

BATTHYÁNY SCHMIDT MARGIT – ZÖLDRÉTI ATTILA – ZÖLDRÉTI SZABOLCS

## **AJÁNLÁSOK NŐKNEK ÉS NEMCSAK NŐKNEK AZ AGRÁR GENERÁCIÓVÁLTÁS PROJEKTEK SIKERES LEBONYOLÍTÁSÁHOZ**

Jelen tanulmány a tehetségmenedzsment módszertanának segítségével a COVID-19 járványt követő agrár újratervezésben a hatékonyság és versenyképesség növelésére mutat rá a fiatal nőkben és férfiakban rejlő tehetség kibontakoztatása útján. Ehhez, a mára tovább már nem elodázható, agrár generációváltás jó lehetőséget biztosít. A robbanásszerű innovációs és technológiai fejlődés tolja maga előtt az elöregedés miatt már amúgy is halaszthatatlanná vált generációváltást az agráriumban, amelyben a szakmai tehetség, a bátorság és a tudatos felkészültség fontos szerepet játszik. A siker érdekében, a generációváltást is célszerű projektként kezelni és biztosítani kell az ehhez szükséges feltételeket. Mindezekből kiemelkedik tudatos felkészülés szükségessége, amely nőkre és férfiakra, valamint az átadóra és átvevőre egyaránt vonatkoznak.

### **Bevezetés**

Tanulmányosorozatunk első felében (Batthyány et al, 2020) rámutattunk, hogy az agráriumban az egyéni és családi vállalkozások gazdaságvezetői, az EU-hoz hasonlóan, hazánkban is erősödő jelleggel egyre inkább elöregszik és ez a sajnálatos tény a hazai agrár gazdaságvezetők 27%-át kitevő női vezetőkre is egyaránt vonatkozik. A statisztikák arra is rámutatnak, hogy az elkerülhetetlen fiatalítás mellett erősíteni kell az agrár gazdaságvezetők felsőfokú szakképzettségét, mert ebben jelentős az elmaradásunk az EU átlagához képest. A fiatalításra és a szakképzettség emelésére a hazai agrárium hatékonyságának és versenyképességének javítása érdekében van szükség. Bár kétségtelen jelentős előrelépés történt az innováció és technológia fejlesztés területén, de mindez nem elég, mert ezen a területen nem sikerült lépést tartani az európai élmezőnnyel. Mindez azt mutatja, hogy az elért eredmények és értékek megőrzése mellett szükség van a hazai agrárium dinamizálására és ebben támogatni kell a fiatalok, különösen a nők térnyerését.

### **A szakmai tehetség, a bátorság és a tudatos felkészültség szerepe az agrár generációváltásban**

Mint már az előző tanulmányban utaltunk rá, a hazai kormányzat már felismerte, hogy a fiatalítás és a nők helyzetbe hozása az agrár ágazat vonzerejének növelésével és a fiatalok számára a biztos jövőkép megteremtésével érhető el, ezért már az ehhez szükséges szabályozási feltételeinek kialakításán dolgozik. A vidéki életforma fenntartása stratégiai fontosságú, hiszen annak szükségességére a COVID-19 járvány is rámutatott. Erre a vidéki életformára alapozva lehetett a mezőgazdasági és nagyrészt az élelmiszeripari tevékenység leállásmentes folytonosságát fenntartani a járványveszély idején.

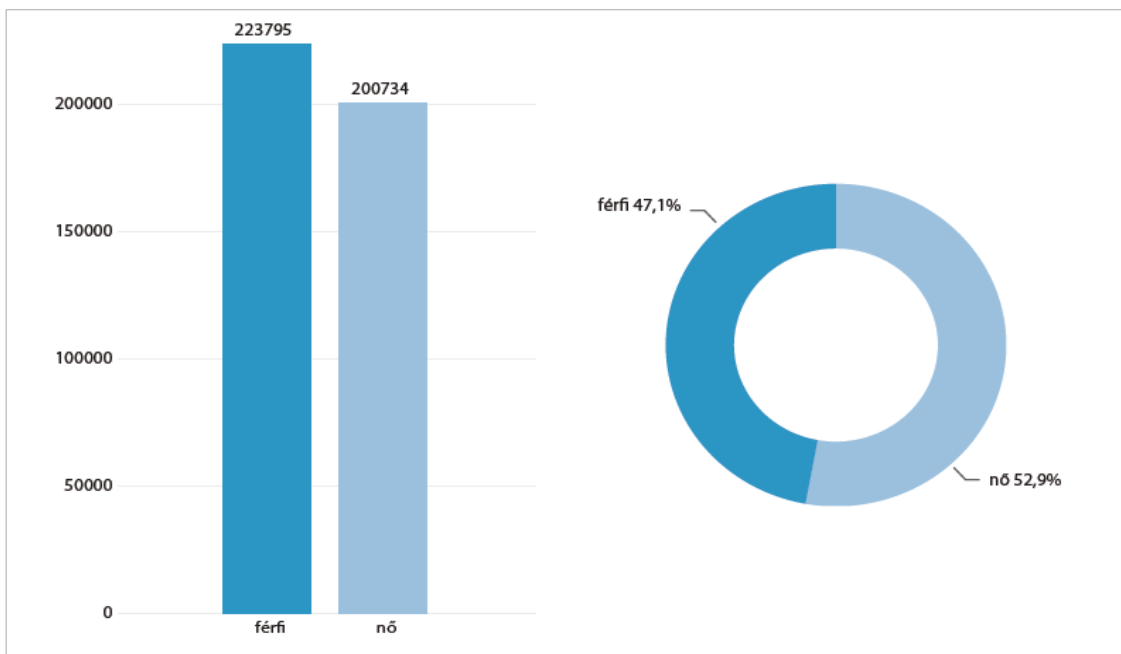
A vidéki életforma vonzerejének fokozása és a generációváltás szempontjából a család emocionális ereje, a minta és a példa nagyon fontos tényezők és ezekkel összhangban ajánlott a generációváltás tudatos előkészítése és lebonyolítása. Hasznos, ha azt az érintettek a generációváltást egy

---

Batthyány Schmidt Margit, elnök, Magyar Női Unió Egyesület.  
Zöldréti Attila elnök, MKT Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szakosztály.  
Zöldréti Szabolcs tanácsadó szakértő, FARM Europe.

speciális projektnek tekintik és azt annak megfelelően kezelik. Winston Churchill szavai szerint „A siker nem végleges, a kudarc nem végzetes: a folytatáshoz való bátorság az, ami számít.” Ez a bátorság elengedhetetlen a generációváltás esetében is, hiszen itt is a sikeres folytatás biztosítása a cél. Ez a bátorság a nők esetében különösen fontos, hiszen az ő eddigi alacsonyabb arányuk miatt a kisebb a jó példák és a minta aránya, így a családi háttér bátorítása még kiemeltebb az ő esetükben. Erre a bátorságra és céltudatosságra azért is szükség van, mert bár a hazai statisztikai adatok, összhangban az uniós adatokkal, már most is a magasabb arányú szakirányú végzettségüket mutatja, ez még nem tükröződik vissza a NAV által 2016-ra kimutat jövedelemben, ahol lemaradás tapasztalható a férfiakhoz képest.

