

Szinay Attila – Zöldréti Attila

Az agrár-generációváltás új dimenziói, különös tekintettel a koronavírus gazdasági hatásaira

New Dimensions in Generational Renewal in Agriculture, With Special Focus on the Economic Impacts of the Coronavirus Pandemic



Összefoglalás

A szakmai tehetség, a bátorság és a tudatosság a sikeres agrár-generációváltás legfontosabb tényezői, de miért kell ezzel foglalkozni, és miért szükséges ennek a folyamatnak az átfogó támogatása? Szükség van-e egyáltalán a hazai agráriumban a generációváltásra? Jelen tanulmány rámutat arra, hogy a versenyképesség javítása érdekében a generációváltás a Covid-19-járványt követő újratervezésben hangsúlyos szerepet kap, mivel az ágazat vezetésében tapasztalt előregedés mára már szükségessé teszi a fiatalítást. A siker érdekében, jelen tanulmány az elvi alapok mellett a felkészülés módszertani lehetőségeire irányítja a figyelmet. Mínderre azért van szükség, mert egy kapcsolódó kérdőíves felmérés eredményei azt mutatják, hogy a hazai kkv-szektor vezetése, benne a családi agrárvállalkozásokkal, tudásbázis- és teljesítményvesztési kockázatot lát a ge-

DR. SZINAY ATTILA, közigazgatási államtitkár, Agrárminisztérium (attila.szinay@am.gov.hu), DR. ZÖLDRÉTI ATTILA, a közgazdaság-tudomány kandidátusa, elnök, MKT Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szakosztály (zoldreti.attila@uni-milton.hu).

nerációváltásban, ezért szükségesnek tartják az új vezetés hatékony versenyképességi tényezővé válása érdekében a tehetségmenedzsment módszertanának minél szélesebb körű gyakorlati alkalmazását a generációváltás tudatos előkészítésében.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: Q10, O1, I25, M12

Kulcsszavak: agrárium, gazdasági fejlődés, képzés és gazdasági fejlődés, személyzeti menedzsment

Summary

Professional talent, courage and consciousness are the most important factors for a successful generational renewal in agriculture, but why should this be addressed and why is there a need for comprehensive support for this process? Is there a need for generational change in Hungarian agriculture at all? The present study points out that generational renewal plays an important role in the redesign following the Covid-19 pandemic in order to improve competitiveness, and the sector's management needs younger participants. The study focuses on the methodological opportunities in preparation and on the theoretical foundations. All this needs to be taken into account 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 renewal. Therefore, in order for new leadership to become an effective and competitive factor, it is considered necessary to apply the methodology of talent management as widely as possible during the conscious preparation of generational change/renewal.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: Q10, O1, I25, M12

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

*„Egyetlen ismeret van, a többi csak toldás:
Alattad a föld, fölötted az ég, benned a létra.”
(Weöres Sándor)*

BEVEZETÉS

A Covid-19 koronavírus okozta járvánnyal folytatott harc a 2020. év sarokkövévé vált, amelyhez egyaránt igazodni kell a humánegészségügy és a gazdaság tekintetében. A pandémia első hullámát követően megkezdődött a gazdaság újraindítása. Az agrárgazdaság és élelmiszeripar stratégiai jelentősége tárgyiasult valóság lett a járvány világméretű berobbanásakor, hiszen az egészséges élelmezés fenntartását minden körülmény között biztosítani kellett, és a jövőben is folyamatosan biztosítani kell, a mezőgazdaság tekintetében szó sem lehetett a termelési és ellátási folyamatok leál-

lításáról. Így az újraindítás a folyamatos fenntartás mellett ebben az ágazatban más tartalmat hordoz magában, mint azon szektorok esetében, ahol sor került a tényleges leállásra. A szerzett tapasztalatok alapján ugyanakkor az agrárium világában is szükséges az újratervezés, és ehhez fontos a feladatok számbavétele. Mindez ismét ráirányítja a figyelmet az ágazatban a generációváltás szükségességére, és arra, hogy annak sikerében mindannyian érdekeltek vagyunk, hiszen attól, az elöregedésből fakadó szociális kérdések orvoslásán túl, az ágazat versenyképességének javulását is várjuk.

A helyzet összetett. Hazánk esetében mind a természeti erőforrások, beleértve a termőföldet, mind a humán kapacitások korlátosak. Ráadásul az elmúlt években folytatódott a népesség fogyása is. Az agrárium szempontjából a helyzet súlyosságát mutatja, hogy az annak munkaerőbázisát jelentő vidéki lakosság számának csökkenése a KSH-adatok szerint a 2008–2018-as időszakban vidéken magasabb arányt mutatott (–3,35%), mint az egész országra vetített arány (–2,16%). Sajnos a népesség fogyása mellett Magyarország népességének öregedését is mutatják az adatok (KSH, 2019). Mindezt a születéskor várható élettartam pozitív hatású növekedése mellett a népességfogyást eredményező alacsonyabb születési szám volt a felelős (Lentner et al., 2017). Bár a Családvédelmi Akcióprogram kedvező hatásai mára már érzékelhetők, a korábbi fogyási arányokban mutatkozó vidéki hátrány és a fokozatos elöregedés is rávilágítanak arra, hogy további erőfeszítéseket kell tenni a vidék megtartóerejének fejlesztésére, mindezt azért, hogy hosszú távon biztosított legyen a mezőgazdaságra épülő élelmiszer-ellátás biztonsága 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. A tanulmány célja, hogy a versenyképesség fenntartása és növelése érdekében rávilágítson a fiatalításhoz kapcsolódó felkészülési folyamat fontosságára, és tisztázza annak időigényes voltát. Rámutat a generációváltás tudatos tervezésének és előkészítésének szükségességére, valamint arra, hogy ennek a folyamatnak a sikeréhez a tehetőségmenedzsment módszertani lehetőségeket kínál.

ITT AZ IDEJE AZ AGRÁRIUMBAN A FIATALÍTÁSRA IRÁNYULÓ CSELEKVÉSNEK!

