

Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

LVIII. évfolyam

2014 / 5. szám

Megjelenik: 1957-től 2013-ig nyomtatásban, 2014-től digitális formában, kéthavonta.

Főszerkesztő: Munkácsy Ferenc

Szakmai partnerek: Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék • Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet • Károli Gáspár Református Egyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Szegedi Tudományegyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Magyar Közgazdasági Társaság.

Tanácsadó testület: Bagó József, Benedek András, Bokor Attila, Borbély-Pecze Tibor Bors, Gábor R. István, Halm Tamás, Juhász Márta, Koncz Katalin, Kovács Géza, Kun Attila, László Gyula, Lovretity Zsigmond, Nagy Katalin, Nemeskéri Gyula, Neumann László, Poór József, Rúzs Molnár Krisztina, Schwertner János, Takács Sándor.

A folyóiratot kiadja: Struktúra Munkaügy Kiadó és Tanácsadó Kft.

A kiadó és a szerkesztőség postacíme: 1022 Budapest, Barsi u. 6.

A kiadásért felel: a Kiadó ügyvezető igazgatója

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

Weboldal: www.munkaugyiszemle.hu E-mail: info@munkaugyiszemle.hu

Nyomtatott folyóirat (2013-ig): HU ISSN 0541-3559

Digitális folyóirat (2014-től): HU ISSN 2064-3748

Éves előfizetési díj: 20.000 Ft (15.748 Ft + 27% Áfa)

Kedvezményes előfizetés diákok, kutatók részére 12.700 Ft (10.000 Ft + 27% Áfa)

Előfizetés: <http://www.munkaugyiszemle.hu/elofizetes-2>

Az egyes folyóiratszámok az előfizető által megadott e-mail címre küldött azonosító segítségével PDF formátumban érhetőek el.

A közleményekben a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik.

A folyóirat megjelenését a **Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány** támogatja.

Minden jog fenntartva.

Beleértve a Kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül (a részleteket illetően is) a reprodukálás, sokszorosítás, utánkölés, elektronikus úton (interneten) történő továbbítás, megosztás, adatbázisban vagy webhelyen történő elhelyezés, valamint a fordítás jogát. A jogosulatlan felhasználás jogi következményeket von maga után.

Tartalom

(A címre kattintva közvetlenül elérhető a publikáció)

TRENDEK, VÉLEMÉNYEK

- 3** Tisztázd a szövegedhez fűződő viszonyodat! Beszélgetés az íráscoachingról Blaskó Ágnessel (*Munkácsy Ferenc*)
- 6** *Lovretity Zsigmond*: A sikeres karrier (I. rész) Hamis karrier-mítoszok

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK (PEER-REVIEWED STUDIES)

- 9** *Köves Alexandra*: Fenntarthatóság és foglalkoztatás. Mégis kinek a fenntarthatósága?
- 23** *Poór József – Lakatosné Szuhai Györgyi – Tóbiás Kosár Szilvia – Renáta Machová*: A munkaerő fluktuáció összehasonlító elemzése a magyar és a szlovák munkaerőpiacon
- 33** *Virág Imre – Szűcsné Szaniszló Zsuzsa*: A rejtett tartalék: az elkötelezettség
- 50** *Benedek Petra*: Compliance menedzsment HR szemmel
- 62** *Kozák Anita*: A mentori rendszer működési tapasztalatairól. Félig strukturált interjú vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőikkel
- 70** *Adorjáni Balázs – Kurucz Győző*: Új norma a rövidített California Psychological Inventory (S-CPI) személyiségteszthez

SZAKCIKKEK, ELEMZÉSEK

- 84** *Varga Zoltán*: Ebédszünet, kávészünet és a személyes adatok – avagy a munkaidő-nyilvántartás vezetése az Európai Unió Bírósága Worten ügyben hozott ítéletének tükrében
- 96** *Takács Szabolcs – Ignits Györgyi*: Munkaerőigényekre történő közvetítések, a téli közfoglalkoztatás egyes hatásainak vizsgálata

NAPLÓ

- 105** *Bagó József*: Chronica Laboris. A minimálbér-emelés elutasítása – monoton monitoring – megerősített felmondási védelem – új menekülthullám
- ***
- 109** English abstracts of peer-reviewed studies

TISZTÁZD A SZÖVEGEDHEZ FÚZÓDÓ VISZONYODAT!

Beszélgetés az íráscoachingról Blaskó Ágnessel

Ma már a vállalati HR-esek munkájuk támogatásához nyújtott szolgáltatások széles palettájáról válogathatnak. Ezek között is kuriózumnak számít azonban az íráscoaching. Blaskó Ágnes¹ – aki professzionálisan műveli e tevékenységet – kérdezzük, hogy mit is jelent ez a gyakorlatban.

- Az íráscoaching egy vagy több „aha-élmény” segítségével átlendíti a klienst azokon a berögződéseken, lassító vagy éppen stresszt okozó szokásain, amelyek az íráshoz kapcsolódnak. Ezt a felszabadító, katartikus élményt rögtön, már az első találkozás ideje alatt akcióba fordítjuk: a kliens helyben elkezd dolgozni a szövegén – többnyire igen látványos eredménnyel. Ezek után két feladat marad: a technikai trükkök elsajátítása, valamint azon stratégiák kialakítása, amelyek biztosítják, hogy az íráshoz kapcsolódó, frissen szerzett jó tapasztalat megmaradjon, a régi berögződés pedig elhalványuljon. Az egész működésének az alapja pedig az, hogy a szöveg és az én viszonya transzparensé válik, ami már önmagában hihetetlen belátásokat hoz. Ha mindehhez hozzáadjuk, hogy a probléma okozóját, a szöveget rögvést a helyszínre citálhatjuk, és helyben tesztelhetjük a coaching eredményességét, a helyzeti előny nyilvánvaló. Mert ugye egy vezetői coachingnál nem varázsolhatjuk a coachingszobába a problémás ügyfelet, a konkurens cég vezetőjét vagy a beosztottat.

- Feltételezem, ez a támogatás olyan egyének, munkavállalók esetében hasznos, akiknek az életében vagy munkavégzésében a kézírás nagy szerepet játszik. De ma már a kézírás szerepének drámai visszaszorulásának vagyunk tanúi, a szellemi munkát végzők legfeljebb akkor vesznek tollat a kezükbe, ha egy dokumentumot alá kell írniuk.

- Nem, itt nincs szó a kézírásról: az írásról, mint szövegalkotásról van szó. A kézírás az íráscoaching során csak mint olyan technika jön vagy jöhet szóba, ami a megszokotthoz képest új fizikai tapasztalatot nyújt az írásban a kliensnek, és ezáltal segíti az erősen a képernyőhöz is kötődő projekciók módosításában. Azaz, gyakran előfordul, hogy jólesik a kliensnek tollat ragadnia billentyűzet helyett, és új fizikai tapasztalattá is alakítani az írást. Mindezt egyszerűen azért, hogy az újonnan megtapasztalt könnyed írás élménye minden elemében új legyen. Valószínűnek tartom azonban, hogy nem véletlen, hogy arányaiban sokan érzik szükségesnek a toll és a papír használatát a coaching egy pontján. Maga a kézírás aktusa vélhetőleg erősen érzelemvezérelt tapasztalatokat idéz meg: a gyermekkori rajzolások élményét, szerelmes levelek írását, naplóírást stb. Erről azonban nincsenek kutatási eredményeim. Az íráscoaching tehát nem a kézírással vagy az írás módjával foglalkozik, hanem a szöveg és az én viszonyát hivatott gördülékennyé, tisztává, játszma mentessé tenni.

- Milyen kompetenciák fejleszthetők ezzel a módszerrel?

Talán meglepő, de a coachingalkalom első felében az emocionális és a szociális kompetenciáikkal dolgozunk. Ez azért van, mert ekkor tisztázzuk a kliensnek az elkészítendő szöveghez való viszonyát. A szöveghez való viszony pedig valójában nem más, mint vagy egy saját énrészhez vagy egy másik személyhez való viszony lenyomata. Azaz, könnyen kiderülhet, hogy például a klienst nyughatatlan szabadságvágya korlátozza a műfaji követelményeknek való megfelelésben; vagy egy tekintélyszemélytől elhangzott ártatlan mondat nem engedi a munka végére tenni a pontot; vagy a rosszul kezelt dühe miatt nem érnek célú főnöki írásos utasításai. Mindezek érzelmekről

¹ <http://www.irascoach.hu/>

és társas viszonyokról szólnak. Problémától függően pedig fejlődhet itt konfliktuskezelés, visszacsatolási készség, kompromisszumkészség, pozitív gondolkodás készsége stb. Tulajdonképpen e kompetenciákon belül bármi.

Az ülés második felében ezzel szemben nagyon célzott fejlesztés folyik: ekkor fordulunk a kognitív kompetenciák felé. Fontos, hogy itt nem „mintha szituációkban” dolgozunk, hanem a kliens számára éppen aktuális szöveg elkészítésén. Olyan írástippeket, gyakorlatokat próbálunk ki a szöveg írása, szerkesztése stb. közben, amelyek az aktuálisan szükséges készségeket fejlesztik. Így például a szintetizálás készségéhez különböző vázlatkészítő trükköket mutatok; a rendszerező képességet mondjuk bekezdés eleji tételmondatok rigid használatának elsajátíttatásával segítjük; a kreativitást jobb agyféltekét igénybe vevő technikákkal.

- Nézzük mindezt még konkrétabban. Adott egy kitűnő szakember, elkötelezett, munkamániás. Kollégáival rosszul kommunikál, csapatmunkára látszólag nem alkalmas, és ez saját, illetve a munkacsoport teljesítményét is korlátozza. Lehet-e, és ha igen, milyen módon változtatni ezen a helyzeten az íráscoaching segítségével?

És természetesen feltételezzük, hogy emberünk érzékeli a problémát, hiszen azért fordul hozzám. Rájött arra, hogy a problémája valahogyan az íráshoz is kötődik, és érdemes segítséget kérnie. Felhív tehát, és mondjuk, azt mondja a telefonba, hogy *„a szövegeim biztosan jók, mert nemzetközileg elismert szakember vagyok, de a kollégáim sosem értik, amit akarok; állandó konfliktusaim vannak emiatt, pedig világosan leírom mindenkinek, pontokba szedve, hogy mi a következő lépés”*. Nos, a telefonbeszélgetésünk e mondata máris a papíromon van. Ügyfelünk látszólag csak panaszkodott vagy csevegett, de nagyon konkrét megrendelést tett. Fontos a szóhasználata, mondatainak hangulata, és általában az első szó, amit kimond. Mindehhez képest csak másodlagos, amit később az explicit kérdéseimre válaszol majd.