**1. ÁBRA: AZ ÁTLAGOS NAV-JÖVEDELEM NAGYSÁGA 2016-BAN NEMEK SZERINT, ILLETVE A VÉGZETTEK NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA AZ AGRÁRKÉPZÉSEK ESETÉBEN**



Forrás: Oktatási Hivatal, 2019

A szükséges bátorság megvan a nőkben, hiszen a jövedelmi helyzetről az egész EU-ra is érvényes statisztikai adat nem riasztja vissza őket a továbbtanulástól. Magyarországon a 2020. szeptemberében induló képzések esetében továbbra is több a felvételre jelentkező női tanuló.

**1. TÁBLÁZAT: A 2020 SZEPTEMBERÉBEN INDULÓ FELSŐFOKÚ KÉPZÉSRE JELENTKEZETTEK NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA**

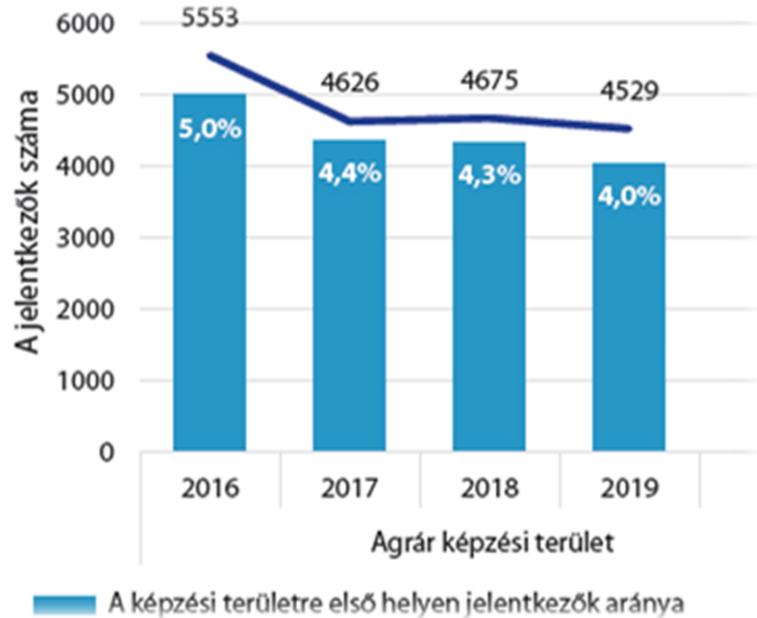
Nem	Jelentkezők			
	Össz.	[AOJN]	Mesterképzés	Állami
Férfi	40322	26091	7279	36472
Nő	51138	30602	10291	46975

**Jelmagyarázat:**  
 Össz: Összesen  
 [AOJN]: Alapképzés, osztatlan mesterképzés nappali munkarendben, mindkét finanszírozási formában  
 Állami: Állami ösztöndíjjal támogatott képzések minden képzési szinten és munkarendben

Forrás: www: felvi.hu,2020

A nők többségi aránya mellett ugyanakkor, sajnos az agrár képzési területre a 2020. szeptemberében jelentkezők száma továbbra is hozzásimul a 2. ábrán látható csökkenő tendenciához.

**2. ÁBRA: AZ AGRÁR KÉPZÉSI TERÜLETRE ELSŐ HELYEN JELENTKEZŐK SZÁMA ÉS AZ ÖSSZES JELENTKEZŐN BELÜLI ARÁNYUK, 2016–2019. ÉVI ÁLTALÁNOS FELSŐOKTATÁSI FELVÉTELI ELJÁRÁSOK**



Forrás: Oktatási Hivatal, 2019

Mindez lépéskényszer elé állította a hazai szétaprózódott agrár felsőoktatási képzést, mert ha figyelembe vesszük, hogy a jelentkezések számánál alacsonyabb a felvettek száma és ez a szám a végzésig mintegy 40%-al tovább csökken a képzéshez kapcsolódó a lemorzsolódás és kilépés miatt (Oktatási Hivatal, 2019), akkor ez már az agrár felsőoktatás kibocsátásának elégtelenségét vetítette előre. A szétaprózódott képzésben a tudásbázis és az erőforrások koncentrációjának hiánya mellett párhuzamosságok a minőségére és a hatékonyságra hatottak negatívan. Erre a lépéskényszerre reagált a szabályozás az agrár felsőoktatás profil tisztítását, koncentrációját és a fiatalokra gyakorolt attraktív vonzerejének megteremtését szolgáló, a felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény 2020. májusában megjelent módosítása. Az erőforrások koncentrációjának és a profil tisztítás eredményeként egy regionálisan is nagyon komoly oktató és tudásbázis jött létre 2020. augusztus 1-vel a Szent István Egyetemen.

Magyarországon az évek óta öregedő férfi és női agrárgazdálkodó réteg számára mára égetően aktuális problémává vált a generációváltás. Harminc évvel a politikai és gazdasági rendszerváltás után, a rendszerváltó generáció kiöregedése miatt - ugyan úgy, mint a gazdálkodás minden más területén - az agráriumban is szembe kell nézni a generációváltás nehézségeivel. Az agráriumban a rendszerváltáshoz kapcsolódó átalakulás új nehézségeket is hozott köztük az osztatlan földtulajdon ügyét, amelyre az ideai törvényi szabályozás felkínálja a megoldást, így a fókuszba a generációváltás került, mint tovább már nem halasztható feladat. A generációváltás hazai KKV szektort érintő fontosságát jól mutatja, hogy az Innovációs és Technológiai Minisztérium által kidolgozott, a KKV szektor megerősítésének stratégiája 2019-2030 önálló fejezettel (VII. fejezet) foglalkozik a generációváltás támogatásának kérdésével. (ITM, 2019)

Ehhez kapcsolódóan 2020 januárjában generációváltást és csődhelyzetet kezelő EU-pályázat jelent meg. A GINOP1.1.10-20 kódszámú kiemelt pályázati felhívás<sup>16</sup> „A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása a vállalkozói ismeretek bővítése révén” címen jelent meg. A pályázat 1,5 milliárd forint keretösszeggel támogatja olyan folyamatleírásokat, minták kidolgozását, amelyek segítségével a vállalkozások és az azokkal foglalkozó szakemberek az ország bármely részén le tudják bonyolítani a vállalkozások tulajdonosainak, vezetőinek generációváltását.

