

Szinay Attila¹ – Zöldréti Attila²
**A TEHETSÉGMENEDZSMENT LEHETŐSÉGEI A SIKERES
AGRÁR GENERÁCIÓVÁLTÁSBAN**

DOI 10.25116/kozelitesek 2020.3.7

Mottó: „A siker nem végleges, a kudarc nem végzetes: a folytatáshoz való bátorság az, ami számít.”
(Winston Churchill)

Abstract

In terms of generational change, the emotional strength of the family, the pattern, and the example are very important factors, but in line with these, it is recommended to consciously prepare for and conduct the generational change. It is useful if the affected consider it as a special project, and treat it accordingly. The main recommendations of the present study related to the preparation of such a transition include: creating and maintaining a common interest within the family, mentoring of the next generation, building leadership commitment and responsibility, personalized training, keeping in mind that 'talent alone is not yet performance' and the continuous evaluation of performance. All this needs to be taken into account as necessary because the results of a related questionnaire survey show that the management of the Hungarian SME sector, including agricultural family businesses, sees the risk of knowledge and performance loss in generational change. Therefore, in order for new leadership to become an effective competitive factor, it is considered necessary to apply the methodology of talent management as widely as possible in the conscious preparation of generational change/renewal.

Keywords: agriculture, economic development, training and economic development, personnel management

Bevezetés

Mint választott mottónk nagyszerűen kiemeli, a jövő formálása szempontjából a folytatáshoz és a fenntartáshoz kapcsolódó emberi bátorság és elszántság a döntő. Fokozottan igaz ez most, amikor korábban nem ismert pandémia, a COVID-19 koronavírus okozta járvánnyal folytatott harc az a sarokkő, amelyhez igazodni kell a humánegészségügy és a gazdaság tekintetében egyaránt. Az agrár-gazdaság és az élelmiszeripar stratégiai jelentősége most tárgyiasult valóság lett, hiszen az egészséges élelmezés fenntartását minden körülmény között biztosítani kell, így a mezőgazdaságot tekintve a gazdaság újraindítása a folyamatos fenntartás mellett mást jelent, mint azon szektorok esetében,

¹Dr. Szinay Attila, közigazgatási államtitkár, Agrárminisztérium, attila.szinay@am.gov.hu

²Dr. Zöldréti Attila, elnök, MKT Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szakosztály, zoldreti.attila@uni-milton.hu

ahol tényleges leállás következett be. Ugyanakkor az agrárium világában is szükséges az újratervezés, ehhez pedig a feladatok számbavétele. Mindez ismét ráirányítja a figyelmet a generációváltásra és arra, hogy annak sikerében mindannyian érdekeltek vagyunk. A helyzet összetett. Hazánk esetében a természeti erőforrások – amelyek közé a termőföldet, az erdőt és a bányakincset soroljuk – nemzeti vagyonunk 35%-át képezik. A közgazdasági alapon történő okfejtésnél azonban figyelembe kell venni azt a tényt, hogy míg a nemzeti vagyon nagyobbik része (például az épületvagyon és a működő tőke) bővíthető, addig ez a megállapítás nem vonatkozik a termőföldre. Ráadásul azt is látni kell, hogy az urbanizáció, a termelő és infrastrukturális fejlesztések hatására 1990 óta mintegy 7000 ezer hektár mezőgazdasági területet vontak ki a termelésből, ami kb. 12 Balatonnal felérő területnagyságot jelent. Mindez azt mutatja, hogy a jövőben fokozott figyelmet kell fordítani a termőföldterületek védelmére. A természeti tényezők mellett a humán erőforrás tekintetében a Családvédelmi Program kedvező hatásai már jelentkezők, de az elmúlt években még folytatódott a népesség fogyása, ami a KSH-adatok szerint a 2008 és 2018 közötti időszakban vidéken magasabb arányú volt (-3,35%), mint az egész országra vetítve (-2,16%). A népesség fogyása mellett Magyarország lakosságának öregezését is mutatja a KSH által kidolgozott korfa. (KSH, 2019) Ebben a születéskor várható élettartam pozitív hatású növekedése mellett a népességfogyást is eredményező alacsonyabb születésszámnak volt szerepe. A fogyási arányokban mutatkozó vidéki hátrány és a fokozatos elöregedés is rávilágítanak arra, további erőfeszítéseket kell tenni a vidék megtartó erejének növelésére, hogy hosszú távon biztosított legyen a mezőgazdaságra épülő élelmiszerellátás hazánkban.

Jelen tanulmány a mezőgazdaság újratervezéséhez, a humán erőforrás fejlesztéséhez és az azzal összefüggő teljesítménynöveléshez nyújt módszertani ajánlásokat és adalékokat, kiemelten az agrár generációváltás sikeres lebonyolításához kapcsolódóan. Rámutat a generációváltás tudatos tervezésének és előkészítésének szükségességére, valamint arra, hogy e folyamat sikeréhez a tehetségmenedzsment módszertani lehetőségeket kínálja.