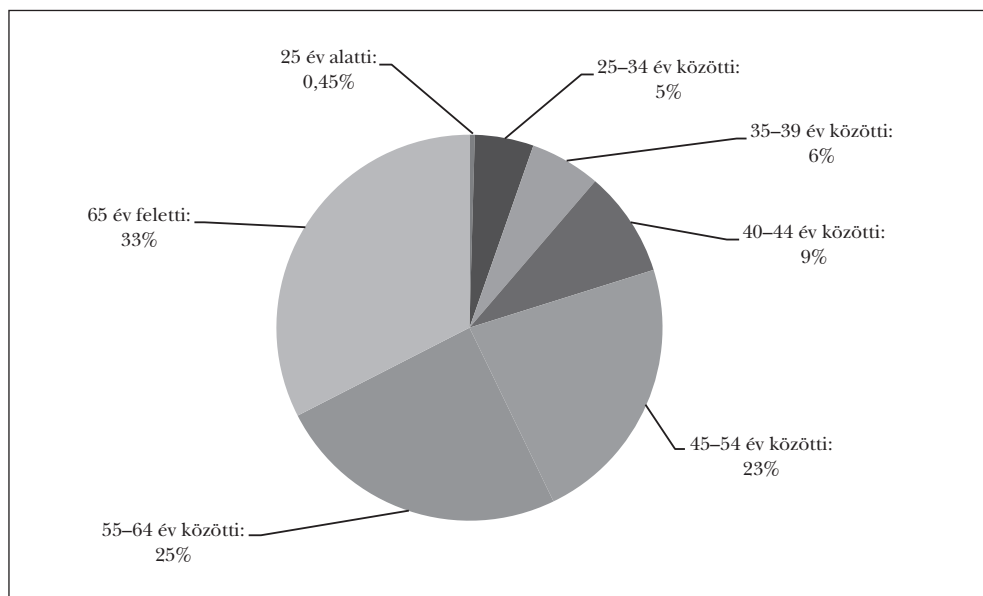
A bevezetésben már idézett lakossági fogyatkozási arányokban mutatkozó vidéki hátrány és a fokozatos elöregedés is rávilágítanak arra, hogy további erőfeszítéseket kell tenni a vidék megtartóerejének fejlesztésére, a fiatalok helyben maradásának elősegítésére és támogatására. A Magyar Falu Program és a Falusi Családi Otthontámogatási Kedvezmény (CSOK) határozott lépések ebbe az irányba. A lakhatás elősegítése mellett a fiatalokat motiváló vidéki, falusi foglalkoztatási környezetet is fejleszteni kell a felszívó- és megtartóerő érdekében. A mezőgazdaság tekintetében ennek két egymással összefüggő, de egymástól jól megkülönböztethető főága van. Az egyik a fiatalok önálló gazdálkodóként történő indulásához és gyarapodásához kapcsolódik, a másik pedig a generációváltáshoz. Ebben, klasszikus esetben, a már meglévő és működő me-

zőgazdasági egység vezetése és tulajdonjoga kerül átadásra egy, a családhoz tartozó fiatalabb generációt képviselő személy számára.

A fiatal gazdaságvezetők helyzetét és az előregedés arányát mutatja uniós szinten az 1. ábra. Az arányok összecseengenek Magyarország adataival. Hazánkban a 35 év alatti vezetők aránya 6%, ami nagyon hasonló az EU-átlaghoz. A baj az, hogy ez az arány a 2000 és 2010 közötti időszakban az uniós átlaghoz képest romlott, a 35 év alatti fiatal gazdálkodók aránya 2,1 százalékponttal csökkent ebben az időszakban. Az EU a Közös Agrárpolitika (KAP) keretében folyamatosan vizsgálja az életkori összefüggéseket (European Commission, 2019). Felismerve a fiatalok segítésének szükségességét, az Európai Unió 40 ezer eurót biztosít a fiatal mezőgazdasági termelők gazdaságalapításának támogatására. Ez a támogatás hazánkban 2020-ban a Fiatal Gazda Pályázat 2020 (VP6-6.1.1.-16) felhívásban érhető el. A támogatással a gazdaságalapítás mellett további cél a birtokstruktúra átalakításának előmozdítása, a mezőgazdasági munkaerő korstruktúrájának javítása, a vidék népességmegtartó képességének növekedése és a mezőgazdasági tevékenység hosszú távú megtartása. A magas hozzáadott értékű, munkaerő-intenzív agrárágazatokban – az állattenyésztésben és a kertészetben – tevékenykedni kívánó fiatalok támogatását a felhívás kiemelten kívánja kezelni. Mindez azt mutatja, hogy a fiatalok gazdaságalapítási ösztönzése kiterjed az egész EU-ra, és benne hazánkra is.

Ha a másik ágat nézzük, vagyis a generációváltás ágát, azt kell látnunk, hogy a gazdaságvezetők előregedési szintje arányait tekintve gyakorlatilag szintén egybeesik az uniós átlaggal. Magyarországon a 65 év feletti gazdaságvezetők aránya 31%.

1. ábra: Az agrár-gazdaságvezetők korszerkezete az EU-ban



Forrás: Saját szerkesztés European Commission, 2020 alapján

Ha a magyarországi korátlagot tekintjük, egyáltalán nem beszélhetünk országspecifikus jelenségről. Ki kell azonban emelni, hogy az egész EU szintjén mutatkozó előregedés mellett vannak országok, ahol jobb a helyzet. Az 1. táblázat, amely 2018-as frissített kiadványban, de a 2016-os humán adatokat tartalmazza, az agrár-gazdaságvezetők életkor szerinti megoszlását országonkénti bontásban szemlélteti (European Commission, 2018a). A táblázatból egyértelműen látszik, hogy Ausztriában, Lengyelországban és Szlovákiában stb. az átlagnál jobb a helyzet a fiatal gazdaságvezetők tekintetében. Szeretnénk rámutatni az egyértelműség érdekében, hogy az 1. ábrán a korok szerinti

1. táblázat: Az agrár-gazdaságvezetők korszerkezete az EU-ban, országonkénti bontásban

Ország	Arány: 35 év alatti gazdaságvezetők/55 év feletti gazdaságvezetők	35 év alatti gazdaságvezetők (%)	35–54 év közötti gazdaságvezetők (%)	55 év feletti gazdaságvezetők (%)
Ausztria	0,42	12,2	56,9	29,1
Belgium	0,12	6,0	42,0	48,8
Bulgária	0,12	7,4	32,2	60,3
Ciprus	0,02	1,3	22,4	76,3
Csehország	0,08	4,4	36,8	58,8
Dánia	0,05	2,6	38,0	54,2
Egyesült Királyság	0,07	4,4	33,5	62,0
Észtország	0,17	8,7	41,4	49,9
Finnország	0,12	3,8	62,8	33,4
Franciaország	0,19	8,3	47,2	44,3
Görögország	0,06	3,7	35,4	60,9
Hollandia	0,09	4,1	48,2	47,7
Horvátország	0,08	5,1	34,3	60,5
Írország	0,11	6,0	39,8	54,2
Lengyelország	0,27	10,2	51,3	38,4
Lettország	0,08	4,8	38,3	56,9
Litvánia	0,13	7,3	38,1	54,6
Luxemburg	0,18	8,1	45,7	46,2
Magyarország	0,1	6,0	35,9	58,1
Málta	0,06	3,8	30,5	65,8
Németország	0,19	7,4	53,1	39,5
Olaszország	0,06	4,1	31,0	65,0
Portugália	0,03	1,9	21,9	76,0
Románia	0,05	3,1	30,2	66,7
Spanyolország	0,07	3,8	39,3	56,5
Svédország	0,09	5,3	34,4	60,3
Szlovákia	0,24	11,1	42,2	46,7
Szlovénia	0,08	4,6	38,0	57,3
EU-28	0,09	5,1	36,9	57,9