A generációváltás témaköre ugyanakkor nem új a hazai szakmai életben. Az agrárium területén betöltött szerepére és szükségességére már több mint egy évtizede rámutattak (Székely, 2009) és általában a KKV-k tekintetében bekövetkezett jelentőségével számos az EU által is támogatott projekt is folytatott kutatásokat (MGYOSZ 2016). Az elméleti ajánlások mellett a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK) és a Fiatal Gazdák Magyarországi Szövetsége (AGRYA) a fiatal gazdákat, illetve az agrár-szakképzésben és felsőoktatásban tanulók számára programot indított 2019-ben. (MTI, 2019). A programok célja a nemzedékváltás elősegítése az agráriumban. Az együttműködés eredményeként a tudósítás 2019. évi időpontjáig 5 helyszínen 15 szakmai eseményt tartottak, 500 gazdálkodó részvételével.

Minden eddig megtett erőfeszítés és támogatás ellenére az OTP szintén 2019-es kutatási adatai alapján az agrárvállalkozások majdnem 70 százaléka nem rendelkezik semmilyen tervvel vagy elképzeléssel az utódlási folyamatot illetően. 30 százalékuk jelezte ugyanakkor, hogy vannak pontos, vagy kevésbé pontos elképzelések az utódlás lefolytatására, de ezeket írásban nem rögzítették. (OTP Agrár, 2019) Hogyan lehetséges ez? A válasz a közvetlen személyre, a konkrét esetre szóló szakmai tanácsadás hiányában keresendő, pedig erre szükség van, mint azt az alábbiakban látni fogjuk. Az eddigi gyakorlatban alkalmazott, alapvetően általános felhívások, híradások, nagy létszámú fórumokon elhangzott ismertetések a problémakör összetettsége és a témakör személyes jellege miatt inkább riasztották az érintetteket és ez, a megoldás irányába tett lépések helyett, a tényleges döntések elodázását eredményezte.

Mindez tovább már nem tartható, legfőképpen azért nem, mert a tudatos felkészültséggel végrehajtott generációváltás – alábbiakban részletezett – időigénye miatt ma már cselekedni kell! Jelezni szeretnénk, hogy az alábbiakban bemutatott időszükséglet nem tartalmazza a generációváltáshoz kapcsolódó jogi rendezés időigényét. Erre jelen tanulmányban nem térünk ki, mert előkészítés alatt áll a kapcsolódó jogi környezet újra szabályozása. Ugyanakkor azt is jelezni kívánjuk, hogy a tudatos generációváltás a gazdaság fiatal tehetséges generáció átadására irányul, a föld és a gazdálkodáshoz tartozó összes vagyonelem egyben tartásával, legyen annak nő, vagy férfi a kedvezményezettje.

A mindennapi használatban a tehetség fogalma valamely területre vonatkozó különleges adottságot jelent és azt a személyt nevezzük tehetségnek, aki ezzel az adottsággal rendelkezik. Szűkebb, humángazdasági értelemben a tehetséges emberek azok, akik kiemelkedő hatékonysággal képesek magas szakmai képzettségek elsajátítására és annak gyakorlati alkalmazására. A tehetségek közös jellemzője, hogy szakmailag motiváltak és örömet lelik a kihívást jelentő tevékenységekben. (Thom, 2019)

Az agrárgazdaságban is általánosan érvényesülő és elfogadott szakmai vélemény, hogy a negyedik ipari forradalom robbanásának időszakában a vállalkozások és az egyes országok jövőbeli versenyképessége (Csath et al, 2016) és növekedési lehetőségeit alapvetően az határozza meg, hogy milyen kapacitású és minőségű humántőkét tudnak saját szolgálatukba állítani. Aki képes maga kinevelni, fejleszteni és megtartani, vagy magához vonzani a kiképzett tehetségeket, a legjobb

<sup>16</sup> <https://www.palyazat.gov.hu/megjelent-a-ginop-1110-20-a-mikro-kis-s-kzpvllalkozsok-versenykpeessgnek-javtsa-a-vllalkozoi-ismeretek-bvtse-rvn-cm-felhvs>

munkaerőt, csak annak van esélye az elkövetkező időszak éveiben piaci pozíciója megőrzésére, illetve annak céltudatos javítására. Sajnálatos tény, de igaz, hogy ez a megállapítás most a koronavírus járvány okozta munkaerő ellátási problémák időszakában fokozottan érvényesül!

A versenyszférában a piaci verseny eredményeként mára szabályos harc alakult ki a magas humánpotenciállal rendelkező erőforrás megszerzéséért. Miért lenne ez másképp az agráriumban, ahol szintén óriási verseny folyik a piacokért. A tehetség birtoklásával kapcsolatban a versenytársak részéről időről időre felvetődik a „megvenni, vagy kinevelni” kérdést. A stratégiai megközelítés, amely minden lehetőséggel számol, alapvető összefüggésben áll a vállalkozás által képviselt üzleti filozófiával, amely a „kötődés” érdekében általában a „kinevelni” filozófia híve. Mindez a klasszikus családi vállalkozások esetében kicsit másként alakul. Az ő esetükben a jövő szempontjából fontos tehetséges utánpótlás tekintetében a kérdés így hangzik:

*„Van-e a családban olyan tehetséges fiatal nő, vagy férfi, aki az adott konkrét vállalkozás iránt érdeklődő és motivált személy, akit be lehet vonni a folyamatok fenntartásába és fejlesztésébe a közös és kölcsönös haszonmaximalizálás érvényesítésével?”*

Vegyük sorra a feltett kérdés tényezőit. A tehetség általános fogalmát az előzőekben ismertettük, így ez a kérdés aránylag könnyen megválaszolható. A fiatalok – nők, férfiak egyaránt – motivációja szempontjából, mint erre a BCG/WFPMA együttműködés Creating People Advantage 2014-2015 című publikációja is rámutat (BCG/WFPMA 2015), az új technológiai kihívások mellett a munkakörnyezet, a közösség és a fejlődési perspektívák a kiemelt tényezők. Felmérésük szerint a fiatal foglalkoztatottak számára a munkahelyválasztásnál a szakmai munka elismerése és a munkakultúra szempontjai fontosabbak a pénzügyi szempontoknál. Ez a fiatal tehetségek munkaválasztása szempontjából lényeges, hiszen számukra, egy versengő jövőképből kiindulva, nagyobb hangsúlyval szerepelnek a szakmai megbecsüléssel, a sikerrel és a közösségi elismeréssel összefüggő szempontok, mint a pénzügyi szempontok. A hivatkozott felmérés szerint a munkahelyválasztást befolyásoló tényezők sorrendjét a 3. ábra (következő oldal) szemlélteti.