A tehetséggel közös és kölcsönös haszonmaximalizálás speciális esete a generációváltás a családi vállalkozásban

Az agrárgazdaságban is általánosan érvényesülő és elfogadott szakmai vélemény, hogy a negyedik ipari forradalom robbanásának időszakában a vállalkozások és az egyes országok jövőbeli versenyképességi (Csath et al., 2016) és növekedési lehetőségeit alapvetően az határozza meg, milyen kapacitású és minőségű humántőkét tudnak szolgálatukba állítani. Aki képes maga kinevelni, fejleszteni és megtartani, vagy magához vonzani a kiképzett tehetségeket, a legjobb munkaerőt, csak annak van esélye az elkövetkező években piaci pozíciója megőrzésére, illetve céltudatos javítására. Sajnálatos tény, de igaz, hogy ez a megállapítás most, a koronavírus járvány okozta munkaerőellátási problémák időszakában fokozottan érvényes!

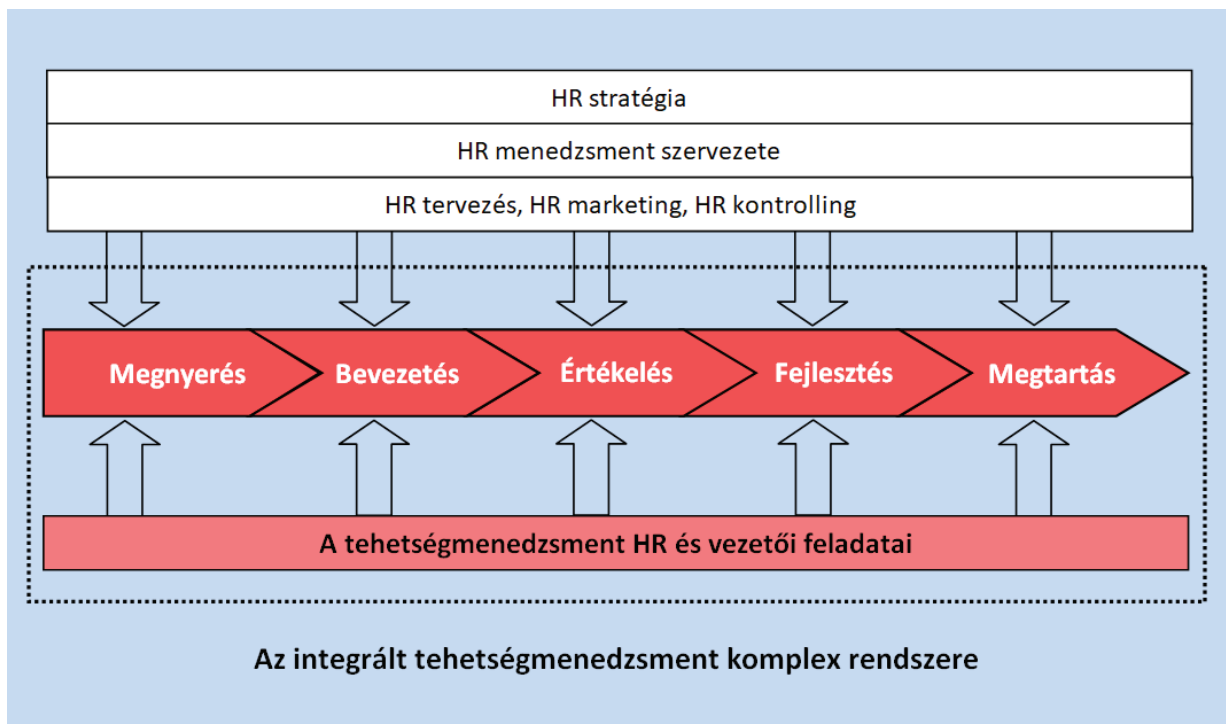
Magyarországon az évek óta öregedő és csökkenő létszámú agrárgazdálkodó réteg számára égetően aktuális problémává vált mára a generációváltás. Harminc évvel a politikai és gazdasági rendszerváltás után, a rendszerváltó nemzedék kiöregedése miatt – ugyanúgy, mint a gazdálkodás minden más területén – az agráriumban is szembe kell nézni a generációváltás nehézségeivel. A generációváltás hazai KKV szektort is érintő fontosságát jól mutatja, hogy az Innovációs és Technológiai Minisztériumnak a KKV szektor 2019–2030 közötti megerősítésére kidolgozott stratégiája önálló fejezetben (VII. fejezet) foglalkozik a generációváltás támogatásának kérdésével. (ITM, 2019) Ugyanakkor a generációváltás nem csak hazai probléma, az EU Bizottság és számos az EU által is támogatott projekt is folytat ilyen kutatásokat (MGYOSZ, 2016).

A versenyszféra esetében a vállalkozások célja a magunkhoz vonzott tehetségek (IMD, 2019) teljesítmény-maximalizálása, ennek egyik hatékony eszköze a tehetségmenedzsment (Thom, 2019), aminek motivációját a közös és kölcsönös haszonmaximalizálásra törekvés jelenti. A tehetségmenedzsment nem más, mint beruházás az emberbe. E beruházás költségoldalát a „kinevelés” vagy „megszerzés”, valamint a tehetségtovábbképzéssel és menedzseléssel összefüggő összes kiadás, míg bevételi oldalát a „beruházással” elért teljesítménynövekedésből fakadó bevételtöbblet 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 munkatársak kiválasztását (felvételt), megszerzését, képzését, fejlesztését és a kiképzett tehetségek megtartását, valamint a képzés és további menedzselés hatására a gyakorlati alkalmazásban elért „többlet”-teljesítményből származó előnyök közös (munkáltató – munkavállaló) és kölcsönös hasznosításának lépéseit foglalja magában. A folyamatot és szervezeti összefüggéseit az 1. sz ábra szemlélteti.