Megkérem, hogy az első találkozónk előtt esetleg küldjön el egy problémás levelezést (természetesen a kényes információk nélkül). Az pedig egészen biztos, hogy a coachingon saját levelét címettként fogja meghallgatni, önnön kollégái szerepébe helyezkedve. Rögtön rá fogunk jönni, milyen érzéseket kelt a levél, milyen érdekeket sért, hogyan lehetne diplomatikusabbá, elfogadhatóbbá tenni a szöveget stb. Szerepcserékkel megtaláljuk, hogy mi az a hang, ami számára és a címzettek számára is elfogadható. Amint megvan a hang, leülünk a gép elé, és megírjuk a levelet. Ebben az esetben a kliensben született megértés szinte önmagától teszi semmissé a megfogalmazási problémákat, tehát vélhetőleg keveset kellene bajlódni írástechnikai kérdésekkel. Az viszont igen valószínű, hogy szánnék még néhány alkalmat arra, hogy megvizsgáljuk a levelekből kirajzolódó implikált elvárás rendszert, azaz a kliens saját magára és a munkatársakra vonatkozó elvárásait, és összhangba hoznám azokat. A jól körülhatárolt elvárások sok konfliktustól szabadítanak meg.

- Ha jól értem, ezzel nemcsak a kliens írásbeli kommunikációja, hanem verbális kommunikációja is javulhat...

És szerencsére ezt a potenciális kliensek is jól értik. Ezért bőven akad olyan megkeresés is, amikor nem írásprobléma miatt hívnak. Csak egyszerűen az eseteírásaimban magukra ismernek. Így például keresett már alkalmazott grafikus, aki úgy érezte, terveinek vizuálisan kifejezett tartalmát nem tudja megrendelői felé szóban megfelelően megfogalmazni; vagy tréner, aki színpadra akarta vinni a zárt, tréningsszituációban jól működő módszerét. Talán elsőre nem nyilvánvaló, de ezek az esetek nagyon hasonlítanak az írással kapcsolatos gyakori problémára: a médiumváltás miatti elakadásra. A grafikus vizuálisan remekül kommunikál, de verbalizálni kevésbé tudja alkotásait, márpedig az alkalmazott grafika területén, a piacon ez elengedhetetlen. A tréner jól működik zárt csoportban, de nyilvánosan, egy megváltozott interaktivitású közegben megtor-

pan. Az íráscoach kliense nagyszerű prezentációkat készít, kutatásokat végez, vagy éppen kiválóan irányít, de ha írnia kell, valami mégsem működik.

Ezekben az esetekben a feladatom tehát, hogy a klienst segítsen abban, hogy az egyik kommunikációs szituációban működő tudását át tudja alakítani, le tudja fordítani a másik szituáció követelményeinek megfelelően. Tehát a potenciális produktum és a kliens viszonyát tisztázzuk először itt is, aztán a második lépésben, a technikai elemek elsajátításában, kompetenciáimtól függő mélységben tudok segíteni. A vizuális produktumok verbalizálásához véletlenül egészen jól értek, a színpadi produkciókhoz pedig kevésbé. De – amint a fenti íráscoaching példában is kiderült – simán lehet, hogy mire a technikai kérdésekhez térünk, azok csiszolására már nincs is szükség. Mert minden esetben változás jön létre a kommunikációban, de az csak a látható eredmény. A kommunikáció attól rendeződik el, hogy a kliens magában helyre teszi az aktuális dologhoz való viszonyát.

- Köszönöm a beszélgetést.

MUNKÁCSY FERENC

Vissza a tartalomjegyzékhez

LOVRETITY ZSIGMOND

A SIKERES KARRIER

(I. rész)

Hamis karrier-mítoszok

A sikeres vezetői karrier kialakulását számos – felszínes megfigyelésen alapuló – népszerű vélekedés és mítosz övezi. A sikeres vezetés látszólag ezek érvényesülése. A vezetői karrier fejlesztése, önfejlesztésünk során szükségünk van azonban annak megértésére, miben különböznek társaiktól a kiválóan teljesítő vezetők (top performers), melyek azok a tényezők, amelyek nagy tettek elérésében segítik őket.

Utalva egy korábbi írásunkra és az abban található szakirodalmi hivatkozásokra² a siker elérésének „legegyszerűbb” útját kompetenciánk fejlesztése jelenti. A köznap vélekedés szerint ugyanakkor, az **önbizalom, a született tehetség és az arrogancia** a sikeres karrier látható, legfontosabb pillérei.

Gondoljunk valakire, akit kiemelkedően sikeresnek tartunk! Próbáljuk meg értékelni az előző három jellemzőt illetően! Valószínűleg magasra értékelnénk önbizalmát. Ha azt kérnénk magunktól, gondoljunk olyan személyre (vezetőre), aki sikeres, de híján van az önbizalomnak, bizonyára hosszasan gondolkodnánk, de csak azért, mert kevésbé valószínű, hogy emlékezünk olyan sikeres emberre, aki szerény, kedves és visszafogott lenne. Valószínűleg a kiválasztott személy született tehetségét (innate talent) is magas értékkel jutalmaznánk. Ami az arroganciát illeti, a kiválasztott személyre mindenképp jellemzőnek találnánk. A tárgyban végzett felmérések, illetve a vezetői coachingban szerzett széles körű tapasztalatok konklúziója azonban az, hogy bármely területen dolgozó vezetők karrierjének sikerét előidéző tényezők közé ezek a vélt tényezők nem tartoznak.

Mielőtt a sikeres, kitűnően teljesítő vezetőkre közösen jellemző tényezőket szemügyre vennénk, le kell számolnunk a sikeres karrier tényezőiről, megnyilvánulásiról keletkezett és széles körben elterjedt néhány mítosszal:

- *Akárki lehetsz, bármit elérhetsz, ha hiszel önmagadban (ha konfidens vagy).*
- *A siker záloga a velünk született tehetség.*
- *A sikeres vezetéshez arrogancia szükséges.*

Látni kell, hogy a sikeres emberek (vezetők) erős önbizalmat sugároznak, de csak azért, mert rendszerint tudatában vannak erős kompetenciáiknak. A valóságban a sikeres emberek önbizalom tekintetében nem különböznek jelentősen kevésbé sikeres társaiktól, ami arra engedhet következtetni, hogy a nagyobb önbizalmú emberek sikeresebbek is. Gondolhatnánk: „ha meg szabadulok az önbizalommal kapcsolatos problémáimtól, sikeresebb karriert futhatok be”. Azonban ez nem így van! Kutatások szerint az önbizalom (konfidencia) – sikeres karrier korreláció alacsony (0,30), sok sikeres embernek kisebb az önbizalma a vártnál, míg sokkal több erős önbizalmú társuk karrierje sikertelen. A legtöbb konfidens ember nem annyira kompetens, mint azt gondolják, míg a legtöbb kompetens társuk csak a kompetenciái eredményeként konfidens.

Lovretity Zsigmond HR szakértő, vezetői coach. zslovretity@gmail.com

² Lovretity Zsigmond: Káprázat – valóság (konfidencia – kompetencia). Munkaügyi Szemle 2014. 3. szám 7-8. o.

Hamis mítosznak bizonyult, hogy a sikeres emberek született tehetségek foglalkozásukban. (Persze, hacsak nem a kiváló teljesítményt nyújtók kevesebb, mint 0,01%-át kitevő hírességekről – tudósokról, művészekről, sportemberekről – beszélünk). Bizonyos hitek, meggyőződések és adottságok, rátermettségek már egyesek életének korai szakaszában megmutatkoznak, a szakértelem és tehetség a tapasztalattal fejlődik, a kemény munka, az elkötelezettség és az összpontosítás konzekvenciájaként. Gondoljuk meg, hány tehetséges ember nem lesz sikeres karrierje során. Ha saját ismeretségi körünket tekintjük át (pl. a Facebook csoportunkban), észrevehetjük: jóval kevesebb sikeres ismerőst találunk, mint tehetségeset.

Pszichológiai tanulmányok sora vizsgálta a tehetség korai megnyilvánulásainak hatását az élet későbbi szakaszára. Az egyetlen született tehetség, amely meghatározónak bizonyult a későbbi karrier sikerében, a **tanulóképesség** (learning potential). Másképpen fogalmazva, a gyorsan tanulni képes gyermekek körében várható a több sikeres felnőtt karrier. A nagyobb tanulási potenciál ugyanis segít kiemelkedni a közösségből az iskolai tanulmányok során, majd a munkaköri tudnivalók, készségek elsajátításában és kiváló gyakorlásában. Mindezek révén a gyorsabban tanulók karrier előnyt élveznek gyermekként, serdülőként és felnőttként egyaránt.

Feltehetjük a kérdést: gondolunk-e úgy általunk ismert vezérigazgatóra, mint aki igazából nem egy megközelíthetetlen, nehéz ember, vagy egy hatalommal bíró vállalati menedzserre, mint aki valóban törődik másokkal? Találkoztunk-e sok sikeres emberrel, aki **szerénység** mutatkozott? Hiszünk-e igazán azoknak a hírességeknek („celebeknek”), akik megpróbálnak kedves, törődő, vagy előzékeny, tapintatos embereknek mutatkozni média interjúikban? A válasz nagy valószínűséggel nem és nem, s ebben sokan egyetértenének velünk.

Mégis, nem szükséges arrogánsnak lennünk ahhoz, hogy sikeresek legyünk, az arrogancia inkább akadályoz, mint segít a valódi sikerek elérésében. Az elmúlt ötven évben világszerte végzett kutatások és a sikeres vezetőkről készített profilok adatai azt bizonyítják: a sikeres vállalati vezetők, menedzserek lényeges megnyilvánulásai (attribútumai) a megbízhatóság, a jóindulat, szívéllyesség, előzékenység és az empátia. Az arrogáns vezetőket sem saját vezetőik, sem munkatársaik, sem pedig beosztottaik nem kedvelik, s ez igaz olyan autokráciára alapozott szervezetekben is, mint pl. a katonaság.