Forrás: Saját szerkesztés European Commission, 2018a alapján

bontás részletesebb, mint az 1. táblázat bontása, de ez nem akadályozza az országok életkor szerinti összehasonlíthatóságát, és a táblázat kerekítést sem tartalmaz.

A statisztikák szerint hazánkban az elmúlt években a húsmarhatartó, illetve a juh- és kecsketartó szakágazatban volt a legmagasabb a 40 év alatti gazdaságvezetők aránya, ez 22 és 26% százalék között mozgott. A legkisebb arányban a baromfitartók körében képviseltette magát a fiatal generáció, ebben a szektorban a 65 év feletti gazdaságvezetők aránya meghaladta a 40%-ot (KSH, 2019).

Ha a fiatal agrárvezetők megszerzett szakismereti képzettségét hasonlítjuk össze uniós szinten, akkor hazánkban az életkorban tapasztalt lemaradáshoz képest sajnos még nagyobb a szakadék az EU átlagához képest (2. táblázat). A táblázat, az előzőhöz hasonlóan, a KAP-indikátorok EU által 2018-ban frissített, de a táblázat adataira vonatkozóan 2016-os adatokat tartalmazó értékeléséhez kapcsolódik (European Commission, 2018b). Jól látható, hogy míg Magyarországon a 35 évnél fiatalabb gazdák 7,6%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, addig az EU-átlagban ez 21,7%. Nem csökkentve ennek az intő jelnek a súlyát, azért árnyalja kicsit a képet, hogy ez az arány az 55 év feletti gazdaságvezetők 3,9%-os felsőfokú képzettségi arányához képest mégiscsak előrelépést mutat. Mindezeket a hazai szabályozás is felismerte, ezért a közép- és felsőfokú szakoktatás megújításán és vonzóvá tételén, az ágazat vonzerejének növelésén és a fiatalok számára a biztos jövőkép megalapozásán dolgozik.

2. táblázat: Az agrár-gazdaságvezetők szakképzettsége az EU-ban, országokénti bontásban

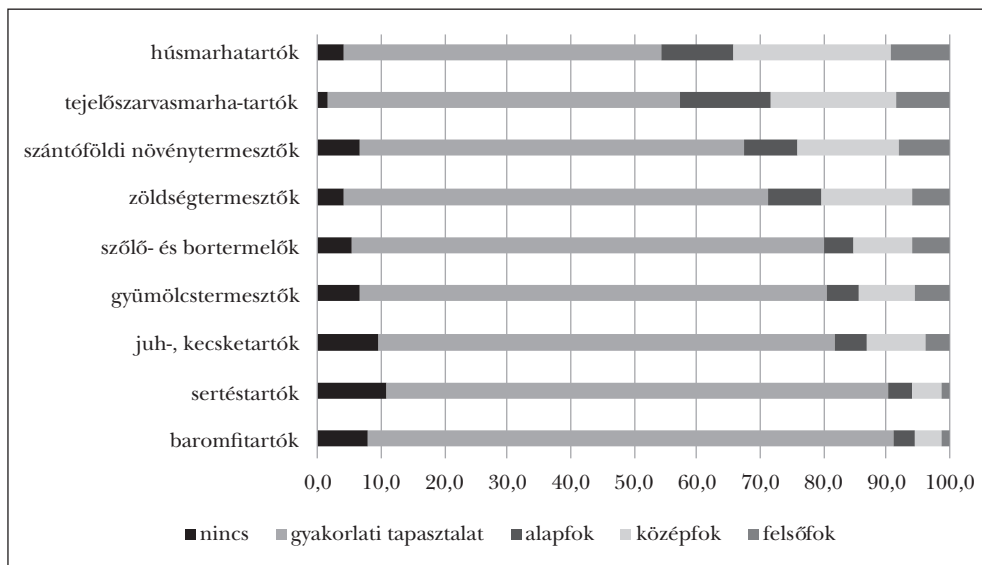
Ország	35 év alatti			35–54 év közötti			55 év feletti		
	Mezőgazdasági képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők		Csak gyakorlati képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők	Mezőgazdasági képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők		Csak gyakorlati képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők	Mezőgazdasági képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők		Csak gyakorlati képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők
	Alap-képzettség	Felső-fokú képzettség		Alap-képzettség	Felső-fokú képzettség		Alap-képzettség	Felső-fokú képzettség	
Ausztria	42,7	26,6	64,1	23,7	27,8	48,4	13,7	15,1	71,3
Belgium	38,6	39,5	22,3	33,1	26,1	40,8	20,2	13,1	66,8
Bulgária	9,9	12,8	77,3	3,9	9,5	86,6	1,0	4,1	94,9
Ciprus	43,6	2,2	54,3	25,7	0,5	73,9	26,9	0,6	72,4
Csehország	16,9	46,6	36,4	16,6	45,7	37,6	19,8	33,7	46,4
Dánia	58,2	8,8	31,9	51,5	8,0	40,3	42,5	5,1	52,4
Egyesült Királyság	22,0	30,8	44,6	17,1	23,5	59,5	12,2	13,1	74,7
Észtország	17,9	37,2	45,5	12,1	28,3	59,5	9,2	27,3	63,4
Finnország	40,3	10,5	40,8	37,4	13,8	48,8	27,7	7,2	65,0
Franciaország	12,8	71,7	15,4	27,6	46,6	25,8	32,2	15,8	52,0
Görögország	21,3	2,9	75,7	10,3	0,9	88,8	2,9	0,3	96,8