Mindezek természetesen az agrár családi vállalkozás esetére is érvényesülnek. Tehát nem magától értetődően adódik a tehetséges következő nemzedék automatikus érdeklődése és vonzalma a családi vállalkozás iránt, még a legnagyobb anyagi érdekeltség és adott esetben függőség ellenére sem. Ezt jó esetben adott, vagy ki lehet alakítani, amelyre építeni lehet hosszú távon. Ellenkező esetben viszont a fiatalok más célok vezérlik. Például függetlenedés, elszakadás a családi és helyi kötöttségektől, vagy a családi vállalkozás profiljától teljesen más, azzal összeegyeztethetetlen tárgyú érdeklődés és személyes célkitűzés, ambíció.

Az előzőek rávilágítanak arra, hogy a hazai agrár családi vállalkozások esetében a szerencsések közé sorolhatók azok, ahol adott a fiatal tehetség és annak az agrárvállalkozás iránti érdeklődése is fennáll. A fiatal oldaláról a motiváltság érdekében biztosítani kell a személyes ambíciók teljesítésének lehetőségét is. Ma erre a precíziós mezőgazdaság jó hátteret biztosít, mert az ahhoz tartozó informatika és robotika alkalmazásának kihívásai a legtöbb fiatal érdeklődésének középpontjában álló, a jövőt jelentő kihívásokat testesít meg, így ezen a hídon keresztül biztosítható és fenntartható a fiatal érdeklődése az agráriumban, önmagában kevésbé vonzó ágazatai iránt.



**3. ÁBRA: A MUNKA VÁLLALÁST BEFOLYÁSOLÓ SZEMPONTOK SORRENDJE**



Forrás: BCG/WFPMA együttműködés Creating People Advantage 2014-2015.

A közös és kölcsönös haszonra törekvés alapja szintén a motiváció, amely a generációváltás sikerességéből fakadó közös érdekeltségéből adódik. Ehhez azonban mindkét fél részéről bátorság is kell, amely mindig fontos szerepet játszik a döntéseknél. Winston Churchill már idézett mondása a folytatásra irányuló bátorságot emeli ki. Erre az átadásra és átvétellel járó folytatásra irányuló bátorságra van szükség a sikeres generációváltás esetében is. Bátorság kell az átadó idősebb generáció részéről az általa létrehozott és működtetett egységtől való megváltásra és a nyugdíjas évekre való áttérésre. Bátorság kell a fiatalabb generációra támaszkodó bizalomhoz is, de ugyanígy bátorság szükséges a fiatalabb generáció részéről is a működtetés, a fenntartás és fejlesztés felelősségének átvételéhez.

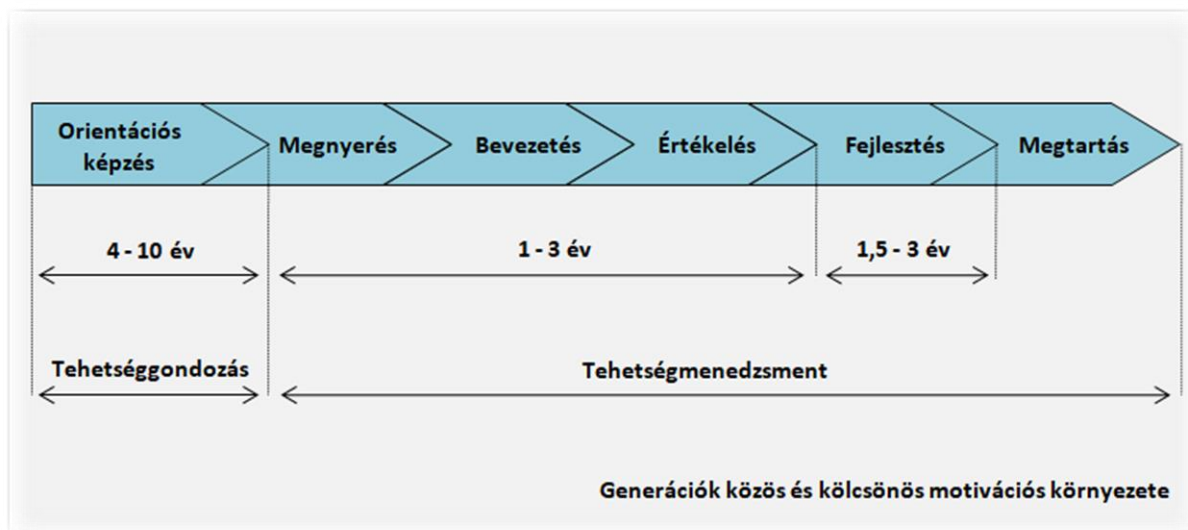
A versenyszféra esetében a vállalkozások célja a magunkhoz vonzott tehetségek (IMD, 2019) teljesítmény-maximalizálása és ennek egyik hatékony eszköze a tehetségmenedzsment (Thom, 2019), amely motivációját a közös és kölcsönös haszonmaximalizálásra törekvés jelenti. A tehetségmenedzsment nem más, mint tudatos beruházás az emberbe. Ezen beruházás költségoldalát a „kinevelés”, vagy „megszerzés”, valamint a tehetség továbbképzéssel és menedzseléssel összefüggő összes kiadása, míg bevételi oldalát a „beruházással” elért teljesítménynövekedésből fakadó bevétel-többlet adja. Az egyenlegképzés lehetőségét és alapját a változások tényszerű adatokkal való nyomon követése és értékelése adja. A szakirodalom egyetért abban, hogy a tehetségmenedzsment olyan sokoldalú integrált, komplex folyamat, amelyet a felső vezetés felügyeletével és részvételével, az átfogó HR menedzsment rendszerébe kell beilleszteni. Folyamatát tekintve a tehetségmenedzsment a tehetségpotenciállal rendelkező, már valamilyen diplomával, szakirányú végzettséggel rendelkező munkatársak kiválasztásával – amely történhet a saját kineveltek köréből, vagy külső megszerzéssel – tehát a megnyeréssel indul, majd ezt követi a bevezetés és az értékelés, amelynek célja a továbbképzés irányainak meghatározása. Az összeállított, személyre szabott fejlesztési terv alapján történik a képzés. A folyamat lényeges eleme a kiképzett, továbbképzett tehetségek megtartása, valamint a képzés és további menedzselés hatására a gyakorlati alkalmazásban elért „többlet” teljesítményből származó előnyök közös (munkáltató–munkavállaló) és kölcsönös hasznosításának lépéseit foglalja magában.