Az elmúlt évtizedek tapasztalatai mutatják, hogy a női vezetők egyre jobbak lesznek hivatásukban, mint férfi társaik (peerjeik). Hogy miért? Mert ők általában megbízhatóbbak, szívéllyesebbek és empatikusabbak a férfi vezetőknél. Hogy mégis, mindez ideig kevesebb a nő a vállalati szenior vezetői szerepben, annak éppen oka az az elterjedt feltételezés, hogy a férfiak jobb vezetők, illetve hogy még nem ismerték fel: **az arrogancia destruktív vezetői érték**.

Ha a vezetők arrogánsak, azt a beosztottak előbb-utóbb megelégedik és elhagyják a szervezetet. („Az emberek szervezetekhez csatlakoznak, de a vezetőiket hagyják el” – szól a fáma). Két oka van, amiért az arrogáns vezetők végül nem érnek el sikereket. Egyrészt prioritásaik megvalósításában önzők, kíméletlenek, szánalmat nem ismerők, manipulatívak, másokat kihasználók és csökönyösek. Másrészt, mert erős önbizalmuk, arroganciájuk gyakran a szükséges kompetenciák hiányát fedi el.

Miben jobbak, mit tesznek jobban másoknál a kiváló teljesítményt nyújtó, sikeres vezetők? Éppen az ellenkezőjét a leírt mítoszokban foglaltaknak. A szerénység, a jóindulat és a szívéllyesség hasznosabb, mint az arrogancia; a szilárd munka etika, a fókuszált, kitartó munkavégzés több hozzájárulást ad a sikerhez, mint a született tehetség; az önbizalom csak akkor hasznos, ha kompetenciával párosul.

A fejlett gazdaságokban a sikeres egyéni karrier hajtóereje már nem a hosszantartó **alkalmazotti állapot** (employment), hanem az **alkalmazhatóság** (employability). Az alkalmazás többnyire ideiglenes, változó, de annak képessége, hogy minden időben alkalmazást legyünk képesek nyerni a legfőbb, élethosszig tartó kompetencia. Alkalmazható az, akit karrierje során vezetői, ügyfelei vonzó üzleti partnernek, alkalmazottnak találnak.

Hogy miért tekintenek jobban **alkalmazhatónak** (employable) egyeseket másoknál, azzal a folyóirat következő számában írásunk második része foglalkozik.

Vissza a tartalomjegyzékhez

KÖVES ALEXANDRA

FENNTARTHATÓSÁG ÉS FOGLALKOZTATÁS: MÉGIS KINEK A FENNTARTHATÓSÁGA?

A fenntarthatóság fogalmát egyre elterjedtebben használják mind a tudomány, mind a politika területén. Egyre többször jelenik meg a fogalom a foglalkoztatással összefüggésben is, főként a foglalkoztatási helyzet javítására irányuló erőfeszítésekről szóló stratégiai dokumentumokban. Azoknál azonban, akik a foglalkoztatásra fókuszálnak, ritkán történik meg a reflexió, hogy pontosan milyen fenntarthatóságról is beszélünk. Valódi tartalom nélkül pedig a terminológia használata nem több mint csupán frázis. Jelen cikk célja, hogy a foglalkoztatás szempontjából mutassa be a fenntarthatóság értelmezésének különbözőségeit, így hívva fel a figyelmet az eltérő értelmezésekből adódó eltérő ki-törési pontokra.

Bevezetés

Annak ellenére, hogy aligha alakult ki eddig akár tudományos, akár társadalmi konszenzus arról, hogy lehet-e a jelenlegi gazdasági alapelvek és folyamatok mentén a környezeti értékek degradációját megállítani, a diskurzus talán már elérte azt a szintet, hogy a legtöbb érintett elfogadja, hogy a gazdaságnak igenis léteznek környezeti és társadalmi korlátai, és a jövő generációk erőforrásait nem kellene teljesen felélnünk. Ezt a szintű elfogadást mutatja az is, hogy legalább retorikai szinten a fenntarthatóság elterjedt, már-már divatos kifejezés a legtöbb olyan párbeszéd-ben, amely a gazdaság helyzetével foglalkozik.

A fenntarthatóság fogalma azonban még a kifejezetten ezzel a szakterülettel foglalkozó szakemberek számára is rendkívüli széles, - jelenleg még nem konszenzuson alapuló – jelentéstartalommal bír. Talán a legfontosabb megkülönböztetés, hogy gyenge vagy erős fenntarthatóságról szól egy diskurzus, illetve, hogy a fenntarthatóság három pilléréből (környezeti, társadalmi és gazdasági) melyikről is esik valójában szó. Mivel egyre többször jelenik meg a fogalom a foglalkoztatással összefüggésben is – főként a foglalkoztatási helyzet javítására irányuló stratégiai dokumentumokban – fontos lenne arra reflektálni, hogy adott megoldási javaslatok vagy stratégiai irányzatok milyen fenntarthatóságot vizionálnak. Hiszen valódi tartalom nélkül a terminológia használata nem több mint csupán frázis.

Az átfogó foglalkoztatási célokat is meghatározó stratégiai dokumentum, az Európai Bizottság által meghirdetett Európa 2020 stratégia már alcímében is hordozza a fenntarthatóságra vonatkozó utalást: „az intelligens, fenntartható, és befogadó növekedés stratégiája”. A dokumentum bevezetőjében Jose Manuel Barroso, az Európai Bizottság elnöke deklarálja, hogy *„a válság felnyitotta a szemünket: felismertük, hogy a 'szokásos üzletmenetet' folytatva fokozatos hanyatlás vár ránk”*, és megnyugtatta az olvasót arról, hogy az európai vezetők azonosan látják a válságból adódó következményeket, és az abból kivezető utakat. A fenntarthatóság ebből a szempontból kulcseleme a stratégiának, amit az is mutat, hogy átlagban oldalanként egyszer megjelenik maga a fogalom a dokumentumban. Ahogyan az a későbbiekben kiderül, az azonban már messze nem mindegy, hogy ez a lelkes támogatás a fenntarthatóság melyik pillérére vonatkozik, és milyen értelmezési kereteket ad a beavatkozásoknak.

Köves Alexandra: doktorjelölt, Budapesti Corvinus Egyetem. koves.alexandra@gmail.com

Jelen cikk célja, hogy a foglalkoztatás szempontjából mutassa be a fenntarthatóság értelmezésének különbözőségeit, így hívva fel a figyelmet az eltérő értelmezésekből adódó eltérő kitörési pontokra. A cikk első fejezete a fenntarthatóság különböző dimenzióit mutatja be annak érdekében, hogy kontextusba helyezze a két későbbi fejezetet, amely különbséget tesz a gyenge fenntarthatóság érdekében tett foglalkoztatást érintő beavatkozások, és az erős fenntarthatóságot szolgáló foglalkoztatási intézkedések között. Mivel a kettő közötti különbség rendkívül nagy, és az utóbbi nagymértékben kilép a főáramú paradigmák keretei közül, a cikk remélhetőleg hozzájárul ahhoz, hogy ráirányítsa a foglalkoztatáspolitikai figyelmét a megszokottól eltérő, fenntarthatósággal összefüggő beavatkozási pontokra.

A fenntarthatóság értelmezési tartományai

A fenntarthatóság fogalmának elterjedését a Brundland Bizottság 1987-ben kiadott jelentésének megjelenéséhez szokás kötni (WCED, 1987). Nem véletlen azonban, hogy a fenntartható fejlődés eszméjét sikerült „könnyen magunkévá tennünk”, hiszen azt a látszatot kelti, hogy a jelenlegi növekedés-orientált rendszeren belül – technológiai segítséggel – a szennyezések szintjének csökkentésével meg lehet tartani a fogyasztás jelenlegi mértékét, sőt a növekedés sem kizárt (Kerekes, 1993). A fenntarthatóság tartalmi, és legfőképpen cselekvési dimenziói azonban még mindig rendkívüli mértékben szórnak.

Környezeti értelemben a fenntarthatóságot kétféleképpen szokták definiálni. Az ún. Gyenge fenntarthatóságot fémjelzi az a gondolkodásmód, amelyben a természeti és az ember alkotta tőke egymással helyettesíthető, és a fogyasztás mértéke egészen addig tartható, míg a környezeti tőke felélése nem profitként, hanem anyagi tőkeként jelenik meg. Az erős fenntarthatóság eszméje ugyanakkor nem teszi lehetővé az anyagi és környezeti tőke helyettesíthetőségét, hanem megköveteli, hogy a természeti erőforrások állandó készlete megmaradjon (Robinson, 2004; Kerekes, 2009). Ezt a megkülönböztetést először Pearce és kollégái (1989) használták, és ez az eltérő értelmezés azóta is meghatározza, hogy a fogalom használója mennyire szigorú a fenntarthatóság követelményeivel szemben. A gyenge fenntarthatóság jóval megengedőbb, hiszen a természeti erőforrások felélését elfogadhatónak tartja egészen addig, amíg az hozzájárul az erőforrások összességének megmaradásához vagy növekedéséhez. Egy leegyszerűsített példával élve, az autópályák szakaszain lévő környezeti értékek elvesztése elfogadható egészen addig, amíg a költség-haszonelemzések azt támasztják alá, hogy az autópálya, mint ember által alkotott tőke legalább akkora anyagi erőforrásként értelmezhető, mint az a flóra és fauna, amelynek a helyébe lép. Ezzel szemben az erős fenntarthatóság megköveteli, hogy a megújuló környezeti erőforrások felhasználása ne haladja meg a környezet regenerációs képességét, és annak elfogadását hirdeti, hogy a nem megújuló természeti erőforrások felhasználása minden körülmények között a jövő generációk jólétének csökkenését eredményezi (Daly és Cobb, 1989).

Ez a különbség a fenntartható fejlődés másik pillérének, a gazdasági fenntarthatóságnak kereteit is meghatározza. A gyenge fenntarthatóság főáramú képviselői elfogadhatónak tartják a gazdasági növekedést a környezeti erőforrások terhére is, mivel hisznek abban, hogy a piaci mechanizmusok képesek egyrészt olyan technológiai megoldásokat előteremteni, amelyek hatékonyság-javulást jelenthetnek az erőforrások felhasználása terén, másrészt képesek a keresletet is úgy átalakítani, hogy azok jobban alkalmazkodjanak a felhasználható természeti erőforrásokhoz (Marglin és Banuri, 2013). Ugyanakkor az erős fenntarthatóság feltételezi az állandó állapotú gazdaság (Daly, 1977) szükségességét vagy a nem-növekedést (Latouche, 2011).