Ország	35 év alatti			35–54 év közötti			55 év feletti		
	Mezőgazdasági képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők		Csak gyakorlati képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők	Mezőgazdasági képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők		Csak gyakorlati képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők	Mezőgazdasági képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők		Csak gyakorlati képzettséggel rendelkező agrár-gazdaságvezetők
	Alap-képzett-ség	Felső-fokú képzettség		Alap-képzett-ség	Felső-fokú képzettség		Alap-képzett-ség	Felső-fokú képzettség	
Hollandia	55,5	22,7	53,7	71,7	12,3	16,0	67,3	5,4	27,3
Horvátország	20,3	7,3	72,6	13,3	3,5	83,1	4,7	1,4	93,9
Írország	20,2	44,4	35,2	24,3	32,1	43,6	25,3	17,9	56,8
Lengyelország	8,3	32,7	54,9	11,6	28,9	59,5	27,3	24,1	48,5
Lettország	11,9	26,5	77,7	15,8	35,9	48,4	15,6	28,7	55,8
Litvánia	28,6	15,0	49,1	28,2	18,3	53,5	17,2	15,4	67,5
Luxemburg	6,3	68,8	25,0	12,2	58,9	30,0	12,1	44,0	44,0
Magyarország	25,4	7,6	60,2	21,1	4,6	74,2	13,4	3,9	82,7
Málta	54,3	0,0	54,3	33,1	2,1	64,8	26,3	1,5	72,3
Németország	37,6	24,4	38,0	46,0	18,8	35,2	53,5	13,3	33,2
Olaszország	77,2	22,7	0,1	89,7	10,1	0,2	93,2	3,1	3,6
Portugália	52,4	15,2	31,9	54,5	6,1	39,4	43,5	1,1	55,4
Románia	3,2	0,9	89,6	4,3	0,4	95,3	2,2	0,4	97,5
Spanyolország	36,5	2,9	60,6	28,5	2,9	68,6	12,7	1,1	86,3
Svédország	5,7	37,4	70,1	8,2	29,8	62,0	12,3	15,7	72,1
Szlovákia	15,8	12,3	67,6	15,9	9,3	74,9	11,4	8,5	80,3
Szlovénia	29,7	29,4	46,7	37,2	20,9	42,0	34,7	9,0	56,3
EU-28	21,3	21,7	55,5	23,3	13,3	63,3	22,2	5,2	72,6

Forrás: Saját szerkesztés European Commission, 2018b alapján

Már mutatkozó eredménynek tekinthető, hogy az elmúlt öt év csökkenő tendenciáját követően, mára nő az agrár-felsőoktatásban tanuló hallgatói létszám, és évente körülbelül 1200-1300 fő végez. A tapasztalatok szerint már a szakképzésben is magas fokú pályatudatosság jellemzi a tanulókat, itt évente 2600–2700 diák szerez végzettséget. A tanulók esetében a családi minta fontos szerepet játszik, mert körükben az ágazatban maradás valószínűsége azoknál magasabb, akiknek a családja saját gazdaságban végez mezőgazdasági tevékenységet, vagy a szülők is agrárvégzettségűek, illetve az agrárium valamelyik területén dolgoznak. Szintén 2016. évi hazai szakágazati adatokat tartalmazva, a 2. ábra mutatja a gazdaságvezetők végzettségét a szakosodott gazdaságok tekintetében.

2. ábra: A gazdaságvezetők mezőgazdasági szakképzettség szerinti megoszlása a szakosodott gazdaságokban szakágazatok szerint



Forrás: Saját szerkesztés KSH, 2019 alapján

A felsőfokú végzettségűek 2. ábrán látható szakágazati átlaga megegyezik a 2. táblázatban megadott három korcsoport átlagával. A képzés, illetve a szakképzés erősítésének folytatására azért is szükség van, mert bár a gazdaságvezetők végzettségében kismértékű haladás történt az utóbbi években, kívánatos cél lenne, hogy a generációváltás eredményeként ezen a területen is nagyobb teret nyerjenek a szakképzéssel rendelkező fiatal tehetségek. A cél kettős. Egyrészt az öregedő generációnak legyen lehetősége nyugdíj mellett megpihenni, másrészt a fiatal generációtól – mivel ők gyorsabban alkalmazzák az új technológiai megoldásokat, és ezzel összefüggésben a beruházási hajlandóságuk is magasabb, mint az idősebb generációnak – a lendületváltás, valamint a teljesítmény és versenyképesség növelése az elvárás (Lentner, 2007).

Ha a generációváltás lehetséges humán bázisát és az ágazatban a foglalkoztatottak számának alakulását nézzük, megállapítható, hogy a jelzett népességfogyás ellenére 2010-től – 2013 és 2018 kivételével – a foglalkoztatás jelentősen bővült. Az ágazat foglalkoztatása összességében 24,3%-kal növekedett ezen időszak alatt, és a mezőgazdaság részesedése a nemzetgazdaság foglalkoztatásából 2018-ban elérte a 4,8%-ot, amely mintegy 215 ezer fő foglalkoztatottat jelent (KSH, 2019). Az agrárgazdaság potenciálját jelzi, hogy mindezek ellenére 2018-tól a munkaerőhiány jelei mutatkoztak az ágazatban.

Magyarországon az előzőekben bemutatott arányban évek óta öregedő agrárgazdálkodói réteg számára mára égetően aktuális problémává vált a generációváltás. Harminc évvel a politikai és gazdasági rendszerváltás után, a rendszerváltó generáció

kiöregedése miatt – ugyanúgy, mint a gazdálkodás minden más területén –, az agráriumban is szembe kell nézni a generációváltás nehézségeivel. Az ágazatban a rendszer-váltáshoz kapcsolódó átalakulás új nehézségeket is hozott (Lentner, 1998), köztük az osztatlan földtulajdon ügyét, amelyre az új törvényi szabályozás felkínálja a megoldást, így a fókuszba a generációváltás került, mint tovább már nem halasztható feladat. A generációváltás hazai kkv-szektorra érintő fontosságát jól mutatja, hogy az Innovációs és Technológiai Minisztérium által kidolgozott, a kkv-szektor megerősítésének stratégiája önálló fejezettel (VII. fejezet) foglalkozik a generációváltás támogatásának kérdésével (ITM, 2019).