A versenyszférában a piaci verseny eredményeként mára szabályos harc alakult ki a magas humánpotenciállal rendelkező erőforrás megszerzéséért. A versenytársak részéről mindez időről időre felveti a „megvenni, vagy kinevelni” kérdését. A stratégiai megközelítés, amely minden lehetőséggel számol, alapvető összefüggésben áll a vállalkozás által képviselt üzleti filozófiával, amely a „kötődés” érdekében általában a „kinevelni” híve. Mindez a klasszikus családi vállalkozások esetében másként alakul. A méretből adódóan a HR funkciókat is a vezető látja el, aki egyben tulajdonos is. A jövő szempontjából fontos tehetséges utánpótlás tekintetében a kérdés pedig így hangzik:

Van-e a családban olyan tehetséges, a 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 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 azok gyakorlati alkalmazására. A tehetségek közös jellemzője, hogy szakmailag motiváltak és örömeiket lelik a kihívást jelentő tevékenységekben. (Thom, 2019) Tehát a kérdés: van-e olyan fiatal személy a közvetlen családban, akinek az adottságai az agrárium világára irányulnak?



1. számú ábra: A tehetségszervezés rendszerének összefüggései

Forrás: Thom – Zöldréti, 2019

A munkakörnyezet, a közösség és a fejlődési perspektívák a motiváció – tehát a családi vállalkozás iránti érdeklődés – szempontjából kiemelt tényezők a fiatalok szemszögéből, mint erre a BCG/WFPMA együttműködés CreatingPeopleAdvantage2014–2015 című publikációja rámutat (BCG/WFPMA, 2015), mert felmérésük szerint a foglalkoztatottak számára a munkahelyválasztásnál a szakmai munka elismerése és a munkakultúra szempontjai fontosabbak a pénzügyi szempontoknál. Ez a fiatal tehetségek munkaválasztását tekintve lényeges, hiszen számukra, egy versengő jövőképből kiindulva, nagyobb hangsúllyal szerepelnek a szakmai megbecsüléssel, a sikerrel és az elismeréssel összefüggő szempontok, mint a pénzügyiek. A hivatkozott felmérés szerint a munkahelyválasztást befolyásoló tényezők sorrendjét a 2. sz. ábra szemlélteti.

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



2. sz. ábra: A munkavállalást befolyásoló szempontok sorrendje

Forrás: BCG/WFPMA együttműködés Creating People Advantage 2014–2015

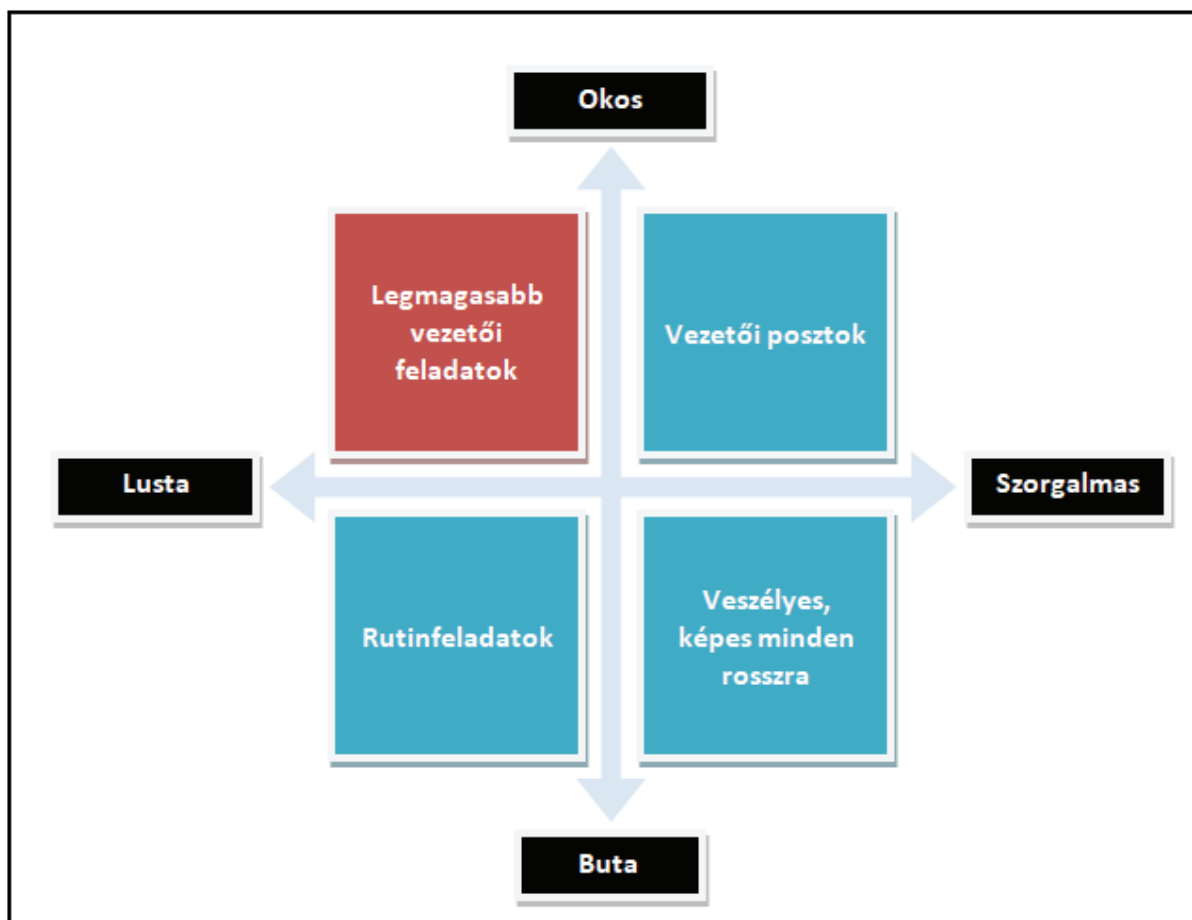
Az előzőek rávilágítanak arra, hogy a hazai agrár családi vállalkozások esetében a szerencsések közé sorolhatók azok, ahol a fiatal tehetség és az agrárvállalkozás iránti érdeklődése is fennáll.