Ezek a lépések a fiatal női és férfi agrártehetségek fejlesztése és menedzselése esetében is követendőek, azzal az egyszerűsítéssel, hogy családi vállalkozás esetében a tulajdonos lát el egy

személyben minden, az előzőekben integráltnak nevezett vezetői feladatot. Mivel a tehetségmenedzsment már valóban a végzettekre és azok menedzselésére összpontosít, így ezt megelőzően a fiatalok tehetségét ki kell bontakoztatni, majd ápolni és fejleszteni kell, amely lépéseket a tehetséggondozás foglalja magába. A tehetséggondozás és tehetségmenedzsment folyamat lépéseit és az egyes lépések várható időigényét a 4. ábra foglalja egységbe. Mindezek alapján látható, hogy a tudatos agrár generációváltás előkészítése esetében az általános iskolát befejezett diák tehetséggondozása és menedzsmenete, tehát a középfokú, majd felsőfokú képzés, vagy szakképzés, illetve a menedzsment átvételére felkészítés éveinek várható összege elérheti a 10 -14 évet. Mindez egyértelműen rávilágít arra, hogy ehhez átgondolt hosszú távú családfejlesztési terv/szándék és annak végrehajtása szükséges, amely nagyfokú tudatosságot igényel a folyamat teljes periódusa alatt.

A tudatosság kiépítéséhez és fenntartásához, mint előzőekben már utaltunk rá, a fiatal oldaláról szükség van a családi mintára, illetve a családi minta által képviselt értékrend hosszú távú elfogadására. A családnak együtt kell működnie a tehetséges fiatal érdeklődésének megnyerésében, a gazdálkodásba történő bevezetésben, a fiatalban rejtőző potenciálok felismerésében és azok tudatos továbbfejlesztésében, valamint abban, hogy a tehetség a teljesítőkéességét és a teljesítményre való készsége a kölcsönösség elvének érvényesítése mellett a vállalkozás hasznára fordítsa. Itt kell kiemelni, hogy a tehetség önmagában nem egyenlő a teljesítménnyel, az csak a tényleges tevékenységgel párosulva hozza meg az eredményt. Így az egyéni ambíció fejlesztése mellett az ösztönzés és a nyújtott teljesítmény értékelésével kell biztosítani a kölcsönös előnyök érvényesítését. A tehetségmenedzsment komplex rendszerét és annak működési hatékonyságát befolyásoló funkciókkal más tanulmányban foglalkozunk részletesen. (Thom-Zöldréti, 2019)

**4. ÁBRA: A TUDATOS TEHETSÉGGONDOZÁS ÉS TEHETSÉGMENEDZSMENT IDŐIGÉNYE**



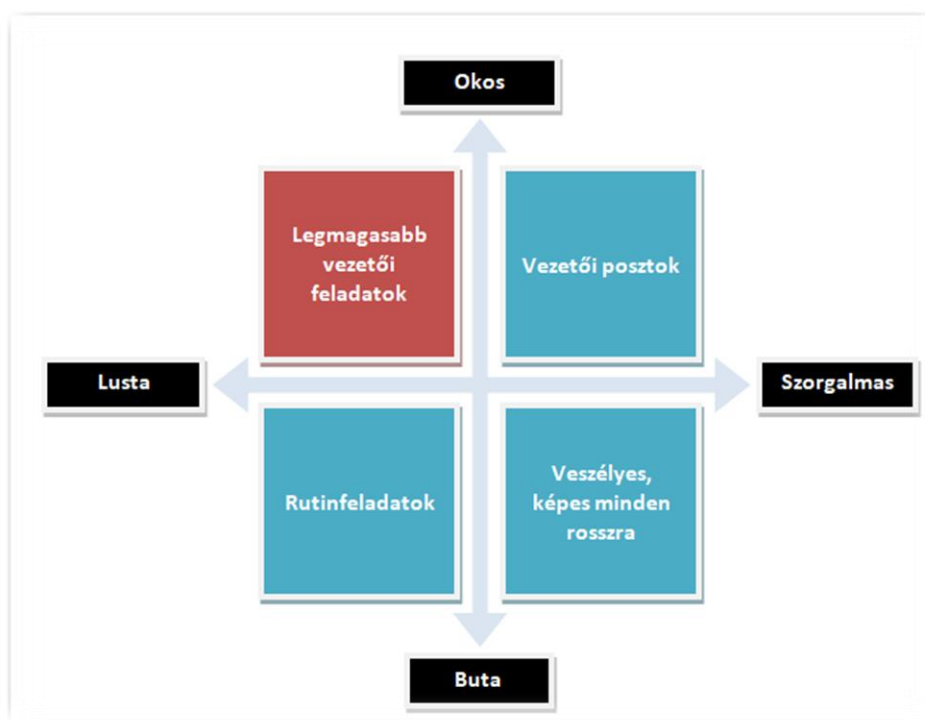
Forrás: Thom-Zöldréti (2019) alapján saját munka

A tehetségmenedzsment folyamatában a női és férfi jelöltek fejlesztésre történő kiválasztására különböző módszertani megfontolások állnak rendelkezésre. Leggyakrabban itt is a SWOT (erőségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) analízist alkalmazzák. Ez a módszer ajánlott és nagyon egyszerűen alkalmazható az agrár családi vállalkozások tagjainak önértékeléséhez is. Az eredmények feldolgozáshoz felhasználják Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjait, amelyben tisztjeit négy osztályba sorolja: okosak, lusták, szorgalmasok, buták. Álláspontja szerint az okos és szorgalmas tiszteket érdemes magas posztokra helyezni. A buták és lusták teszik ki véleménye szerint a hadseregek személyi állományának 90 százalékát, őket

rutinfeladatokra lehet használni. Az okosak és lusták érdeklődnek a legmagasabb rangokat, mert megvan bennük a kellő szenvedély és higgadtság ahhoz, hogy minden helyzetet kezelni tudjanak. Aki viszont buta és szorgalmas, attól azonnal meg kell szabadulni, mert óriási veszélyt jelent! (List, 2016)