Ehhez kapcsolódóan 2020 januárjában a generációváltást és csődhelyzetet kezelő EU-pályázati felhívás jelent meg *A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása a vállalkozói ismeretek bővítése révén* címen (GINOP1.1.10-20.). A pályázat 1,5 milliárd forint keretösszeggel támogatja olyan folyamatleírások, 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 agráriumban területén betöltött szerepére és szükségességére már több mint egy évtizede rámutattak (Székely, 2009), és általában a kkv-k tekintetében a jelentőségével kapcsolatban számos, az EU által is támogatott projekt keretében folytattak kutatásokat (MGYOSZ, 2016). Az elméleti ajánlások mellett a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK) és a Fialtal Gazdák Magyarországi Szövetsége (AGRYA) a fiatal gazdák, illetve az agrárszakképzésben 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 semmifajta tervvel, elképzeléssel az utódlási folyamatot illetően. 30 százalékuk jelezte ugyanakkor, hogy vannak pontos vagy kevésbé pontos elképzeléseik 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 generációváltás – alábbiakban részletezett – időigénye miatt már ma lépni kell! A következőkben bemutatott időszükséglet nem tartalmazza a generációváltáshoz kapcsolódó jogi rendezés időigényét, mert az egy önálló tanulmány témája lehet. Ugyanakkor jelezni kívánjuk, hogy a tudatos generációváltás a gazdaság átadására irányul, a föld és a gazdálkodáshoz tartozó összes vagyonelem egyben tartásával.

A SZAKMAI TEHETSÉG, A BÁTORSÁG ÉS A TUDATOSSÁG SZEREPE
AZ AGRÁR-GENERÁCIÓVÁLTÁSBAN

A mindennapi szóhasználatban 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 örömeiket 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 versenyképességi és növekedési lehetőségeit alapvetően az határozza meg, hogy milyen kapacitású és minőségű humán tőkét tudnak saját szolgálatukba állítani (Csath et al., 2016). Az elkövetkező években csak annak van esélye piaci pozíciója megőrzésére, illetve annak céltudatos javítására, aki képes maga kinevelni, fejleszteni és megtartani, vagy magához vonzani a kiképzett tehetségeket, a legjobb munkaerőt. Sajnálatos tény, de igaz, hogy ez a megállapítás most, a koronavírus-járvány okozta munkaerő-ellátási problémák időszakában fokozottan érvényesül!

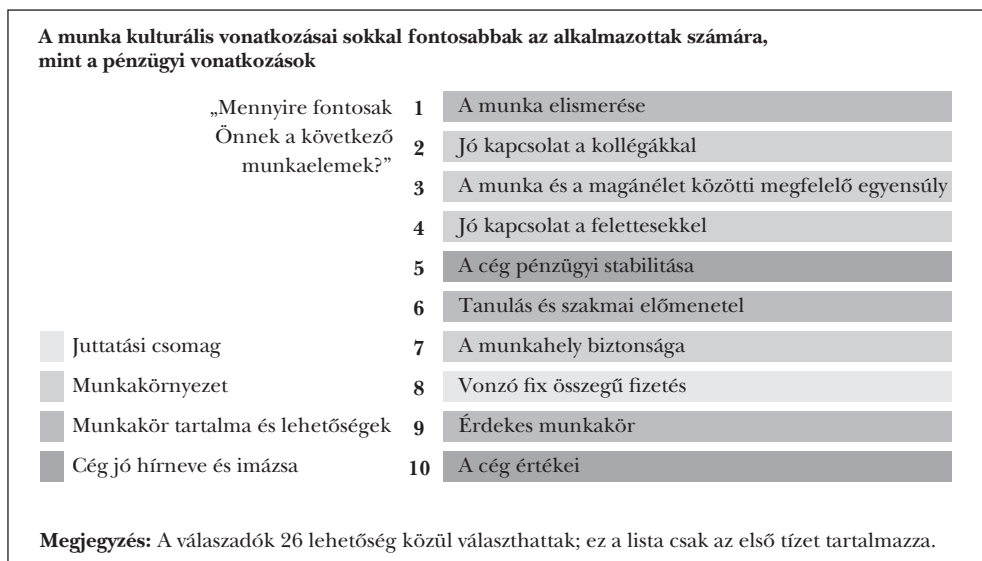
A versenyszférában a piaci verseny eredményeként mára szabályos harc alakult ki a magas humánpotenciállal rendelkező erőforrás megszerzéséért. Miért lenne ez másképp az agráriumban, ahol szintén óriási verseny folyik a piacokért? A tehetség birtoklásával kapcsolatban a versenytársak részéről időről időre felvetődik a „megvenni vagy kinevelni” kérdés. 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, 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 tehetség általános fogalmát az előzőekben ismertettük, így ez a kérdés aránylag könnyen megválaszolható. A fiatalok motivációja szempontjából, mint erre a BCG–WFPMA-együttműködés *Creating People Advantage 2014–2015* című publikációja is rámutat, az új technológiai kihívások mellett a munkakörnyezet, a közösség és a fejlődési perspektívák kiemelt tényezők, mert felmérésük szerint a fiatal foglalkoztatottak számára a munkahelyválasztásnál a szakmai munka elismerése és a munkakultúra szempontjai fontosabbak a pénzügyi szempontoknál (BCG–WFPMA, 2015). Ez a fiatal tehetségek munkaválasztása szempontjából lényeges, hiszen számukra, egy versengő jövőképből kiindulva, nagyobb hangsúllyal 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 szemlélteti.

Mindezek természetesen a családi agrárvállalkozás esetére is érvényesülnek. Tehát nem magától értetődően adódik a tehetséges következő nemzedék automatikus ér-

deklődése és vonzalma a családi vállalkozás iránt, még a legnagyobb anyagi érdekelttség és adott esetben függőség ellenére sem. Ez jó esetben adott, vagy ki lehet alakítani, amelyre építeni lehet hosszú távon. Ellenkező esetben viszont a fiatalot más célok vezérik. Például függetlenedés, elszakadás a családi és helyi kötöttségektől, vagy a családi vállalkozás profiljától teljesen más, azzal összeegyeztethetetlen tárgyú érdeklődés és személyes célkitűzés, ambíció.

3. ábra: A munkavállalást befolyásoló szempontok sorrendje



Forrás: Saját szerkesztés BCG–WFPMA, 2015 alapján

Az előzőek rávilágítanak arra, hogy a hazai családi agrárvállalkozások 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 agrárium önmagában kevésbé vonzó ágazatai iránt.

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 híres mondása érvényesül a generációváltásban és az ahhoz kapcsolódó folytatásban, miszerint „a siker nem végleges, a kudarc nem végzetes: a folytatáshoz való bátorság az, ami számít”. Ez az átadás-átvételre és a folytatásra irányuló bátorság elengedhetetlen a sikeres generációváltás esetében. Bátorság kell az átadó idősebb generáció részéről az általa létrehozott és működtetett egységtől való megváltásra és

a nyugdíjas évekre való áttérésre, és bátorság kell a fiatalabb generációra támaszkodó bizalomhoz, de ugyanígy bátorság szükséges a fiatalabb generáció részéről is a működtetés, a fenntartás és fejlesztés felelősségének átvételéhez.