A tehetségmenedzsment folyamatában a humán kapacitás kiválasztásához különböző módszertani megfontolások állnak rendelkezésre. Leggyakrabban itt is a SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) analízist alkalmazzák. Ez a módszer ajánlott és nagyon egyszerűen alkalmazható az agrár családi vállalkozások tagjainak önértékeléséhez is. Az eredmények feldolgozásához felhasználják Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjait:

„A tisztjeimet négy osztályba sorolom: okosak, lusták, szorgalmasok, buták. Az okos és szorgalmas tisztet érdemes magas posztokra helyezni. A buták és lusták teszik ki a hadseregek személyi állományának 90 százalékát, őket rutinfeladatokra lehet használni. Az okosak és lusták érdemlik meg a legmagasabb rangokat, mert megvan bennük a kellő szenvedély és higgadság ahhoz, hogy minden helyzetet kezelni tudjanak. Aki viszont buta és szorgalmas, attól azonnal meg kell szabadulni, mert óriási veszélyt jelent!”

Az előző szöveges minősítést foglalja keretbe a 3. sz. ábra.

A vállalkozás fejlesztése és az innováció szempontjából fontos jellemző, hogy a 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 a fiatalokra is érvényes. Az ő esetükben, mint azt már láttuk, az érdeklődés és a motiváltság felkeltése és fejlesztése a családi vállalkozás legnagyobb kihívása.



3. sz. ábra: Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjai

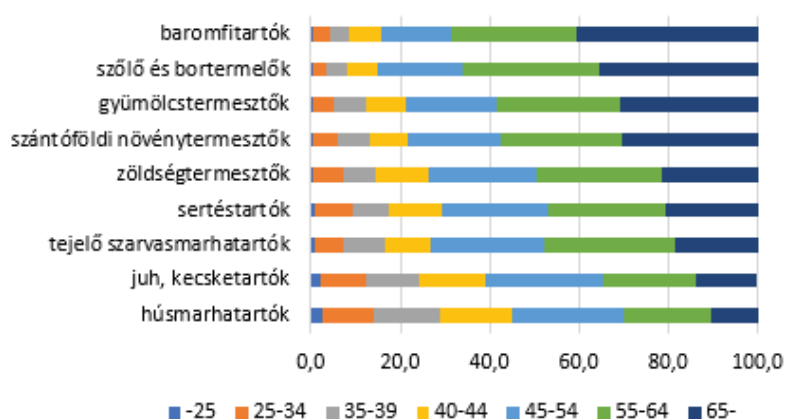
Forrás: List, 2016

A családi tehetségmenedzsment sikerének egyik feltétele a tudatosság. Ehhez szükség van a családi minta által képviselt értékrend hosszú távú elfogadtatására a fiatallal és érvényesítésének célkitűzésévé tételére. A családnak együtt kell működnie a tehetséges fiatal érdeklődésének megnyerésében, bevezetésében a gazdálkodásba, a fiatalban rejtőző potenciálok felismerésében és azok tudatos továbbfejlesztésében, valamint abban, hogy a tehetség a teljesítőképeségét és a teljesítményre való készségét a kölcsönösség elvének érvényesítése mellett a vállalkozás hasznára fordítsa. Itt kell kiemelni, hogy a tehetség önmagában nem egyenlő a teljesítménnyel, az csak a tényleges tevékenység-

gel párosulva hozza meg az eredményt. Így az egyéni ambíció fejlesztése mellett az ösztönzés és a teljesítmény értékelésével kell biztosítani a kölcsönös előnyök érvényesítését. A tehetségmenedzsment komplex rendszerét és a működési hatékonyságát befolyásoló funkciókat a szerző más tanulmányban (Thom – Zöldréti 2019) ismerteti részletesen.