Az előző szöveges minősítést foglalja keretbe az 5. ábra. Az agrárvállalkozás fejlesztése és az innováció szempontjából is fontos jellemző, hogy legmagasabb vezetői feladatok mellett az innovatív feladatok ellátására is kiválóan alkalmasak, az okos, és adott esetben nem a legszorgalmasabb tehetségek. Tehát nem kell minden szempontból eminensnek lenni ahhoz, hogy valaki nagyszerű teljesítményekre legyen képes! Ez az agrárpályát választó fiatalok esetében is érvényes. Az ő esetükben, mint azt már láttuk az érdeklődés és a motiváltság felébresztése és fejlesztése a családi vállalkozás legnagyobb kihívása.

5. ÁBRA: KURT VON HAMMERSTEIN-EQUORD TÁBORNOK MINŐSÍTÉSI SZEMPONTJAI



Forrás: List (2016)

A tehetségmenedzsment hazai szerepének felmérése érdekében (Zöldréti, 2020) kérdőíves felmérés készült, amelynek megállapításai érintették a generációváltás témakörét. A felmérés a tehetségmenedzsmenthez alkalmazásához kapcsolódó támogatási igényre is irányult. A válaszadók 50% a támogatás jellegére vonatkozóan közvetlen szakmai (pl. oktatási, tanácsadási) támogatást preferálta a pénzügyi támogatással szemben, amelyet csak 16% jelölt meg kizárólagosan. A maradék 34% tartotta optimálisnak a közvetlen szakmai és pénzügyi támogatás kombinációját. A felmérés is visszaigazolta, hogy hazánkban a nagy nemzetközi vállalatok gyakorlatában jelenik meg a tudatos tehetségmenedzsment. A KKV-k ismerik a témakör kiemelt fontosságát, de egyelőre nagyon alacsony az ő esetükben a tudatos alkalmazás szintje. Mint láttuk a jobb megismerés és a gyakorlati alkalmazás elterjesztése érdekében elsősorban a közvetlen szakmai tanácsadás és képzés típusú támogatást preferálják. Ez az igény nyilvánul meg az agráriumban is ahol, mint láttuk az eddigi erőfeszítések ellenére nagy a lemaradás a generációváltás tudatos előkészítésében. Ez a lépéshátrány azért keletkezett, mert hiányzott a generációváltáshoz kapcsolódó személyre és a



konkrét agrárgazdálkodó egységekre szabott szakmai tanácsadás. Ezen a területen előre kell lépni a jövőben.

### **A tehetségmenedzsment ajánlásai a tehetséges nők és férfiak számára az agrár generációváltási projekthez**

A versenyszférában a tehetségmenedzsment feladatát a piaci versenyben élre törő vállalkozás folyamatos tevékenységként látja el. Ennek gyakorlati lebonyolítására eseti gyakornok (trainee) programokat alkalmaznak széles körben. Mint látjuk, egy-egy ilyen fejlesztő programhoz kapcsolódik a megnyerés, a bevezetés és értékelés, amely lépések a megalapozottság érdekében akár éveket is igénybe vehet. Az értékelés alapján vissza kell igazolni a képzésre érettséget, valamint meghatározzák a szükséges képzési területeket. A kiválasztott tehetség tehát konkrét, kitűzött célra irányuló, személyre szabott képzési programot hajt végre. Egy ilyen kiemelt fontos terület az agrárvállalkozások számára a generációváltáshoz szükséges utánpótlás kinevelése. A kiválasztást követő fejlesztés a nemzetközi gyakorlatban általában 18 hónapos felkészítő képzést jelent, amelynek a projektszerű lebonyolítása az alábbi ajánlások gyakorlatba ültetésével működhet eredményesen. Ezeket az ajánlásokat az alábbiak szerint célszerű az agrár generációváltási projekteknel is alkalmazni (Thom-Zöldréti, 2019).

**1. ajánlás:** A generációváltás is egy projekt, tehát sikerességét a projektmenedzsmentből ismert sikerfaktorok alapvetően befolyásolják. Azok biztosításáról már a tervezés fázisában gondoskodni kell. A pontos definiáltság; a célok és eredménykritériumok előzetes egyértelmű rögzítése; a jó lehatároltság; a célkitűzések és erőforrások (pénzügyi és egyéb kapacitások, a rendelkezésre álló idő) összhangja; a tervezés, előkészítés és végrehajtás összhangja; a vezetői és szakmai promóció fokozott megléte stb., ezen projektek esetében is fontos szerepet játszanak. A generációváltási projektek kiválasztott célszemélyei természetesen nők és férfiak egyformán lehetnek.

**2. ajánlás:** Biztosítani kell az átadó generációt képviselő vezető fokozott idejű részvételét és a program sikeréhez kapcsolódó eltökéltségét, mert személye pozitívan befolyásolja a képzés szakmai céljainak teljesülését. Az eltökéltség és következetesség a sikeres projektek fontos feltételei. Az elkötelezettség mindkét érintett részéről kell a generációváltási projekt tudatos végrehajtáshoz annak érdekében, hogy félévente ne változzanak meg az elképzelések. Számos empirikus felmérés azt mutatja, hogy hasonló képzési programok céljait veszélyezteti a vezető képzésre fordítható idejének, vagy eltökéltségének hiánya, annak ellenére, hogy a vonatkozó képzés célja és az értékek közvetítése mindenki számára kiemelt fontosságú.

**3. ajánlás:** A generációváltási projektben az 2. sz. ajánlás alapján a személyes mentorállásra kiemelt figyelmet javasolt biztosítani, mert a mentorállásnak pozitív hatása van célok teljesülésére. A mentor ugyanis nem csak a szakmai ismereteket közvetíti, illetve ellenőrzi annak elsajátítását, hanem segíti a környezet, az informális kapcsolati és hatalmi struktúra megismerését is. A mentor iránymutatása mellett a fiatal jobban meg tudja ítélni saját teljesítményét és jövőbeli lehetőségeit.