Állandó állapotú gazdaság ott jön létre, ahol a népességszám stabilizált szintje, és a technológia adott időpillanatban rendelkezésre álló lehetőségei figyelembevételével a termelést olyan optimális ponton határozzák meg, amely ponton a környezeti tőke felhasználásának határköltségei

még a föld eltartó képességén belül vannak és találkoznak a termelés határhasználával (Daly, 1977). Ugyanakkor a nem-növekedés képviselői egy ennél kevésbé kvantitatív megközelítést alkalmaznak, és azt propagálják, hogy úgy lehet új egyensúlyi állapotot létrehozni, hogy a fogyasztási mintákat átalakítjuk oly módon, hogy az emberek kiteljesedhessenek túlfogyasztás nélkül is (Latouche, 2011). Mindkét irányzat egyetért azonban abban, hogy a növekedés irányának radikális és hirtelen történő megváltoztatása elviselhetetlen társadalmi költségekkel járna, így a legjobb megoldás az lenne, ha tolerálható szintű nem-növekedés mellett csökkenne a termelés egy kicsit fluktuáló, de állandó állapotú szintre (Martinez-Alier et al, 2010). Szintén mindkét irányzat vallja, hogy a növekedés kényszerűségének feladása nem a jólét csökkentéséről szól, hanem sokkal inkább a gondolkodási keretek megváltoztatásáról, amely eltolja a jólét értelmezését az anyagi fogyasztás felől a közösségi és spirituális jólét felé.

A foglalkoztatás szempontjából az egyik legfontosabb azonban a fenntartható fejlődés harmadik pillére, azaz a társadalmi fenntarthatóság kérdésköre, amely még az előző kettőnél is nehezebben megfogható fogalom. Miután áttekintette a társadalmi fenntarthatóságra vonatkozó különböző tudományos értekezéseket, Boström (2012) elismerte, hogy ez a terminológia rendkívül rugalmasan és szubjektíven értelmezhető, azonban léteznek az értelmezési kereteknek közös elemei, mint például az egyenlőség, jólét, demokrácia, valamint a társadalmi igazságosság.

Murphy (2012) hasonló következtetésre jutott, amikor felállította a társadalmi fenntarthatóság négy dimenzióját: egyenlőség, tudatosság, részvétel és társadalmi kohézió. Definíciója szerint az egyenlőség a „jóléti árucikkek és életesélyek” nemi, faji, és vallási hovatartozástól független elosztását takarja. A tudatosság arra vonatkozik, hogy az állampolgárok képesek felmérni tetteik ökológiai és társadalmi környezetre gyakorolt hatásait. A részvétel dimenziója megköveteli, hogy minden érintettnek (beleértve a jövő generációit) lehetősége legyen érdekeit és véleményét artikulálni a döntéshozatali folyamatokban oly módon, hogy annak hatása is lehessen azok kimenetelére. Végül a társadalmi kohézió a leginkább összetett dimenzió, mivel magában foglalja a szolidaritás, tolerancia és társadalmi integráció elemeit is (Murphy, 2012). Elvileg a fenntarthatóság társadalmi pillére nem különbözik jelentősen a gyenge illetve az erős fenntarthatóság esetében.

Az 1. táblázat áttekintést ad a fenntarthatóság értelmezéséhez:

1. TÁBLÁZAT: A FENNTARTHATÓSÁG ÉRTELMEZÉSI KERETEINEK ÁTTEKINTÉSE

A fenntartható fejlődés három pillére	Gyenge fenntarthatóság	Erős fenntarthatóság
Környezeti (ökológiai)	A természeti erőforrások felhasználása egészen addig elfogadható, amíg az ember alkotta anyagi tőkévé alakul, és nem profitként élük fel.	A megújuló erőforrások felhasználása a természet regenerációs képességének mértékéig megengedett. A nem megújuló természeti erőforrások felhasználása minden esetben csökkenti a jövő generációk jólétét.
Gazdasági	Fenntartható fejlődés nemcsak, hogy létrejöhet gazdasági növekedés mellett (főként a technológiai fejlődésből adódó öko-hatékonyság elérésével), hanem elengedhetetlen része a fejlődésnek.	Fenntarthatóság kizárólag állandó állapotú gazdaság vagy nem-növekedés mellett jöhet létre.
Társadalmi	Társadalmi fenntarthatóság az egyenlőség, tudatosság, részvétel és társadalmi kohézió elősegítésén keresztül valósulhat meg.	

A következő fejezetekben megnézzük, hogy az itt bemutatott fenntarthatósági értelmezések hogyan befolyásolják a foglalkoztatás helyzetének javítására irányuló beavatkozásokat.

Foglalkoztatás és gyenge fenntarthatóság

A foglalkoztatás és a fenntarthatóság kapcsolatáról szóló diskurzusokban leggyakrabban megjelenő fogalom a zöldgazdaság által teremtett zöldmunkahelyek megjelenése. Talán nem teljesen véletlen, hogy ez a koncepció áll a közkeletű fenntartható foglalkoztatási beavatkozások élén. Nem kevesebb ígérettel kecsegtetnek, mint azzal, hogy kiutat jelentenek mind a gazdasági, mind a foglalkoztatási, mind a környezeti válságból anélkül, hogy komoly változást követelnének meg akár a gazdasági és politikai gondolkodásban, akár a társadalom mindennapjaiban.

A főáramú közgazdászok által is kedvelt megoldás azt feltételezi, hogy a környezeti válság még nem érte el azt a szintet, ahol a növekedés, a technológiai fejlődés és némi addicionális beruházás ne oldhatná meg a problémákat. Ugyanez igaz a társadalmi fenntarthatóság kérdéskörére: a piaci működés propagálói szerint nincs olyan szociális probléma, amelyet a gazdasági növekedés ne oldana meg (Clapp és Dauvergne, 2011). A piacgazdaságban a megoldás kulcsa az ökológiai modernizáció (Nugent, 2011). Az ökológiai modernizáció elmélete a 80-as években jelent meg főként német és holland gondolkodók tollából, és a 90-es évekre terjedt el (Huber, 2000; Spargaaren; 2000; Jänicke és Klaus, 2004). A mögötte meghúzódó alapgondolat, hogy a tudomány, az üzleti szféra, a közszféra és a fogyasztók különösebb beavatkozás nélkül fogják ökológiailag fenntarthatóvá tenni társadalmunkat, hiszen a „zölddé válás” a fejlődés természetes útja. Ehhez nem szükséges sem a piaci gondolkodásmód, sem a cselekedetek radikális megváltoztatása, hiszen a zöldgazdaság az öko-hatékonyság javításával gyógyírt jelent a környezeti válságra; a zöldmunkahelyek létrejötte a foglalkoztatási és társadalmi problémákra; míg a zöld beruházások elhosszabbítják a hőkínált gazdasági növekedést.

A zöldgazdaság munkahelyteremtő erejét számos stratégiai dokumentum hangsúlyozza hazai és nemzetközi szinten. Az ENSZ Környezetvédelmi Programja 2008-ban adta ki a „Zöld munkahelyek: a tisztességes munka felé egy fenntartható, alacsony szén-dioxid kibocsátású világban” tanulmányát, amely azt támasztotta alá, hogy az energiahatékonyság új munkahelyek millióit hozza létre, és definiálta a zöldmunkahelyek fogalmát (UNEP, 2008). A bevezetésben említett Európa 2020 stratégia szintén munkahelyek létrejöttét várja a termelés zöldítésétől (EB, 2010), mint ahogy ezzel összhangban a Magyar Kormány által 2010-ben kiadott Széll Kálmán Magyar Munkaterv is kihangsúlyozza, hogy az alacsony végzettségű munkavállalók új lehetőségeket várhatnak a zöldmunkahelyektől (Magyar Kormány, 2010). Európai civil szervezetek szintén számos jelentést adtak ki, amelyben a zöld technológiák bevezetését sürgetik, és azok pozitív foglalkoztatási hatását hangsúlyozzák (GHK, 2011a; GHK, 2011b).

A tudományos közösség szintén vizsgálja a zöldgazdaság foglalkoztatásra gyakorolt hatását. Ez azonban leginkább abban merül ki, hogy adott technológia bevezetéséhez kapcsolódóan becsülik meg a foglalkoztatási hatásokat. Getzner (2002) öt cégen alapuló empirikus kutatása azt támasztotta alá, hogy a zöld technológia bevezetése valóban pozitív hatással volt a cégeknél meglévő munkahelyek minőségére és mennyiségére. McEvoy és társai (2000) szintén pozitív korrelációt fedeztek fel az energiahatékonyság és a foglalkoztatás szintje között. Azonban ennél jóval visszafogottabb következtetések is napvilágot láttak. 2011-ben Walz öt német iparág vizsgálata után csak rendkívül kicsi pozitív foglalkoztatási hatást azonosított, viszont mindezt nagyon komoly strukturális változtatások, és rendkívüli munkaerő-fluktuáció bekövetkezése után. Következtetésében megfogalmazza, hogy a pozitív hatások kizárólag ideális munkaerő-piaci működés mellett feltételezhetőek (Walz, 2011). Magyarországon az Energiaklub adott ki 2011-ben egy makrogazdasági elemzést a háztartási energiahatékonyságot támogató beruházások hatásairól. A

jelentés több mint ötvenezer közvetlenül létrejövő munkahelyet becsül a beruházások öt éve során, amelyek az átalakításokat végző építési vállalkozásokban jönnek létre. Ezen felül azonban több mint ötezer közvetetten létrejövő munkahelyet becsülnek, amelyek az energia-megtakarításból származó többletjövedelem keresletnövelő hatása miatt jönnek létre húsz év távlatában (Energiaklub, 2011).

Az Energiaklub közvetett munkahelyteremtés számításának módszere rávilágít arra, hogy a zöldgazdaság elképzelése miért elégíti ki legfeljebb a gyenge fenntarthatóság kritériumait. Az ún. „visszapattanó hatás” (eredetileg: rebound effect) az egyik leggyakrabban elhangzó fenntarthatósági kritika az ökológiai modernizációval szemben. A zöldgazdaság koncepciója az egy termelési egységre eső környezetterhelés csökkentésével foglalkozik – azaz az ökológiai hatékonyságot növeli – de nem veszi figyelembe az össztermelés ökológiai korlátait, mivel a hatékonyság növekedéséből származó megtakarításokat más termékek fogyasztására lehet fordítani, így az összfogyasztás és össztermelés a visszapattanó hatás miatt nem csökken (Jackson, 2011).