A tehetségmenedzsment alkalmazásának szükségessége és indokoltsága az agráriumban

A bevezetésben már idézett lakossági fogyatkozási arányokban mutatkozó vidéki hátrány és a fokozatos előregedés is rávilágítanak arra, hogy további erőfeszítéseket kell tenni a vidék megtartó erejének fejlesztésére. Ha az ágazatban foglalkoztatottak számának alakulását nézzük, akkor megállapíthatjuk, hogy a jelzett népességfogyás ellenére 2010-től – 2013 és 2018 kivételével – a foglalkoztatás jelentősen bővült, és részesedése a nemzetgazdasági foglalkoztatásból 2018-ban elérte a 4,8%-ot, ami mintegy 215 ezer fő foglalkoztatottat jelent. 2018-tól a munkaerőhiány jelei mutatkoznak az ágazatban, ami párosul az agrár gazdaságvezetők korszerkezetének egyértelmű öregedésével. Ezt az előregedési állapotot jól szemlélteti a 2016. évi adatokra támaszkodó 4. sz. ábra, amely a szakosodott gazdasági ágazatokban mutatja meg a gazdaságvezetők kor szerinti megoszlását.

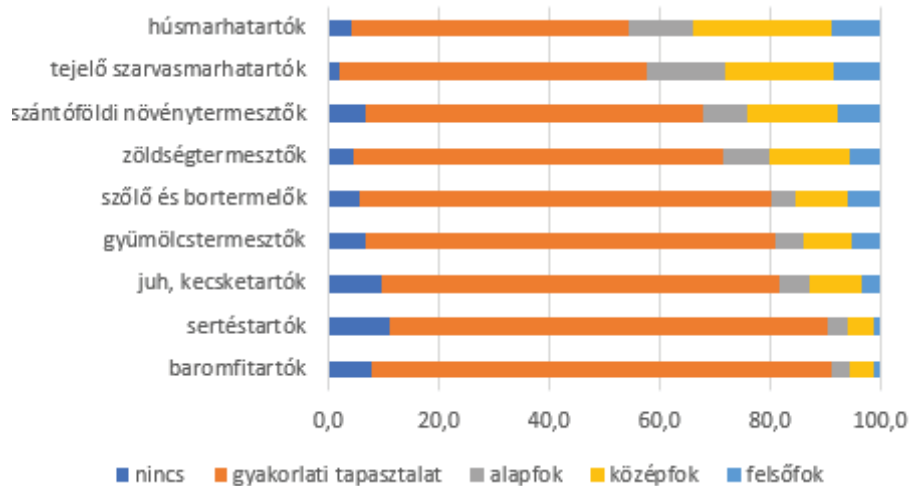


4. sz. ábra: A gazdaságvezetők korszerkezete a szakosodott gazdaságokban ágazatok szerint

Forrás: NAIK-AKI, Agrárminisztérium

Az agrárium előtt álló generációváltást nehezíti, hogy az elmúlt öt évben mind a nappali oktatásban középiskolai, mind a nappali felsőfokú képzésben résztvevő diákok számának csökkenése tovább folytatódott. Ez azt mutatja, hogy erőfeszítéseket kell tenni az ágazat vonzerejének növelésére és a biztos jövőkép megalapozására. A tanulók esetében a családi minta fontos szerepet játszik, mert körükben az ágazatban maradás valószínűsége azoknál magasabb, akiknek családjában saját gazdaságban végez mezőgazdasági tevékenységet, vagy a szülők is agrárvégzettségűek, illetve agrárfoglalkoztatottak. A képzés és szakképzés erősítésére azért is szükség van, mert bár a gazdaságvezetők végzettségében előrelépés

történt az utóbbi években, kívánatos cél lenne, hogy a generációváltás eredményeként ezen a területen is további, jelentős továbblépés történjen. Szintén 2016. évi adatokat tartalmazva az 5. sz. ábra mutatja a gazdaságvezetők végzettségét a szakosodott gazdaságokat tekintve.

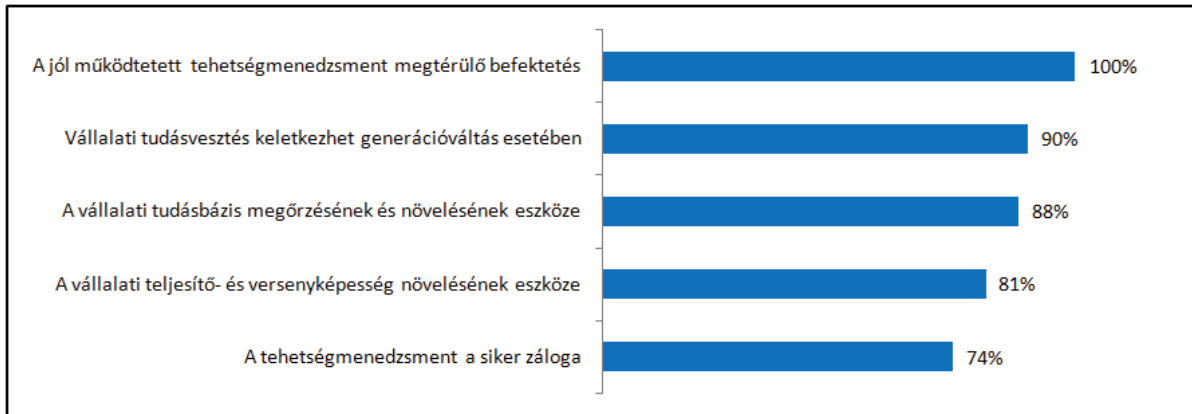


5. sz. ábra: A gazdaságvezetők mezőgazdasági szakképzettség szerinti megoszlása a szakosodott gazdaságokban ágazatok szerint