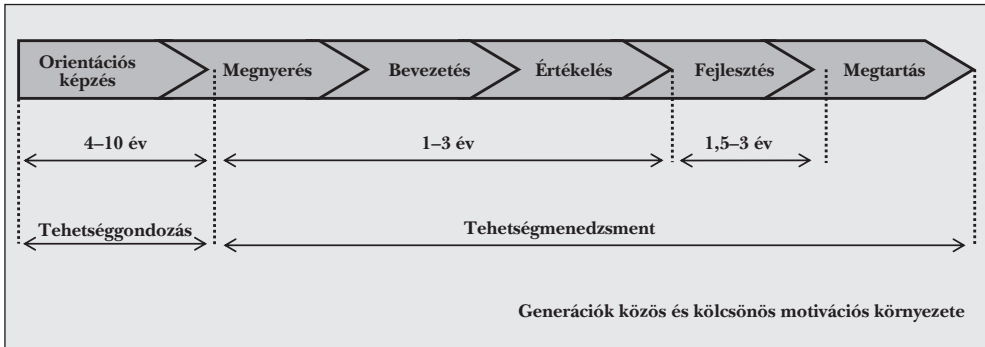
A versenyszféra esetében a vállalkozások célja a magukhoz vonzott tehetségek teljesítménymaximalizálása (IMD, 2019), és ennek egyik hatékony eszköze a tehetségmenedzsment (Thom, 2019), amely motivációját a közös és kölcsönös haszonmaximalizálásra törekvés jelenti. A tehetségmenedzsment nem más, mint 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 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, már valamilyen diplomával, szakirányú végzettséggel rendelkező munkatársak kiválasztásával – amely történhet a saját kineveltek köréből, illetve 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, 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 az agrártehetségek fejlesztése és menedzselése esetében is követendők, 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, amely lépéseket a tehetséggondozás foglalja magában. A tehetséggondozás és tehetségmenedzsment folyamatának 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 -menedzsmentje, 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 teljesítőképességét és a teljesítményre való készsé-

gét 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

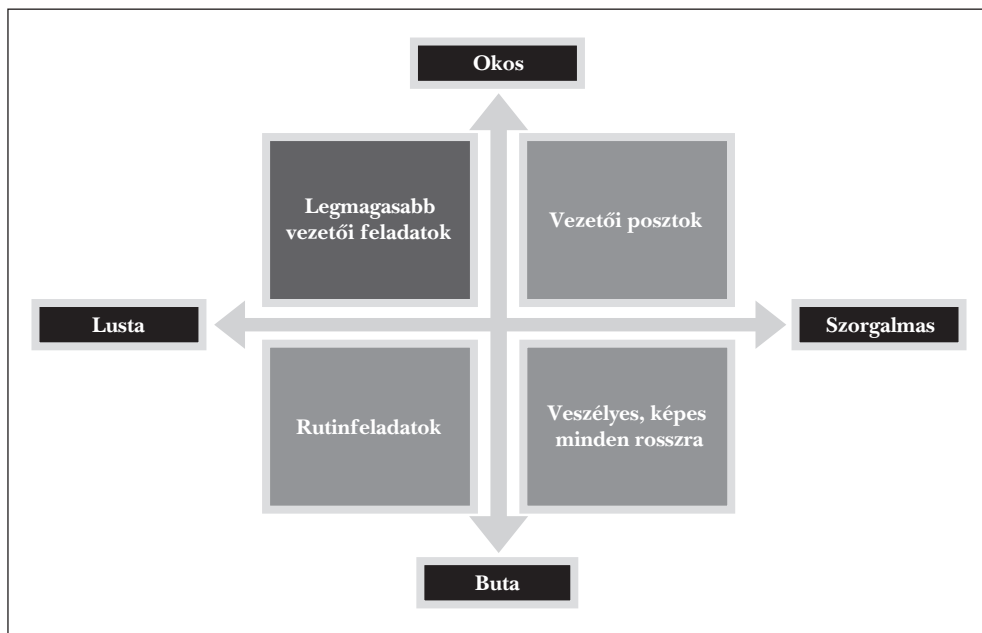


Forrás: Saját szerkesztés Thom–Zöldréti, 2019 alapján

A tehetségmenedzsment folyamatában a humán kapacitásnak a 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 a családi agrár-vállalkozások tagjainak önértékeléséhez is. Az eredmények feldolgozáshoz felhasználják Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjait, amelyben a 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 érdemlik meg 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 agrár-vállalkozás fejlesztése és az innováció szempontjából is 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 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: Saját szerkesztés List, 2016 alapján

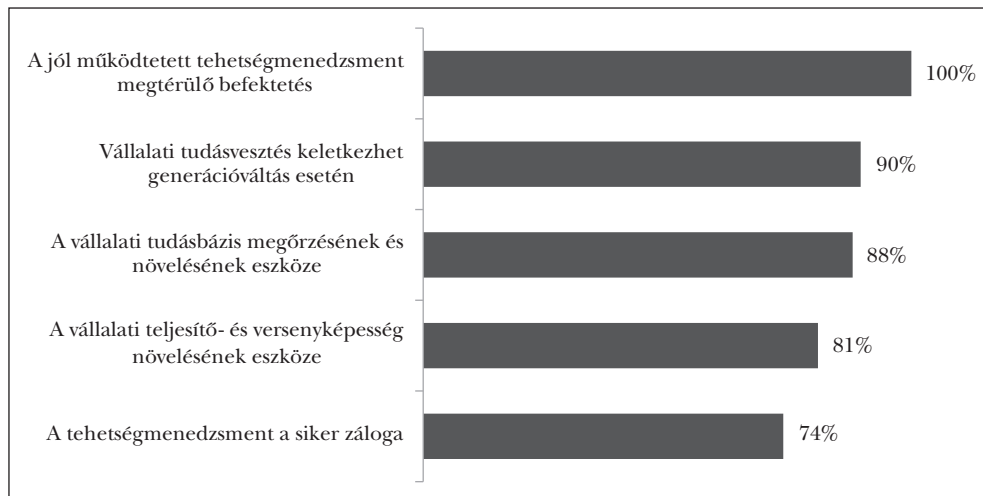
A TEHETSÉGMENEDZSMENT ALKALMAZÁSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGE ÉS INDOKOLTSÁGA AZ AGRÁRIUMBAN

A tehetségmenedzsment hazai szerepének felmérése érdekében kérdőíves felmérés készült, amelynek megállapításai érintették a generációváltás témakörét (Zöldréti, 2020). Megállapítást nyert, hogy a válaszadók 90%-a egyetértett abban, hogy elsősorban a családi vállalkozó kkv-k szempontjából a generációváltáshoz kapcsolódóan kiemelkedő fontosságú a tudásbázis megőrzése, és 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 sikeressége számára.