A közvetlen munkahelyteremtés számításának módszere pedig azt támasztja alá, hogy a zöldmunkahelyek leginkább a beruházás időszakában jönnek létre, és munkahelyteremtő hatásaik rövid távon nyújtanak megoldást, azonban hosszú távon nem jelentenek kiutat a foglalkoztatási problémákból. Ezt a tényt súlyosbítja az is, hogy a környezeti hatékonyságot növelő beruházások egyrészt tőkeigényesek, másrészt leginkább új technológia bevezetését foglalják magukban. Az ILO (2011) szerint az egyik legkomolyabb probléma a foglalkoztatásban, hogy a beruházásokhoz használt tőke rendkívül magas költségeit a cégek kénytelenek az élők munkaköltségeinek csökkentésével kigazdálkodni. Az új technológia bevezetése pedig egy vállalkozásnak akkor éri meg, ha az a későbbiekben a termelékenységet javítja, és az élők munkaköltségét csökkenti.

Az ökológiai modernizáció leginkább a gyenge környezeti fenntarthatóságra koncentrál, és a társadalmi fenntarthatóságra vonatkozóan a munkahelyteremtésen kívül nem nyújt válaszokat. A Natural Resources Forum egyik 2011-es számának (35. szám) „Vélemények” rovatában szakértők és tudósok fejtették ki állásfoglalásukat arról, hogy a zöldgazdaság koncepciója mennyire hasznos a fenntartható fejlődés szakpolitikai megoldáskeresésének szempontjából. Számos szakértő fogalmazta meg azt a kritikát, hogy amíg a zöldgazdaság egyáltalán nem foglalkozik a társadalmi elosztás kérdéskörével, addig az alapvető társadalmi problémákra nem nyújthat választ. Az a felismerés, hogy a zöldgazdaság beavatkozási logikái kevésbé érintik a társadalmi fenntarthatóság kérdéskörét a stratégiai szintű dokumentumokban is megjelenik (EB, 2010; Magyar Kormány, 2010; UNEP, 2011). Éppen ezért a stratégiai dokumentumok külön helyeznek hangsúlyt arra, hogy a társadalmi kohéziót aktív munkaerő-piaci politikákkal, és a szociális gazdaság támogatásával hozzák létre elkülönülten a többi fenntarthatósági kérdéskörtől. Ez azonban magában rejtje azt a problémát, hogy a gazdaság főárama továbbra sem nyújt megoldást a leszakadó rétegek integrációjára, és általában a társadalmi fenntarthatóságra.

Az ökológiai modernizáción, és a zöldmunkahelyek létrejöttén túl, a másik leggyakrabban emlegetett és vizsgált összefüggés a foglalkoztatás és a fenntarthatóság között az ún. zöld adóreformok területén található. Erre történő utalások megjelennek az ILO (2011), az ENSZ Környezetvédelmi Programja (2008), az EB (2010) és az OECD (2003) ajánlásai között is. A zöld adóreform alap gondolata, hogy áthelyezi az adóterheket a foglalkoztatás, jövedelem és beruházások felől a szennyezés, környezeti erőforrások túlterhelése, és a hulladék felé (Bosquet, 2000; McNeill és Williams, 2007). Ezáltal a túlkínálatban lévő munkaerő helyett a túlfogyasztott természeti erőforrásokat adóztatja meg, amely egy ún. kettős hozadék lehetőségét hordozza magában, hiszen a piaci logika szerint növeli a munkaerő-keresletet, míg csökkenti a természeti tőke iránti keresletet.

A kettős hozadék létezésével kapcsolatban azonban vehemens elméleti tudományos viták folynak (Bovenberg, 1998; Goodstein, 2002). Bosquet (2000) 139 modellezési szimulációt végzett el az ökológiai adóreformokkal kapcsolatban, és arra a következtetésre jutott, hogy míg a széndioxid kibocsátásra szignifikáns hatással volt az adóterhek változása, a foglalkoztatási hatások marginálisak maradtak. Ezeknek az adóreformoknak a bevezetése azonban komoly akadályokba is ütközik, hiszen a jelenlegi gazdasági berendezkedés mellett egyrészt visszafogják az árukeresletet; másrészt pedig megnehezítik az államháztartás egyensúlyban tartását. A munkaerő árérzékenységének relatív rugalmatlansága miatt a munkát terhelő adók fontossága az államháztartásban rendkívüli jelentőséggel bír, hiszen kiszámíthatóvá teszi és stabilizálja a bevételek egy részét (Kiss, 2010).

A zöld adóreform javaslata sem lép ki a főáramú gondolkodásból, és míg a magasabb fogyasztási adók szerepe az, hogy visszafogja a környezetterhelő termékek fogyasztását; addig a munkát terhelő adók csökkentésének éppen az a jelentősége, hogy a vásárlói bázist erősíti. Ezáltal bevezetésük szintén inkább a gyenge fenntarthatóság kritériumainak felel meg, mivel nem lép túl a növekedés- és fogyasztásközpontú paradigmákon.

Míg az ökológiai modernizáció által létrehozott öko-hatékonyság javítása; vagy az ökológiai adóreformok önmagukban is jelentős lépést jelenthetnek a fenntarthatóság felé, még mindig növekedéskényszer alatt működnek, és Barroso fentebb idézett mondatával ellentétben nem igazán lépnek ki a „szokásos üzletmenetből”. A következő fejezetben azokat a megoldási javaslatokat tekintjük át, amelyek az erős fenntarthatóság követelményeit szem előtt tartva elhagyják a főáramú gondolkodás komfortzónáját.

Foglalkoztatás és erős fenntarthatóság

Az erős fenntarthatóság egyik legfontosabb eleme, hogy a gazdasági aktivitásnak tiszteletben kell tartani az ökológiai környezet megújuló képességét, hiszen csak így képes a környezeti tőkét teljes mértékben megővni. Ez viszont együtt kell, hogy járjon a növekedési kényszer enyhülésével, és a fogyasztás – de legalább a felesleges fogyasztás – csökkentésével (Jackson, 2010).

A fogyasztási kényszer azonban jelentősen meghatározza a munkaerőpiac jelenlegi dinamikáját, valamint a munka fogalmához való viszonyulásunkat. A neoklasszikus elméletek szerint az árukereslet növekedése magával hozza a munkaerő iránti kereslet növekedését; míg a munkaerő termelékenységének javulása – amennyiben nem a munkavállalók nagyobb szabadidejére fordítják – növeli az árukínálatot, amely során a fogyasztás ösztönzésével a fogyasztás volumene is növekszik.

Néhány ökológiai közgazdász jogosan tette fel a kérdést, hogy a termelékenység folyamatos növekedése miért nem a több szabadidő felé tolta el a gazdasági rendszert, hanem éppen ellenkezőleg: egyeseknek még több munkát jelentett, míg másoknak munkanélküliséget. Røpke (1999) a fogyasztási szint állandó növekedése mögött álló tényezők vizsgálatakor megállapította, hogy a termelékenység javulásával a munkáltatók – a jelenlegi gazdasági racionalitásnak megfelelően – inkább az adott munkás jövedelmének emelését választották a nagyobb termelés mellett, mint a nagyobb szabadidő biztosítását. Ez azonban ahhoz vezetett, hogy a munkavállalók a költségek újabb szintjéhez szoktak hozzá, amely már megkívánta a hosszabb munkaidőt. Ezzel párhuzamosan, a munkaerő megítélésében, és az előléptetésekről és béremelésekről szóló döntésekben is egyre jelentősebb szerepe lett a munkában eltöltött időnek, sokszor beleértve a túlórákat is (Røpke, 1999).

Ezek az okok vezettek tehát oda, hogy ugyanannak a munkának a többszörösét tudja ma egy ember elvégezni, mégis akiknek van munkájuk, a fogyasztási kényszer hatása alatt idejük nagy

részét szabadidő helyett az álláshelyükön töltik, míg mások kiszorulnak a munkaerő-piacról. A fogyasztási kényszer enyhülése, és a szabadidő értékének növekedése emiatt szintén vezethetne az abszolút munkanélküliség, és az ezzel járó társadalmi költségek csökkenéséhez (Schor, 2005; Kallis et al, 2012). Mind a fogyasztás, mind a szabadidő értékelése azonban csak az emberi szükségletek, a jólét, és ezáltal a munka újradefiniálása által születhet meg. Éppen ezért ezek a kérdések vannak az erős fenntarthatóságot szem előtt tartó, radikális változásokat követelő zöld társadalomtudósok kutatásainak középpontjában.

A munka fogalmának újradefiniálása az emberi szükségletek és a jólét újrafogalmazásán keresztül

Jelenlegi világunkban a jólét fogalma annyira összekapcsolódott a fogyasztás fogalmával, hogy szinte a magasabb fogyasztási szint szinonimájaként jelenik meg a gazdasági és politikai diskurzusokban. Az elmúlt évtizedekben azonban már számos közgazdász (Hirsch, 1976; Pearce, 1989) elkezdte megkérdőjelezni ennek az összefüggésnek a megalapozottságát. Ezt támasztja alá az is, hogy egyre szélesebb körben válik elfogadottá, hogy a GDP rendkívül elnagyoltan kezeli a jólét valódi tartalmát (England, 1998; Kubiszewski et al, 2013; Costanza, 2014). Ugyan az alternatív jóléti mutatók terjedése még igen lassú, mégis érzékelteti azt a trendet, hogy a jólét értelmezése magában kell, hogy foglaljon olyan elemeket, mint a tiszta környezethez való hozzáférés, a szabadidő, a biztonságérzet, a foglalkoztatottság szintje, vagy a tisztességes munkakörülmények.

Ahhoz azonban, hogy az emberi szükségletek vizsgálatán keresztül a jólét újradefiniálása megtörténhessen, szakítani kell a főáramú közgazdaságtan által használt leegyszerűsített emberképpel, a kielégíthetetlen – kizárólag anyagi javakra vonatkozó - igényekkel rendelkező, önhaszonmaximalizálásra racionálisan törekvő homo oeconomicus képével (Ohnsorge-Szabó, 2003; Mérő, 2010). Számos „boldogságkutatás” támasztja alá az „Easterlin paradoxonként” elhíresült tételt miszerint a jövedelem (és ezáltal a fogyasztási szint) egy adott pontig korrelál csak a szubjektív jóllét érzéséhez, és utána a fogyasztási szint növekedése már nem járul hozzá az egyéni jólléthez (Patel, 2009).