Forrás: NAIK-AKI, Agrárminisztérium

A tehetségmenedzsment hazai szerepének feltérképezése érdekében (Zöldréti 2020) kérdőíves felmérés készült, amelynek megállapításai a generációváltás témakörét érintették. Megállapítást nyert, hogy a válaszadók 90%-a egyetért abban, a generációváltáshoz kapcsolódóan kiemelkedő fontosságú a tudásbázis megőrzése, elsősorban a családi vállalkozó KKV-k szempontjából, ezért szükség van az új generáció felkészítésére. A válaszadók 88%-a szerint ennek eszköze az új tehetséges generáció eredményes menedzselése. 81% abban is egyetértett, hogy a tehetségmenedzsment alkalmazását a teljesítmény és versenyképesség növelése indokolja, és 74% szerint az eredményesen alkalmazott tehetségmenedzsment utat biztosít a vállalkozás sikerének.

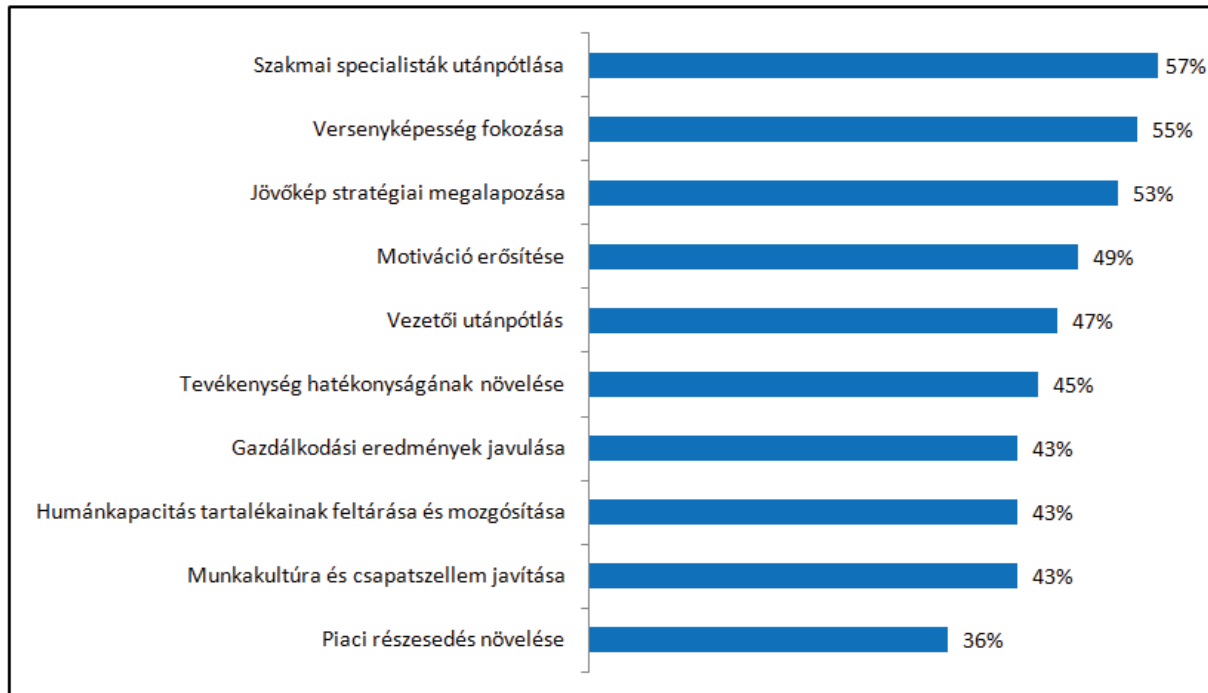
A családi vállalkozók számára is irányadó, hogy a válaszadók 92%-a egyetértett abban, önmagában nem minden fiatal, csak az általánosan vagy valamilyen speciális területen kiemelkedő teljesítménypotenciállal rendelkező tekinthető tehetségesnek. Mindenki egyetértett azzal, hogy a tehetségek tényleges menedzselésére szükség van, és itt nem a szakmai tanulmányaikat folytató fiatalok gondozásáról, hanem a már valamilyen szakképesítéssel, diplomával rendelkező tehetségek tényleges menedzseléséről, vagyis a munkáltató és a tehetség teljesítményfokozáson alapuló kölcsönös haszonmaximalizálásáról van szó. A tehetségmenedzsment szükségességének és indokoltságának okaira adott válaszok fontossági sorrendjét az 6. sz. ábra szemlélteti. Ezen jól látható, hogy a válaszadók 100%-a egyetértett abban, a jól működtetett tehetségmenedzsment megtérülő befektetés.