A családi vállalkozók számára is irányadó, hogy a válaszadók 92%-a egyetértett abban, hogy önmagában nem minden fiatal, hanem az általános vagy valamilyen speciális területen kiemelkedő teljesítménypotenciállal rendelkező fiatal 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 a 6. ábra szemlélteti. Ezen jól látható, hogy a válaszadók 100%-a egyetértett abban, hogy a jól működtetett tehetségmenedzsment megtérülő befektetés.

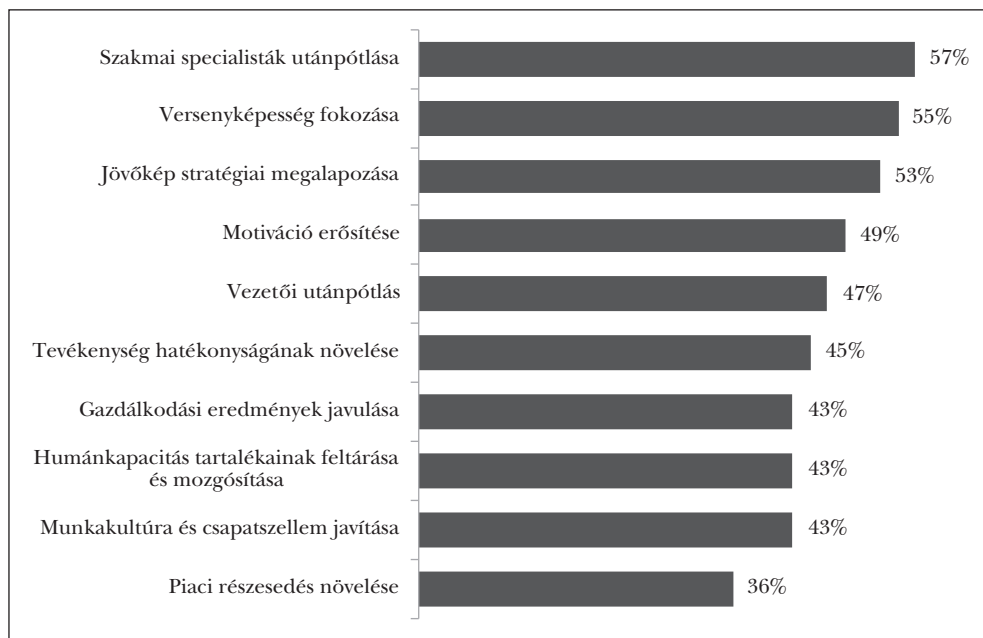
6. ábra: A tehetségmenedzsment szükségessége és indokoltsága



Forrás: Zöldréti, 2020:65

A hivatkozott felmérésben a válaszadóknak a tehetségmenedzsment hazai gyakorlata szempontjából az alkalmazási célok és nagy jelentőséggel bíró területekre vonatkozó válaszai alapján összeállított rangsort a 7. ábra szemlélteti. A feldolgozás eredménye azt mutatja, hogy a válaszadók többsége a szakmai specialisták utánpótlását tartja a tehetségmenedzsment legfontosabb feladatának. Megelőzi ez a tehetségmenedzsmentnek a versenyképesség javításában és a jövőkép stratégia kialakításában játszott szerepét is. A válaszok visszaigazolják a jól szervezett tehetségmenedzsmenttől várt motivációs többletet, és a generációváltással összefüggő, vezetői utánpótlásban játszott fontos szerepét is. Ebből a szempontból ki kell emelni, hogy a magas teljesítménybeli potenciállal rendelkező személyek biztosítására vonatkozóan a válaszadók határozott többsége (47%) azt az álláspontot képviselte, hogy az adott helyzet függvényében a belső kinevelés és a piaci megszerzés ötvözetét alkalmazzák. Ez az álláspont megelőzte a csak kinevelésre (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 anyagit 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 a családi agrárvállalkozások esetében is, ahol ezek alapján a családon belüli belső vagy esetleg kombinált belső megoldás a kívánatos a generációváltásban, és ehhez a motiváltság érdekében biztosítani kell a fiatal oldaláról a személyes ambíciók teljesítésének lehetőségét.

7. ábra: Alkalmazási célok és területek



Forrás: Zöldréti, 2020:66

A felmérés a tehetségmenedzsmenthez kapcsolódó támogatási igényre is irányult. A válaszadók 50%-a a támogatás jellegére vonatkozóan a közvetlen szakmai (pl. oktatósi, tanácsadói) támogatást preferálta a pénzügyi támogatással szemben, amelyet csak 16% jelölt meg kizárólagosan. A maradék 34% optimálisnak tartotta 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 az ő esetükben egyelőre nagyon alacsony a tudatos alkalmazás szintje. Mint láttuk, a jobb megismerés és a gyakorlati alkalmazás elterjesztése érdekében elsősorban a közvetlen szakmai tanácsadást 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 egységre szabott szakmai tanácsadás. Ezen a területen előre kell lépni a jövőben.

A TEHETSÉG-MENEDZSMENT AJÁNLÁSAI A GENERÁCIÓVÁLTÁSI PROJEKTHEZ

A versenyszférában a tehetségmenedzsment 4. ábrán bemutatott integrált és komplex rendszerét egy, a piaci versenyben élre törő vállalkozás folyamatos tevékenységként látja el. Ennek gyakorlati lebonyolítására eseti gyakornoki (trainee) progra-

mokat alkalmaznak széles körben. Egy-egy ilyen fejlesztőprogramhoz illeszkedve magához a kiválasztáshoz kapcsolódik a megnyerés, a bevezetés és értékelés, amely lépések a megalapozottság érdekében akár éveket is igénybe vehetnek. 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, amelynek segítségével például a vállalkozás képzett és motivált munkaerő-utánpótlási tartalékot, „pool”-t tud kialakítani a vállalkozása számára döntő fontosságú területeken. Egy ilyen kiemelten 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 projekteknél 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.