A jóllét meghatározásához azonban elkerülhetetlen az emberi szükségletek újradefiniálásáról szóló viták lefolytatása. A Manfred Max-Neef nevével fémjelzett HSD „emberléptékű fejlődés” (Human-Scale Development) megközelítés holisztikusan szemléli az emberi szükségletek rendszerét, és a szükségleteket végesnek és meghatározhatónak tartja, amelyek a következő igényekhez köthetők: létfenntartás, védelem, kötődés, megértés, részvétel, tétlenség, alkotás, szabadság, önmeghaladás (Max-Neef et al, 1991). A szükségletek tárát ugyan meg lehet határozni a teljes emberiségre vonatkozóan, azonban annak elfogadása feltétlenül fontos, hogy ezek kortól, nemtől, személyiségtől, valamint fizikai és pszichés állapotoktól függően szubjektíven változhatnak éppúgy, ahogyan az őket kielégítő alkotórészek, amelyeknek csak egy része anyagi természetű (Cruz et al, 2009; Guillen-Royo, 2010).

A szükségletekről és jóllétről szóló viták elengedhetetlenek a munka újradefiniálásához vezető úton. Jelenleg a munkát negatív hasznosságúnak értékeljük, amelyet el kell szenvedni annak érdekében, hogy hozzáférjünk a pozitív hasznosságú fogyasztási termékekhez. A munka kizárólag az anyagi gyarapodás eszközeként való értelmezése azonban az emberiség történetében csak a protestáns etika megjelenéséig nyúlik vissza (Granter, 2008).

Amennyiben elfogadjuk, hogy az emberi szükségletek jelentősen túlmutatnak olyan igényeken, amelyeket anyagi fogyasztással ki lehet elégíteni, úgy a munka ilyen értelmezése szintén változhat. Néhány a HSD rendszerében megjelenő szükséglet – mint például a részvétel, a megértés, az alkotás, az önmeghaladás, vagy a kötődés – éppúgy relevánsak lehetnek a munka fogalmának kialakításakor, mint a létfenntartás vagy a biztonság (Max-Neef et al, 1991). Amint az említett

szükségletek kielégítésének igényét is figyelembe vesszük a munka társadalmi szerepének meghatározásakor, a 40 órás fizetett munkahét, mint a jelenleg leginkább domináló értelmezése a munkának automatikusan változhat.

A létfenntartás és biztonság kielégítéséhez a bér munka hozzájárulásán túl értelmezhetővé válik a háztartás körüli munka, a kertészkedés, vagy a saját használatra szánt növénytermesztés és állattenyésztés, mint munka elismerése. A részvétel igényét ki lehet elégíteni közösségi munkán vagy a társadalom deliberatív folyamataiban történő közreműködéssel is. Az érzelmi kötődés miatt elfogadhatóvá kellene, hogy váljon a gyermeknevelés, vagy idősgondozás munkaként történő értelmezése. Ezáltal az emberi szükségletekről szóló diskurzusok nagyban befolyásolják azt a szemléletünket, amely befolyásolja a munkáról alkotott képünket, és új utakat nyithatnak meg a fenntartható foglalkoztatásról szóló gondolkodásban is.

A fókusz ilyenén történő áthelyeződése az anyagi tőkéről a társadalmi tőke felé lehetőséget adna arra, hogy a fogyasztás úgy csökkenjen, hogy közben helyreáll a munka-magánélet egyensúlya és nem csökken az egyéni jóllét. Ahogyan Kallis és társai (2012) fogalmazzák, a nagyobb szabadidő a közösségi tőke növekedéséhez vezet, amely kompenzálhatja az egyéni fogyasztási szint csökkenését. Ebben a felfogásban azok a szakpolitikai eszközök, amelyek az anyagi tőke kiegyensúlyozottabb elosztása mellett a kisebb termelékenységgel, de nagyobb munkaelégedettséggel és nagyobb társadalmi hasznosságú munkaerőigénnyel járó munkahelyeket hoznak létre, jobb foglalkoztatási helyzethez vezethetnek, mint az általános növekedés mindenáron történő elérése (Kallis et al, 2012).

A szükségletek, a jólét, és a munka újradefiniálásán keresztül lehetővé válna a zöld társadalomtudósok által gyakran sürgetett munkaidő csökkentése is (Røpke, 1999; Sanne, 2002). A 40 órás fizetett munkahét, mint a foglalkoztatás legelterjedtebb és legelfogadottabb formája az egyik legfontosabb mozgatórugója a fogyasztás növekedésének; az anyagi fogyasztás szintje pedig a társadalmi státusznak (Sanne, 2002). A munkaidő csökkentésére irányuló kezdeményezések eddig azonban rendkívül nagy ellenállásba ütköztek mind a munkaadók, mind a munkavállalók részéről (Kronenberg, 2010). A munkáltatói ellenállást költség semleges megoldásokkal lehet kompenzálni, míg a munkavállalói ellenállást egyrészt tudatformálási eszközökkel, másrészt pedig nem a jelenlegi jövedelmek, hanem a jövőbeni növekmények feladásával lehet tompítani (Schor, 2005). Amennyiben az emberek preferenciái eltolódnak a nagyobb anyagi fogyasztás felől más jóléti elemek felé, úgy a szabadidő (vagy éppen a friss levegő) felértékelődhet. Mérő László könyvében ezt így fogalmazza meg:

„Ezért válhat egyre inkább a gazdaság főirányává azoknak a javaknak a megtermelése, amelyek viszonylag sok ember boldogságportfóliójában szerepelnek... Elsősorban a boldogság „tartalmas élet” komponenséhez tartozó dolgok tudnak termékként megjelenni, a templomoktól a környezetvédő programokig, a közösségi portáloktól a szegények felemelésére tett erőfeszítésekig.” (Mérő, 2010: 294)

Az ilyen irányú trendeknek kétségtelenül hatása lehet a munkaerő-piacra is, és a prioritások megváltozása után elfogadhatóbbá válhatnak mind munkáltatói, mind munkavállalói oldalon is a fenntartható foglalkoztatás azon irányai, amelyek a rövidebb munkahét, vagy rövidebb munkanap irányába tolnák el a munkavállalást.

A közösségben és a közösségért végzett munka

A jólét, a szükségletek, és munka újradefiniálása magával hozná a közösségért végzett munka formáinak változását is. Jelenleg a közösségi munka a legtöbb esetben vagy fizetetlen önkéntességben, vagy – a szociális gazdaság és a közmunka esetében – a legalapvetőbb megélhetés bizto-

sítása érdekében jön létre. Ugyanakkor ezek a munkaformák ugyanolyan komoly társadalmi hozzájárulást jelenthetnek, mint bármely más gazdasági alapon működő termelés, és a társadalmi munkaszerveződés legitim, és általánosan elfogadott szintjeit jelenthetnék.

A szociális gazdaság jelenleg köztes szerepet tölt be a versenyszféra és a közsféra között, amely az elsődleges munkaerő-piacról kiszorult embereknek biztosít munkalehetőséget. A szociális gazdaság szereplőinek legfőbb jellemzői, hogy főként helyi szinten, leginkább önkéntes alapon szerveződnek, és olyan vállalkozásokat és szervezeteket foglalnak magukban, amelyek valamilyen társadalmi cél érdekében jöttek létre és működnek, és az üzleti szektorral ellentétben nem céljuk tulajdonosaik vagy tagjaik profitmaximalizálása. Frey és szerzőtársai (2007) összefoglalásában a szociális gazdaság az alábbi értékekre épül:

„...méltányosság, szabályozott szabad piac elve, bizalom, megbízhatóság, együttműködés, decentralizáció, sokszínűség, hasznosság, teljeskörűség, befogadás, emberközpontúság, fenntarthatóság, pluralizmus, polgári státusz.” (Frey et al, 2007:35)

Ezek azonban a mostani paradigmák között ellentétben állnak a gazdasági versenyképesség sikerességét meghatározó tényezőkkel, mint például a hatékonyság, termelékenység, vagy méretgazdaságosság, és ebből kifolyólag sokszor korlátokba ütközik a szociális gazdaság gazdasági fenntarthatósága. Egy európai vizsgálat, a CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public Social and Cooperative Economy) 2007-es átfogó tanulmánya szerint, a szociális gazdaság potenciálját leginkább az korlátozza, hogy a piacgazdaságban működő vállalkozásokhoz képest nem rendelkeznek még egységes érdekképviseléssel és befolyással, valamint eltérő céljaik és hátterük miatt kevésbé tudnak hatást gyakorolni saját szektoruk fejlődésére. A másik komoly kihívás számukra, hogy fejlődésükben nehezen tudják megakadályozni, hogy vagy hagyományos for-profit céggé nőjék ki magukat, ha sikereket érnek el a piacon; vagy, hogy – részben vagy egészben – függővé váljanak állami támogatásoktól, ha leginkább állami szereplőkkel kerülnek kapcsolatba. További problémát jelent alultőkésítettségük, és az, hogy döntéshozói és profitelosztási működési módjuk egyáltalán nem vonz befektetőket, így innovatív finanszírozási megoldások hiányában komoly pénzügyi hátrányokkal indulnak a piaci versenyben.

Ennek ellenére a szociális gazdaság modelljének vizsgálata bepillantást nyújthat egy társadalmilag és ökológiailag fenntarthatóbb gazdasági működés lehetőségébe. A CIRIEC (2007) jelentés szerint a szociális gazdaságnak jelentős hozzáadott értéke van a demokratikus társadalmi részvétel bázisának kiszélesítésében, valamint a magas társadalmi tőkével járó kezdeményezések megvalósításában, amelyek a vidékfejlesztés és környezetvédelem széles spektrumát ölelhetik fel.

A profitorientált gazdasági működést felváltó társadalmi hasznosságot és a környezeti tőke megóvását figyelembevevő gazdasági mechanizmusok csíráit látják a zöld társadalomkutatók a szociális gazdaságban. Cato (2009) szerint a szociális gazdaság logikáját továbbfejlesztve egy olyan irány is elképzelhető, ahol a főáramú gazdasági működés kezd el hasonlítani a szociális vállalkozásokra, tehát a vállalatok önmaguk látják be, hogy társadalmi képződményként a közösségben, és a közösségért működnek, ahol a szolgáltatási színvonal, a társadalmi értékek, és a környezeti fenntarthatóság követelménye alapvető működési norma. A szociális gazdaság modellje tehát a foglalkoztatás biztosítása mellett az erős fenntarthatóság irányába is mutat.