6. sz. ábra: A tehetségszervezés szükségessége és indokoltsága

Forrás: Zöldréti 2020

A hivatkozott felmérésben a tehetségszervezés hazai gyakorlatát feltáró, az alkalmazási célokra és a nagy jelentőségű területekre vonatkozó kérdésekre kapott válaszok alapján összeállított rangsort a 7. sz. ábra szemlélteti. A feldolgozás eredménye azt mutatja, hogy a válaszadók többsége a szakmai specializáció utánpótlását tartja a tehetségszervezés legfontosabb feladatának. Megelőzi ez a tehetségszervezésnek a versenyképesség javításában és a jövőképzési stratégia kialakításában játszott szerepét is. A válaszok visszaigazolják a jól szervezett tehetségszervezéstől várt motivációs többletet és a generációváltással is összefüggő vezetői utánpótlásban játszott fontos szerepét is. Ebből a szempontból ki kell emelni, hogy a magas teljesítménypotenciállal rendelkező személyek biztosítására vonatkozóan a válaszadók határozott többsége (47%) azt az állásponthelyezést képviselte, hogy az adott helyzet függvényében a belső képzés és a piaci megszerzés ötvözetét alkalmazzák. Ez az állásponthelyezés megelőzte a csak képzésre (30%), illetve a csak piaci megszerzésre (23%) épülő stratégiát. A tehetségek megtartása és motivációja szempontjából a felmérés szintén visszaigazolta azt a nemzetközi kutatási eredményt, hogy az anyagot is megelőzve a szakmai és az erkölcsi motiváció a döntő a tehetségek megtartásában. Ezt ugyanis a válaszadók 77%-a kiemelt fontosságúnak jelölte meg. Mindezen arányok érvényesülnek az agrár családi vállalkozások esetében is, ahol ezek alapján a családon belüli belső, vagy esetleg kombinált belső megoldás a kívánatos a generációváltásban, és ehhez biztosítani kell a fiatal oldalról a motiváltság érdekében a személyes ambíciók teljesítésének lehetőségét is. Ma erre a precíziós mezőgazdaság alkalmas, mert a háttéréhez tartozó informatika és robotika a legtöbb fiatal érdeklődésének középpontjában álló, a jövőt jelentő kihívásokat testesít meg, így ezen a hídon keresztül biztosítható és fenntartható érdeklődésük az agrárium önmagában kevésbé vonzó ágazatai iránt.



7. sz. ábra: Alkalmazási célok és területek

Forrás: Zöldréti 2020

A tehetségmenedzsment ajánlásai a generációváltási projekthez

A versenyszférában a tehetségmenedzsment 1. sz. ábrán bemutatott integrált és komplex rendszerét egy, a piaci versenyben élre törő vállalkozás folyamatos tevékenységként látja el. Ennek gyakorlati lebonyolítására eseti gyakornok (trainee) programokat alkalmaznak széles körben. Egy-egy ilyen fejlesztő program, vagyis a gyakornokok, a kiválasztott tehetségek konkrét, kitűzött célra irányuló képzési programja segítségével például a vállalkozás képzett és motivált munkaerőutánpótlási tartalékot, „pool”-t tud kialakítani a vállalkozása számára döntő fontosságú területeken. Egy ilyen kiemelten fontos terület lehet az agrárvállalkozások számára a generációváltáshoz szükséges utánpótlás kinevelése. A nemzetközi gyakorlatban ezek a konkrét képzési tervvel és programmal alátámasztott, általában 18 hónapos felkészítő programok a projektszerű lebonyolításhoz kapcsolódóan az alábbi ajánlások gyakorlatba ültetésével működnek. Ezeket az ajánlásokat célszerű az agrár generációváltási projekteknél is alkalmazni (Thom – Zöldréti 2019).

- 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 jól körülhatároltság, 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. e projektek esetében is fontos szerepet játszanak.

2. **ajánlás:** A vezető kellő idejű részvételét és a program sikeréhez kapcsolódó eltökéltségét javasolt biztosítani, mert személye pozitíven befolyásolja a képzés szocializációs és szakmai céljainak teljesülését. Az eltökéltség pedig ahhoz is kell, hogy a generációváltási döntést már egyik fél se rúgja fel, hanem tudatosan hajtsa végre. Számos empirikus felmérés azt mutatja, hogy hasonló képzési programok céljait veszélyezteti a vezető képzésre fordítható idejének vagy eltökéltségének hiánya, annak ellenére, hogy a képzés célja és az értékek közvetítése mindenki számára evidens.
3. **ajánlás:** A generációváltási projektben az 2. sz. ajánlás alapján a személyes mentorálásra kiemelt figyelmet érdemes biztosítani, mert a mentorálásnak pozitív hatása van a célok teljesülésére. A mentor nemcsak a szakmai ismereteket közvetíti, illetve ellenőrzi azok elsajátítását, hanem segít az informális kapcsolati és hatalmi struktúra megismerésében 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 pozitív hatással van a szakmai és a módszertani ismeretek gyakorlati elsajátítására egyaránt. E projektek időben jól behatárolt feladat-komplexumok, amelyeknek világos célokra kell irányulniuk, és megvalósításuk során be kell tartani az idő- és költségkereteket, a minőségi sztenderdeket. A tényleges projektmunkával a fiatal mára a képzés ideje alatt is felelősségteljesen dolgozik, elért eredményeit közvetlenül lehet értékelni.
5. **ajánlás:** A generációváltási projektbe javasolt széles körű, ha lehet, külföldön is folytatandó versenytárselemzési 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 annak 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 többleteljesítmény és a kapcsolódó motivációs elemek mérhetőek és arányosíthatóak legyenek. A „megtartás” funkció biztosítása érdekében időben elő kell készíteni a hosszú távú együttműködési, hasznosítási megállapodást, amelynek generációváltás esetén az üzlet- és tulajdonátadás részleteit is tartalmaznia kell,