**4. ajánlás:** A generációváltási felkészítés alatt is javasolt a jövőbeli feladatokhoz igazodó konkrét projektfeladatok kiadása és megoldása, mert a projekttevékenység egyaránt pozitív hatással van szakmai és módszertani ismeretek gyakorlati elsajátítására is. Ezen projektek időben jól behatárolt feladat-komplexumok, amelynek világos célokra kell irányulnia és be kell tartani az idő- és költségkereteket, a minőségi sztenderdeket. A tényleges projekt munkával a fiatal már a képzés alatt is felelősségteljesen dolgozik, elért eredményeit közvetlenül lehet értékelni.

**5. ajánlás:** A generációváltási projektbe javasolt széles körű - ha lehet - külföldön is folytatandó versenytárs-elemzési képzési rész beépítése, mert a külföldi tartózkodás a szakmai és interkulturális kompetenciák elnyerését teszi lehetővé a résztvevő számára. Nevezetesen a szakmai

megoldások elemzése mellett lehetővé teszi az idegen kultúrából származó emberekkel való hatékony és mérhető szintű együttműködést. Mindez pozitívan segíti elő a know-how importot, vagy kedvező esetben előkészíti a termékek és szolgáltatások exportját.

**6. ajánlás:** Javasolt, hogy a generációváltási cél tudatosan épüljön be az adott személy képzési tervébe és ezzel párhuzamosan rögzíteni kell a közös és kölcsönös haszonmaximalizálás, illetve hasznosítás elveit, oly módon, hogy a többletteljesítmény és a kapcsolódó motivációs elemek mérhetőek és arányosíthatóak legyenek. A „megtartás” funkció biztosítása érdekében időben elő kell készíteni a hosszú távú együttműködési, hasznosítási megállapodást, amely generációváltás esetében az üzlet és tulajdonátadás részleteit is kell, hogy tartalmazza.

Az előző ajánlásokat természetesen a tehetséges női és férfi kiválasztottakra „testre szabottan” kell alkalmazni a gyakorlatban és - mint azt az előzőekben hivatkozott felmérés mutatja - ehhez a gazdák közvetlen szakmai segítséget és tanácsadást kérnek. Ezen a területen is indokolt továbblépni, mert ha csak a szakmai felkészítés időigényét nézzük láthatjuk, hogy azt sem lehet máról hólnapra megvalósítani.

### Összegzés és perspektívák

Tanulmányunkat felvezető összefoglalóra hivatkozva ki kell emelnünk, hogy az agrár generációváltás a nők számára mindenképpen lehetőséget hordoz magában. Ehhez a már ma is meglévő képesítési, képzettségi szintjük – amelyet mindenképpen ajánlott testre szabottan tovább fejleszteni – jó potenciális háttérrel biztosít ehhez. A szerepvállalásukat az ahhoz szükséges források elérhetősége is segíti. Erre garancia, hogy az Európai Bizottság a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó stratégiai kötelezettségvállalása keretében kimondta, hogy az uniós finanszírozási programok 2020 utáni generációjának előkészítése során a Bizottság figyelembe fogja venni a nemek közötti egyenlőség szempontját! Mindez azt bizonyítja, hogy az uniós források elérésében a nők inkább előnybe, mint hátrányba kerülnek.

Az agráriumban a COVID-19 koronavírus járvány első fázisát követő újratervezésében hazánkban, de az egész EU-ban az élelmiszerbiztonság és az élelmiszerellátás biztonsága kiemelt szerepet kapott. Ebben a hazai agrárvállalkozások térnyerése érdekében a versenyképesség fokozása szükséges. Ugyanakkor nem csak az agráriumban, hanem a gazdaság egészében nagyon fontos a versenyképesség növelése (Zöldréti, 2019) és a versenyképességi fordulat elérése. Ennek érdekében a szabályozás megújítását követően az MNB és a Kormány már konkrét lépéseket tettek. Ide sorolható az MNB Versenyképességi Programja, a Nemzeti Versenyképességi Tanács által kidolgozott Program a Versenyképesebb Magyarorszáért, valamint a Kormány által kiadott Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja. Az egész nemzet jövőjét és azon belül a versenyképességi potenciálok javítását tartalmazzák a Családvédelmi Akciótervben, a Gazdaságvédelmi Akciótervben és a Magyar Falu Programban lefektetett célok és a megvalósításukat szolgáló eszközök. A helyzet és a felsorolt programokban, akciótervekben lefektetett irányok és célok világosak, ebbe kell beilleszteni a generációváltással összefüggő humán erőforrás kérdések hatékony kezelését.

Az agrárvállalkozások sikeres generációváltása érdekében az érintett szereplők előzőekben ismertetett módszertani támogatása mellett folytatni kell és komplexé kell tenni magának a generációváltás folyamatának és ehhez kapcsolódóan a fiatal gazdák személyre szabott támogatását. Ennek keretében a pályázati források mellett a fiatal gazdák hitelhez jutásának támogatása továbbra is kiemelt szándék. (Szinay-Zöldréti, 2020) Szintén folyik a generációváltáshoz, illetve az agrárörökséghez kapcsolódó szabályozási környezet átalakításának előkészítése is. Ide sorolhatjuk a szerződéses generációváltást, amelyben szerződésben rögzítik annak ütemét és esetleg ellenértékét, ideértve a további családtagok részesedésének rendezését is. Az örökség esetén a

kérdéskört nem célszerű pusztán öröklési jogi eszközökkel, hanem azt a célszerűséget és a hatékony gazdálkodást támogató komplex megközelítéssel kell kezelni, ebben egyebek mellett például az örökléssel egybekötött birtokegyesítés lehetőségének bevezetése is célszerű lehet.

A vállalkozások és bennük az agrárvállalkozások versenyképességének javulásán keresztül vezet az út az ország versenyképességének és versenypozíciójának javításához. Ha sikerül a vállalkozások esetében a legfontosabb erőforrás, a humán erőforrás hasznosítását, ezen belül különösen a tehetségek hasznosítását magasabb szintre emelni, már megtettünk egy nagyon fontos lépést előre. A női és férfi tehetségek felkutatása és fejlesztése a generációváltás, így az agrárszektor sikeres generációváltása szempontjából is kiemelt jelentőségű. A multinacionális nagyvállalatok már rutinszerűen használják ki működési gyakorlatukban a tehetségmenedzsment által kínált módszertant. A nők helyzetének bemutatása mellett tanulmányunkkal ahhoz kívántunk hozzájárulni, hogy felkeltsük az érdeklődést a tehetségmenedzsment módszertanának alkalmazására az agrár családi vállalkozások tudatos generációváltásában.