Ökolokalizmus

Ökológiai szempontból egyre többször előtérbe kerül a helyi fogyasztás, és helyi termelés fontossága, amely természetesen együtt kell, hogy járjon a helyi közösségek erősödésével. Az ún. ökolokalizmus irányzatai érveléseikben azt hangoztatják, hogy a helyhez való kötődés felerősíti

mind a térség környezeti adottságainak védelmét, mind a helyi közösségek társadalmi szolidaritását (Curtis, 2003). A jelenlegi gazdasági paradigmák között kettévált a termelés, és a termeléssel járó externáliák „elszenvedése”, valamint a fogyasztás. Ahogyan Beck (2007) fogalmaz, a társadalmi közelség és a földrajzi távolság paradoxonjában élünk, hiszen a tőlünk földrajzilag messze eső folyamatok társadalmilag befolyásolnak minket, míg a helyi szinteken teljes dezintegráció megy végbe, és a szomszédunk társadalmi problémáira érzéketlenek vagyunk. Ezek összhangba kerülése nem csak a környezet védelmét szolgálhatná, hanem a közösségek erősödését is jelenthetné. Ezért a zöld társadalomkutatók erősen szorgalmazzák az ökolokalizmus kialakulásának támogatását, amely mind a főáramú gazdasági folyamatok lokalizációjának erősítését, mind az alternatív irányok, mint például a helyi pénzek és a helyi barter hálózatok (Local Exchange and Trading Systems – LETS) ösztönzését jelenti (Clapp és Dauvergne, 2009).

Annak ellenére, hogy kevés részletes kutatás létezik az ökolokalizmus foglalkoztatásra gyakorolt hatásáról, a kettő esetleges összefüggéseinek felszínes kikövetkeztetése lehetséges. A LETS kezdeményezések a tagok egymásnak végzett munkájával helyettesítik a pénzben vásárolható szolgáltatásokat, és egy központi elszámolási rendszeren keresztül adminisztrálják a cserekereskedelmet (Pacione, 1997). Egy nemzetközi kutatás keretében, amely a helyi kereskedelmi hálózatokat és helyi pénzeket vizsgálta, Seyfang és Longhurst (2013) kimutatta, hogy ezek hatással vannak mind a helyi tőke megőrzésére, mind a helyi munkanélküliség problémáinak csökkentésére. Míg egyértelmű, hogy az ilyen hálózatok nem jelenthetnek valós alternatívát a főáramú gazdaságnak (North, 2010), a helyi termelési és fogyasztási láncok kialakulásának ösztönzése hatással van a helyi foglalkoztatás mennyiségének és minőségének alakulására (Seyfang és Longhurst, 2013), valamint olyan kérdésekre irányítja a figyelmet, amelyeket a jelenlegi főáram figyelmen kívül hagy (Curtis, 2013).

Egy másik gazdasági működésre vonatkozó zöld alternatív javaslat az ún. „szolgáltatói gazdaság” vagy más néven „megoldó gazdaság” koncepciója (Hawken et al, 1999). A szolgáltatói gazdaság arra az elképzelésre épül, hogy a tartós fogyasztási termékeket a fogyasztók nem megvásárolnák, hanem a használatukért díjat fizetnének. Például nem egy mosógépet vásárolnak a gyártótól, hanem a mosás lehetőségéért fizetnek havi díjat az odatelepített mosógép használatával. Így a szolgáltatónak érdeke, hogy a lehető leghosszabb élettartammal állítsa elő adott terméket, és kiterjedt szerviz hálózattal támogassa annak használatát. Így a gazdasági folyamatok egy jelentős része a természeti tőke-igényes előállítási fázisból a munkaerő-igényes szolgáltatási fázisba tolná el a gazdaságot, ezzel segítve mind a foglalkoztatási helyzet javulását, mind a környezeti tőke megővését (Hawken et al, 1999). Ez a koncepció szintén a helyi munkaerő, mint szolgáltató bevonására épít.

Ez a fejezet bemutatta, hogy a zöld társadalomtudósok koncepciói rendkívül széles témákat ölelnek fel, és azokon belül is több elképzelés a meglévő konstrukciók kiszélesítésére törekszik, míg mások radikális változásokat sürgetnek (Clapp és Dauvergne, 2009). Ami azonban közös bennük, az a fogyasztás felőli elmozdulás a társadalmi és környezeti igazságosság irányába, amely feltételezi a növekedésre épülő megközelítésekkel történő szakítást.

Következtetések

Jelen cikk címében megfogalmazott kérdés – „Mégis kinek a fenntarthatósága?” – arra hivatott felhívni a figyelmet, hogy a fenntarthatóság és foglalkoztatás összefüggéseiről szóló diskurzusokban megjelenő elemek mögött nagyon is különböző fenntarthatóságra vonatkozó feltételezések állnak, amelyek igen eltérő érdekek mentén jönnek létre. A leginkább hangoztatott ökológiai modernizáción belül megjelenő megoldások a foglalkoztatás és a környezet problémáinak együttes kezelésére, nem szakít a főáramú – növekedésre épülő – paradigmákkal, és ezért azt a téves

képzetet nyújtja, hogy a zöldgazdaság egyszerre jelent kiutat mindkettőből anélkül, hogy változtatni kellene a „szokásos üzletmeneten”.

Ezek a megoldások azonban legfeljebb gyenge fenntarthatósághoz vezetnek, és alapjaiban nem foglalkoznak olyan társadalmi fenntarthatósági kérdésekkel, mint például az igazságosabb elosztás kérdésköre. Ezzel szemben a zöld társadalomtudósok kilépnek a főáramú gondolkodás keretei közül, azonban felvetéseik még nyilvánvalóan nem épülhettek be a társadalomfejlesztési stratégiákba, hiszen valóban unortodox megoldásaik ellene mennek a növekedésközpontú szemléletnek.

Mind a közgondolkodásban, mind a politikában, és tudományban is annyira elfogadtuk, hogy az egészséges gazdaság és az ehhez jelenleg társított jólét kizárólag az állandó növekedés által valósulhat meg, hogy már meg sem kérdőjelezzük ennek megalapozottságát. A környezeti gondolkodás vetette először fel, hogy a korlátlan növekedés egyrészt nem lehetséges, másrészt nem megoldás egy sor gazdasági és társadalmi kérdésre.

Évtizedekkel ezelőtt a Meadows csoport modelljei mutattak rá arra, hogy a növekedési kényszer korlátait először a környezeti határok fogják megszabni (Meadows, 1971). Nem sokkal a Meadows jelentés megjelenése után Hirsch már a növekedés társadalmi korlátairól is beszélt (Hirsch, 1976). Daly ugyanebben a korszakban írt cikkében a környezeti degradációért, és a társadalmi morális válságokért kifejezetten a „növekedési mániát” teszi felelőssé (Daly, 1977).

Ugyanakkor a fenti közgazdászok érvelései után 40 évvel az embereket érintő egyik legfontosabb gazdaságpolitikai területen, a foglalkoztatáspolitikában ez a gondolat még említés szintjén sem jelenik meg, részben azért, mert elhittük, hogy létezik egy „fenntartható növekedés”. Még úgy sem jelenik meg a kétely a növekedés korlátosságára vonatkozóan, hogy a fejlett országokban a növekedés már régen csökkenő tendenciát mutat, és a gazdasági előrejelzések az elkövetkező évekre sem jósolnak radikális javulást.

A növekedés elérésének eszköze a fogyasztás ösztönzése. A foglalkoztatás szempontjából nézve, első ránézésre a több fogyasztás valóban több munkahelyet jelenthetne. Azonban a több fogyasztás sokszor a tömegtermelés előtérbe kerülését vonja magával, amely a hatékonyság növekedése érdekében az emberi munkaerőt technológiával helyettesíti, és ebből a szemszögből már egyáltalán nem biztos, hogy álláshelyeket biztosít.

Az erős fenntarthatóságot követelők egyik központi elvárása, a mennyiség minőségre történő lecserélése eredményezhetne kevesebb fogyasztás mellett ugyanakkora gazdasági, és foglalkoztatási potenciált, amennyiben együtt járna az emberi munka hozzáadott értékének megbecsülésével. A kevesebb, de magasabb minőségű, és nagyobb társadalmi értékteremtéssel létrehozott termékek termelése a környezet jelentős kímélése mellett vezetne a termékek tartósságának javításához, a szakmunka nagyobb megbecsüléséhez, és a technológia emberekkel történő „viszacszereléséhez”.

Kétségtelen, hogy a cikk második felében felvillantott érvelésekkel szemben számos ellenérv fogalmazható meg, és bármelyik felvetett téma komplexitásánál fogva számtalan további kutatást, részletes kifejtést, és mérlegelést igényel. Azonban nem kétséges, hogy az ilyen irányú tapogatózások, és minden olyan gondolat, amely szakít a régi beidegződésekkel, magában hordozhatja a megoldás egy kis szeletét.

Nem kétséges az sem, hogy egy jól beágyazott gazdasági és társadalmi rendszer alapelveinek és szerkezetének legminimálisabb változtatása is jár áldozatokkal. Minden strukturális változtatás a gazdaságban munkahelyek elvesztésével jár. Azonban nem mindegy, hogy az átmeneti, és kezelhető munkanélküliséget jelent, vagy hosszabb távon is kezelhetetlen társadalmi problémát. A

foglalkoztatáspolitikai jelenleg használt aktív eszközeire bármilyen foglalkoztatási helyzetben szükség lesz.

Érdemes viszont kitekinteni olyan lehetőségek felé is, amelyek teljesen újradefiniálhatnák a munka, a foglalkoztatás, és a munkanélküliség kérdéskörét is úgy, hogy mindeközben erős ökológiai fenntarthatóságra irányuló erőfeszítéseket is tesznek.