Összegzés és perspektívák

A versenyképesség hazánk szempontjából nagyon fontos növelése és a versenyképességi fordulat elérése érdekében az MNB és a kormány már lépéseket tettek. Ide sorolható az MNB Versenyképességi Programja, a Nemzeti Versenyképességi Tanács által kidolgozott Program a Versenyképesebb Magyarországgért, 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 s a megvalósításukat szolgáló eszközök. A helyzet és a felsorolt programokban, akciótervekben megfogalmazott irányok és célok világosak, ebbe kell beilleszteni a generációváltással összefüggő humán erőforrás-kérdések hatékony kezelését.

Az agrár vállalkozások sikeres generációváltása érdekében az érintett szereplők előzőekben ismertetett módszertani támogatása mellett folytatni kell és komplexsége tenni magának a generációváltás folyamatának és ehhez kapcsolódóan a fiatal gazdák támogatásának rendszerét. 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. Örökség esetén a kérdéskört nem célszerű pusztán öröklési jogi eszközökkel kezelni, a célszerűséget és a hatékony gazdálkodást támogató komplex megközelítéssel érdemes élni, egyebek mellett például az örökléssel egybekötött birtokoegyesítés lehetőségének bevezetésével.

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 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. Tanulmányunkkal ahhoz kívántunk hozzájárulni, hogy bemutassuk a tehetségmenedzsment módszertanának alkalmazási lehetőségeit az agrár családi vállalatok tudatos generációváltásában.

Felhasznált irodalom:

- Csath, M. – Györpál, T. – Nagy, B. – Taksás, B. (2016): Speciális jelentés az állami versenyképességet javító, vállalkozóbarátabb üzleti környezet kialakításának lehetőségeiről, in: *A jó állam nagyító alatt*, szerk.: Kaiser Tamás, Dialóg Campus, Budapest
- IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER (2019): *World Talent Ranking 2019*, www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2019/
- IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER (2019): *IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2019*, www.imd.org
- 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
- List Stephan (2016): *Die Selbst organisationsmatrix nach General von Hammerstein-Equord*, <https://toolblog.de/2016/06/20/die-selbstorganisationsmatrix-nach-general-von-hammerstein-equord/>
- KSH (2019): *Magyarország 2018*, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2018.pdf>
- Lentner Csaba (2019): *Versenyképesség*, Polgári Szemle, 15. évf. 1–3. szám, 2019, 7–10.
- MNB (2014): *Társadalmi Felelősségvállalási Stratégia, 2014. június*, Magyar Nemzeti Bank
- MNB (2019): *Versenyképességi Program, 2019*, Magyar Nemzeti Bank
- Magyarország Kormánya (2019): *Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja, 2019. április*, Magyarország kormánya
- Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ 2016): *Generációváltás kis- és középvállalkozások tulajdonlásában és menedzsmentjében*, MGYOSZ 2016
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2016): *Az innovatív iparfejlesztés irányainak meghatározásáról*, <https://www.kormany.hu/download/d/c1/b0000/Irinyi-terv.pdf>
- Nemzeti Versenyképességi Tanács (2019): *Program a versenyképesebb Magyarorszáért*, Magyarország kormánya 2019
- Szinay, A. – Zöldréti, A. (2020): *Földügy és generációváltás az agrárgazdaságban*, Gazdálkodás, 2020. 2. sz. 64. évf. 169–173.
- The Boston Consulting Group (BCG)/World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2010): *Creating People Advantage 2010* www.bcgperspectives.com/content/articles/organization_transformation_creating_people_advantage_2010/
- 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

- Thom Norbert (2019): *Tehetségmenedzsment gyakornok (Trainee) programokkal*, Munkaügyi Szemle 62. évf. (2019.) 3. száma, Munkaügyi Szemle Online 2019. június pp. 1–4.
- Thom, N. – Zöldréti, A. (2019): *Ajánlások a gyakornok (trainee) programok sikeres lebonyolításához*, Munkaügyi Szemle 62. évf. (2019.) 6. száma, Munkaügyi Szemle Online 2019. november pp. 62–69.
- Zöldréti, A. (2020): *Tehetségmenedzsmenttel versenyképességünk szolgálatában*, Opus et Education, 7. évf. 1 szám 55–70.