 3., Sept. pp. 117-128.
- MENYHÁRD ANITA [2006]: A „magyar multi” – a CBA Kereskedelmi Kft. http://szd.lib.uni-corvinus.hu/199/1/Diploma-Menyh%C3%A1rt_Anita.pdf (A letöltés időpontja: 2012. május 14.)
- OECD (2011): *OECD Employment Outlook 2011*, OECD Publishing.
- PATOUILLARD EDITH - Catherine A. Goodman - Kara G. Hanson - Anne J. Mill (2007): Can working with the private for-profit sector improve utilization of quality health services by the poor? A systematic review of the literature. *International Journal For Equity In Health*, 6.
- PAPP ILONA [2006]: Tanulás és stratégiaalkotás kis-és középvállalatoknál. http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2006/Papp_Ilona/ertekezes.pdf (A letöltés időpontja: 2012. május 14.)

- PRATA, Ndola –Dominic Montagu – Emma Jefferys (2005): Private sector, human resources and health franchising in Africa. Bulletin of the World Health Organization, Apr., Vol. 83 Issue 4, p. 274-279
- RESZKETŐ PETRA - Scharle Ágota - Váradi Balázs (2011): A foglalkoztatással kapcsolatos adminisztratív terhek Magyarországon. A jövő munkahelyeiért. II. kötet, HÉTFA Kutatóközpont, 2011. pp. 203-249.
- SCHARLE ÁGOTA - Benczúr Péter - Kátay Gábor - Váradi Balázs (2010): Hogyan növelhető az adórendszer hatékonysága? Közpénzügyi füzetek 26. szám, 2010. július.
- SCHARLE ÁGOTA - Váradi Balázs (2009): A területileg differenciált minimálbér indokoltsága, Budapest Intézet.
http://www.budapestinstitute.eu/uploads/BI_NFU_regiosminber_091021.pdf, (A letöltés időpontja: 2012. április 10.)
- SERES ANTAL (2011): A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái. Közgazdasági Szemle 58. évf. pp. 351-367.
- SOLGA, H. (2002): 'Stigmatization by Negative Selection': Explaining Less-Educated People's Decreasing Employment Opportunities. In: European Sociological Review, Vol. 18, Part 2, pp.159-178.
- STACEY, CLARE L. (2005): Finding dignity in dirty work: the constraints and rewards of low-wage home care labour. Sociology of Health & Illness 27 (6): pp. 831–854
- STEIJN, A.J – M.C. de Witte (1995): McDonaldization: An American menace to the Dutch labor market? Research Report. SOM Research Reports.
- TRACEY, PAUL – Owen Jarvis (2006): An Enterprising Failure. Why a promising social franchise collapsed. Stanford Social Innovation Review, spring, pp. 66-70.
- WINTER SIDNEY G. - Gabriel Szulanski – Dimo Ringov – Robert J. Jensen (2007): Reproducing Knowledge: Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, pp. 1-6.