2. ajánlás: Biztosítani kell a vezető fokozott idejű részvételét és a program sikeréhez kapcsolódó eltökéltségét, mert személye pozitívan befolyásolja a képzés szocializációs és szakmai céljainak teljesülését. Az eltökéltség és következetesség a sikeres projektek fontos feltételei. Ez mindkét érintett részéről szükséges a generációváltási projekt tudatos végrehajtásához is, 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 képzési célja és az értékek közvetítése mindenki számára evidens.

3. ajánlás: A generációváltási projektben a 2. sz. ajánlás alapján a személyes mentorálásra kiemelt figyelmet javasolt biztosítani, mert a mentorálásnak pozitív hatása van a célok teljesülésére. A mentor ugyanis nemcsak 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 a szakmai és módszertani ismeretek gyakorlati elsajátítására is. Ezen projektek időben jól behatárolt feladatkomplexumok, amelynek világos célokra kell irányulnia, és be kell tartani az idő- és költségkereteket, a minőségi szttenderdeket. 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 versenytárslemzési 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 vagy 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 többletjeljesítmény 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 testreszabottan kell alkalmazni a gyakorlatban, és mint azt az előzőekben ismertetett 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, a tanulmány rámutatott annak jelentős időigényességére.

ÖSSZEGZÉS ÉS PERSPEKTÍVÁK

Az agráriumban a koronavírus-járvány első fázisát követő újratervezésben hazánkban, de az egész EU-ban az élelmiszer-biztonság és az élelmiszer-ellátás biztonsága kiemelt szerepet kapott. Ebben a hazai agrárvállalkozások térnyerése érdekében a versenyképesség fokozása szükséges. Ugyanakkor nemcsak 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 tett (Lentner, 2015). Idesorolható 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 humánerőforrás-kérdések hatékony kezelését.

Az agrárvállalkozások sikeres generációváltása érdekében az érintett szereplők előzőekben ismertetett módszertani támogatása mellett folytatni kell, és komplexszé 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 kapcsoló-

dó szabályozási környezet átalakításának előkészítése is. Idesorolhatjuk a szerződéses generációváltást, amelyben szerződésben rögzítik annak ütemét és esetleg ellenértékét, ideértve a további családtagok részesedésének rendezését is. Az örökség esetén a kérdéskört nem javasolt 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 ajánlatos 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 fontos lépést tettünk 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, és felkeltsük az érdeklődést a tehetségmenedzsment módszertanának alkalmazására a családi agrárvállalkozások tudatos generációváltásában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BCG–WFPMA (2015): *Creating People Advantage 2014–2015*. The Boston Consulting Group – World Federation of Personnel Management Association, www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG_Creating_People_Advantage_2014-2015.pdf
- Csath Magdolna – Györpál Tünde – Nagy Balázs – Taksás Balázs (2016): Speciális jelentés az állami versenyképességet javító, vállalkozóbarátabb üzleti környezet kialakításának lehetőségeiről. In: Kaiser Tamás (szerk.): *A jó állam nagyító alatt*. Dialóg Campus, Budapest.
- European Commission (2018a): *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.
- European Commission (2018b): *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.
- European Commission (2019): *Evaluation of the Impact of the CAP on Generational Renewal*. 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.
- IMD (2019): *World Talent Ranking 2019*. IMD World Competitiveness Center, www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-talent-ranking-2019/.
- ITM (2019): *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019–2030*. Innovációs és Technológiai Minisztérium, www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf.
- KSH (2019): *Magyarország 2018*. Központi Statisztikai Hivatal, www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2018.pdf.
- Lentner, Csaba (1998): Dilemmas of Hungary's Agricultural Future Contrasted with Its Historical Background and Developed Market Economy Models. In: Gidai, Erzsébet (ed.): *On the Eve of the 21st Century. Challenges and Responses*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 175–185.

- Lentner Csaba (2007): A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői. In: Lentner Csaba (szerk.): *Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején. Prof. dr. Huszti Ernő DSc egyetemi tanár a pénzügyi intézményrendszer, a tudomány és a felsőoktatás szolgálatában. Tiszteletkötet 75. születésnapja alkalmából.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 271–297.
- Lentner Csaba (2015): Az új magyar állampénzügyi rendszer történeti, intézményi és tudományos összefüggésekben. *Pénzügyi Szemle*, 60. évf., 4. sz., 472–485.
- Lentner Csaba – Novoszáth Péter – Sági Judit (2017): A magyar családpolitika és a születésszám alakulásának egyes kiemelt területei demográfiai, szociológiai és állampénzügyi vetületben, nemzetközi kitekin-téssel. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 5. évf., 4. sz., 106–133.
- List, Stephan (2016): *Die Selbstorganisationsmatrix nach General von Hammerstein-Equord*. <https://toolblog.de/2016/06/20/die-selbstorganisationsmatrix-nach-general-von-hammerstein-equord/>
- Magyarország Kormánya (2019): *Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja*. Magyarország Kormánya.
- MGYOSZ (2016): *Generációváltás a kis- és középvállalkozások tulajdonlásában és menedzsmentjében*. Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége, Budapest.
- MNB (2019): *Versenyképességi program 330 pontban*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- MTI (2019): Siettetné a generációváltást a NAK és az AGRYA. *MTI*, január 16., www.agrarszektor.hu/agrar-penzek/siettetne-a-generaciovaltast-a-nak-es-az-agrya.12333.html.
- Nemzeti Versenyképességi Tanács (2019): *Program a versenyképesebb Magyarorszáért*. Magyarország Kormánya.
- OTP Agrár (2019): *Agrárium: jöjjenek a fiatalok!* www.otpagrar.hu/Hirek/Velemeny-20190723.
- Szinay Attila – Zöldréti Attila (2020): Földügy és generációváltás az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, 64. évf., 2. sz., 169–173.
- Székely Erika (2009): *Nemzedékváltás a mezőgazdaságban*. Agrárgazdasági Kutatóintézet, Budapest.
- Thom Norbert (2019): Tehetségmenedzsment gyakornok (trainee) programokkal. *Munkügyi Szemle online*, 62. évf., június, 1–4.
- Thom Norbert – Zöldréti Attila (2019): Ajánlások a gyakornok (trainee) programok sikeres lebonyolításához. *Munkügyi Szemle*, 62. évf., 6. sz., 62–69.
- Zöldréti Attila (2019): Tükörkép a V4-országok 2019. évi versenyképességéről. *Polgári Szemle*, 15. évf., 4–6. sz., 56–73, <https://doi.org/10.24307/psz.2019.1205>.
- Zöldréti Attila (2020): Tehetségmenedzsmenttel versenyképességünk szolgálatában. *Opus et Educatio*, 7. évf., 1. sz., 55–70, <https://doi.org/10.3311/ope.365>.