A COVID-19 vírusjárvány és a klímaváltozás útelágazás elé állította az emberiséget. El kell döntőnünk, hogy a profitvezérelt, vagy a fenntarthatóság vezérelt úton megyünk-e tovább. Nem csak magunkra, hanem unokáinkra is gondolnunk kell, így mi a fenntarthatóság mellett tesszük le a voksunkat. Ez az út szemléletváltást igényel. Az egyenjogúság teljes érvényesítése mellett a mezőgazdaságban is törekedni kell az értékteremtő és egyben hagyományörző női szerepvállalásra is. A jövő fenntartható társadalmának alapját a családban és a munkában is a szeretetet, a megbecsülést és a gondoskodást képezi. A hagyományos női és férfi szerepek megélése egyaránt hozzásegíti a nőket és a férfiakat a harmonikus családi élet kialakításához, és az alapja a munkában elért, hosszú távú, fenntartható sikernek is.

### Irodalomjegyzék:

Batthyány Schmidt Margit – Zöldréti Attila – Zöldréti Szabolcs (2020): A nők lehetőségei egy „férfias” ágazat generációváltásában. Új Munkaügyi Szemle, 1. 1. 47-60. <https://www.metropolitan.hu/upload/3629dd3c2c135ceaa08ba93bd59c0bbcc8994371.pdf>

Csath Magdolna – Györpál Tünde – Nagy Balázs – Taksás Balázs (2016): Speciális jelentés az állami versenyképességet javító, vállalkozóbarátabb üzleti környezet kialakításának lehetőségeiről, in: A jó állam nagyító alatt. Szerk.: Kaiser Tamás, Dialóg Campus, Budapest.

European Commission (2016): A nemek közötti egyenlőségre vonatkozó stratégiai kötelezettségvállalását 2016-2019, <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/24968221-eb81-11e5-8a81-01aa75ed71a1/language-hu>

European Commission (2018,a): CAP Context indicators 2014-2020, 23. Age structure of farm managers, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/cap-indicators-doc-c23\\_2018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/cap-indicators-doc-c23_2018_en.pdf)

European Commission (2018,b): CAP context indicators 2014-2020, 24. Agricultural training of farm managers, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/cap-indicators-doc-c24\\_2018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/cap-indicators-doc-c24_2018_en.pdf)

European Commission (2019): Evaluation of the impact of the CAP on generational renewal. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/information-reports/evaluation-impact-cap-generational-renewal>

European Commission (2020): Young farmers. [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/young-farmers\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/young-farmers_en)

European Parliament, FEMM (2019): The professional status of rural women in the EU [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/608868/IPOL\\_STU\(2019\)608868\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/608868/IPOL_STU(2019)608868_EN.pdf)

Eurostat (2020/a): Wages and labour costs. Statistics Explained. <https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/>

Eurostat (2020/b): Gender statistics [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender\\_statistics#Education](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics#Education)

- felvi.hu (2020): Minden, ami oktatás, Egyetemi statisztikák 2020. [https://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok\\_statisztikak/friss\\_statisztikak/!FrissStatisztikak/index.php/friss\\_statisztikak/nemek](https://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok_statisztikak/friss_statisztikak/!FrissStatisztikak/index.php/friss_statisztikak/nemek)
- IMD World Competitiveness Center (2019): World Talent Ranking 2019 <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2019/>
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019): A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030. [https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV\\_Strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf)
- List, S. (2016): Die Selbst organisationsmatrix nach General von Hammerstein-Equord. <https://tool-blog.de/2016/06/20/die-selbstorganisationsmatrix-nach-general-von-hammerstein-equord/>
- KSH (2017): Mikrocenzus 2016, Iskolázottsági adatok <https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016/>
- KSH (2019): Magyarország 2018, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2018.pdf>
- Lentner Csaba – Novoszáth Péter – Sági Judit (2017): A magyar családpolitika és a születésszám alakulásának egyes kiemelt területei demográfiai, szociológiai és állampénzügyi vetületben, nemzetközi kitekintéssel. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 5. 4. 106–133.
- MNB (2019): Versenyképességi Program, 2019 Magyar Nemzeti Bank.
- Magyarország Kormánya (2019): Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja, 2019. április.
- MTI (2019): Siettetné a generációváltást a NAK és az AGRYA, MTI, 2019. január 16. <https://www.agrar-szektor.hu/agrarpenzek/siettetne-a-generaciovaltast-a-nak-es-az-agrya.12333.html>
- Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (2016): Generációváltás a kis és középvállalkozások tulajdonlásában és menedzsmentjében, MGYOSZ.
- Nemzeti Versenyképességi Tanács (2019): Program a versenyképesebb Magyarorszáért. Magyarország Kormánya 2019.
- Oktatási Hivatal (2019): Felsőoktatási Elemzési Jelentések, Oktatási Hivatal, III. évf. 2. [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/felsooktatasi\\_muhely/Elemzesi\\_Jelentesek/FEJ\\_2019\\_2.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi_muhely/Elemzesi_Jelentesek/FEJ_2019_2.pdf)
- OTP Agrár (2019): Agrárium: jöjjenek a fiatalok! <https://www.otpagrar.hu/Hirek/Velemeny-20190723>
- Szinay Attila – Zöldréti Attila (2020): Földügy és generációváltás az agrárgazdaságban, Gazdálkodás, 64. 2. 169-173.
- Székely Erika (2009): Nemzedékváltás a mezőgazdaságban, AIK Budapest.
- The Boston Consulting Group (BCG)/ World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2015): Creating People Advantage 2014-2015. [www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_2014-2015.pdf](http://www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG_Creating_People_Advantage_2014-2015.pdf)
- Thom Norbert (2019): Tehetségmenedzsment gyakornok (Trainee) programokkal. Munkaügyi Szemle Online, június.
- Thom Norbert – Zöldréti Attila. (2019): Ajánlások a gyakornok (trainee) programok sikeres lebonyolításához, Munkaügyi Szemle 62. 6. 62-69.
- Zöldréti Attila (2019): Tükörkép a V4-országok 2019. évi versenyképességéről, Polgári Szemle, 15. 4–6. 56–73.
- Zöldréti Attila (2020): Tehetségmenedzsmenttel versenyképességünk szolgálatában, Opus et Education, 7. 1. 55-70.