Irodalomjegyzék:

- Beck, U. (2007): A munka szép új világa. Belvedere, Szeged.
- Bosquet, B. (2000): Environmental tax reform: does it work? A survey of the empirical evidence. *Ecological Economics*. 34. 19–32.
- Boström, M. (2012): A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*. 8(1). 3–14.
- Bovenberg, L. (1998): Green tax reforms and the double dividend: an updated reader's guide. *International Tax and Public Finance*. 6. 421–443.
- Cato, M.S. (2009): *Green Economics: An introduction to theory, policy and practice*. Earthscan Publications, London.
- CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public Social and Cooperative Economy) (2007): *The social economy in the European Union*.
- Clapp, J. és Dauvergne, P. (2011): *Paths to a green world: the political economy of the global environment*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 2nd Edition.
- Costanza, R. (2014): Time to leave GDP behind. *Nature*. 505. 283–285.
- Cruz, I., Stahel, A. és Max-Neef, M. (2009): Towards a systemic development approach: Building on the Human-Scale Development paradigm. *Ecological Economics*. 68(7). 2021–2030.
- Curtis, F. (2003): Eco-localism and sustainability. *Ecological Economics*. 46(1). 83–102.
- Daly, H.E. (1977): *Steady-state economics*. W.H. Freeman, San Francisco.
- Daly, H.E. és Cobb, J. (1989): *For the Common Good*. Beacon Press, Boston.
- EB (Európai Bizottság) (2010): *Európa 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*.
- Energiaklub Szakpolitikai Intézet Módszertani Központ (2011): *Hatékonyabb lakások - Makrogazdasági hatások: A lakossági energiahatékonysági beruházások állami támogatásának makrogazdasági hatáselemzése ÁKM segítségével*.
- England, R.W. (1998): Measurement of social well-being: alternatives to gross domestic product. *Ecological Economics*. 25(1). 89–103.
- Frey, M. et al. (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest.
- Getzner, M. (2002): The quantitative and qualitative impacts of clean technologies on employment. *Journal of Cleaner Production*. 10. 305–319.
- GHK (2011a): *Evaluating the potential for green jobs in the next multi-annual financial framework*.
- GHK (2011b): *Investing for the future: More jobs out a greener EU budget*.
- Goodstein, E. (2002): Labor supply and the double-dividend. *Ecological Economics*. 42(1-2). 101–106.
- Granter, E. (2008). A dream of ease: Situating the future of work and leisure. *Futures*, 40(9). 803–811.
- Guillen-Royo, M. (2010): Realising the “wellbeing dividend”: An exploratory study using the Human Scale Development approach. *Ecological Economics*. 70(2). 384–393.
- Hawken, P., Lovins A.B., és Lovins, L.H. (1999): *Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution*. Earthscan, London.
- Hirsch, F. (1976): *The Social Limits to Growth*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Huber, J. (2000): Towards industrial ecology: sustainable development as a concept of ecological modernization. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2. 269–285.
- ILO (International Labour Organisation) (2011): *World of Work Report 2011*.

- Jackson, T. (2010): Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy. Sustainable Development Commission, London.
- Jänicke, M. és Klaus, J. (2004): Lead markets for environmental innovations: a new role for the nation state. *Global Environmental Politics*. 4(1). 29-46.
- Kallis, G., Kerschner, C. és Martinez-Alier, J. (2012): The economics of degrowth. *Ecological Economics*. 84. 172-180.
- Kerekes, S. (1993): A Janus-arcú környezetgazdaságtan. *Ökotáj*. 4 (Nyár).
- Kerekes, S. (2009): A környezetgazdaságtan alapjai. Aula Kiadó, Budapest.
- Kiss, K. (2010): Környezetvédelmi adóreform. *Zöld Gazdaságélénkítés – Környezetgazdászok kiütkeresése. Lélegzet Alapítvány*, Budapest.
- Kronenberg, T. (2010): Finding common ground between ecological economics and post-Keynesian economics. *Ecological Economics*. 69(7). 1488-1494.
- Kubiszewski, I. et al. (2013): Beyond GDP: Measuring and achieving global genuine progress. *Ecological Economics*. 93. 57-68.
- Latouche, S. (2011): A Nemnövekedés diszkrét bája. Savaria University Press, Szombathely.
- Magyar Kormány (2010): Széll Kálmán Terv – Magyar Munka Terv.
- Marglin, S. és Banuri, T. (2013): What Should a Sustainable Economy Sustain? The case for a just economy. *Development*. 56(1). 79-85.
- Martínez-Alier, J. et al. (2010): Sustainable de-growth: Mapping the context, criticisms and future prospects of an emergent paradigm. *Ecological Economics*. 69(9). 1741-1747.
- Max Neef, M.A., Elizalde, A., és Hopenhayn, M. (1991). *Human Scale Development*. Apex Press, New York.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L. és Randers, J. (1992): *Beyond the limits – global collapse or a sustainable future*. Earthscan Publications, London.
- McEvoy, D., Gibbs, D.C. és Longhurst, J.W.S. (2000): Assessing the Employment Implications of a Sustainable Energy System: a Methodological Overview. *Geographical & Environmental Modelling*. 4(2). 189-201.
- McNeill, J.M. és Williams, J.B. (2007): The employment effects of sustainable development policies. *Ecological Economics*. 64(1). 216-223.
- Mérő L. (2010): *Az érzelmek logikája*. Tericum Kiadó, Budapest.
- Murphy, K. (2012): The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*. 8(1). 15-29.
- Natural Resources Forum (2011): Viewpoints: Is the concept of a green economy a useful way of framing policy discussions and policymaking to promote sustainable development? *Natural Resources Forum*. 35. 63-72.
- North, P. (2010): Eco-localisation as a progressive response to peak oil and climate change – A sympathetic critique. *Geoforum*. 41(4). 585-594.
- Nugent, J.P. (2011): Changing the Climate: Ecoliberalism, Green New Dealism, and the Struggle over Green Jobs in Canada. *Labor Studies Journal*. 36(1). 58-82.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2003): *Environment and employment: an assessment*.
- Ohnsorge-Szabó, L. (2003): *Ökológiai gazdaságtan és monetarizmus*. L'Haramattan Kiadó, Budapest.
- Pacione, M. (1997): Local Exchange Trading Systems--A Rural Response to the Globalization of Capitalism? *Journal of Rural Studies*. 13(4). 415-427.
- Patel, R. (2009): *The value of nothing: How to reshape market society and redefine democracy*. Picador, New York.
- Pearce, D. et al. (1989): *A Blueprint for a Green Economy*. Earthscan Publications, London.
- Robinson, J. (2004): Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48(4), 369-384.
- Røpke, I. (1999): The dynamics of willingness to consume. *Ecological Economics*. 28. 399-420.
- Sanne, C. (2002): Willing consumers — or locked-in? Policies for a sustainable consumption. *Ecological Economics*. 42. 273-287.

- Seyfang, G. és Longhurst, N. (2013): Growing green money? Mapping community currencies for sustainable development. *Ecological Economics*. 86. 65–77.
- Schor, J.B. (2005): Prices and quantities: Unsustainable consumption and the global economy. *Ecological Economics*. 55(3). 309–320.
- Spargaaren, G. (2000): Ecological modernization theory and domestic consumption. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2. 323-335.
- UNEP (United Nations Environmental Programme) (2008): Green jobs: towards decent work in a sustainable, low-carbon world.
- UNEP (United Nations Environmental Programme) (2011): Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication.
- Walz, R. (2011): Employment and structural impacts of material efficiency strategies: results from five case studies. *Journal of Cleaner Production*. 19(8). 805–815.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987): *Our Common Future*. Oxford University Press, New York, NY.

Vissza a tartalomjegyzékhez

POÓR JÓZSEF – LAKATOSNÉ SZUHAI GYÖRGYI – TÓBIÁS KOSÁR SZILVIA – RENÁTA MACHOVÁ

A MUNKAERŐ FLUKTUÁCIÓ ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE A MAGYAR ÉS A SZLOVÁK MUNKAERŐPIACON

A tanulmány alapjául szolgáló kutatás célja bemutatni és összehasonlítani a magyar és a szlovák munkaerő fluktuációt, illetve, hogy ez a fluktuáció milyen összefüggéseket mutat a foglalkoztatottak számával, az árbevétel változásával és a tulajdonosi formával. A vizsgálat már egy korábban készített kérdőíves felmérésre adott válaszokon alapul, mely egy kiterjedtebb munkaerő-piaci fluktuációs felmérés elvégzésére irányult. E felmérés eredményeiből a vállalatméretet, az árbevétel nagyságát, a tulajdonosi formát, illetve a cégekre vonatkozó fluktuációs adatokat használták fel a szerzők. A fluktuáció mértékét és megoszlását megvizsgálták külön-külön felsővezetők, középvezetők, adminisztratív munkatársak, valamint fizikai dolgozók szerinti bontásban. Az elemzésben a fenti szempontok alapján összegezték, hogy Magyarországon, illetve Szlovákiában melyik foglalkoztatási státuszban milyen mértékű munkaerő-fluktuáció figyelhető meg, illetve annak mértéke mennyire függ a vállalat jellemzőitől.

Elméleti alapok

A fluktuáció olyan általános jelenség, amely az egyének szűk környezetében is állandó változást idéz elő. A fluktuáció hatása és jelenléte a munkahelyeken, kollégák folytonos cseréjében, a dolgozók szakterületének módosításában és a gyakori külföldi munkavállalásban érzékelhető (Nagy, 2007). A fluktuáció általános értelmezésben valaminek az ingadozását vagy hullámozását jelenti (Poór F., 2013 és Armstrong, 2007) felhívja a figyelmet arra, hogy a fluktuáció fogalma alatt gyakran helytelenül csak a munkaerő szervezetből való elvándorlását értik, miközben a terminológia magában hordozza a vállalatban belüli mozgást is. Az előzőekből kifolyólag a vállalatok legtöbb esetben a fluktuációnak csakis negatív értelmet kölcsönöznek. Fluktuáció alatt sokan a munkaerő cseréjét is értik. A munkaerőmozgásnak több típusát ismerjük. Vállalatközi fluktuáció alakul ki, ha az alkalmazott elhagyja az egyik vállalatot, és azt követően rögtön munkát vállal egy másik cégben. Az alkalmazott távozása a munkahelyről történhet spontán módon, de lehet előre tervezett is. A fordulat alapú fluktuáció során vállalatban belüli munkaerőmozgás valósul meg (Pichña, 1994)

A fluktuációt az országok társadalmi rendszerének berendezkedéséből értékelni kell a család, a népesség, a régió és az etnikum szemszögéből. A család szempontjából a fluktuáció magában hordoz pozitív és negatív elemeket is. Minden esetben szükséges megvizsgálni, hogy a mozgás milyen hatást gyakorol magára az alkalmazottra és családjára is (például a lakhely változása milyen változással jár). A népesség vizsgálata során káros annak összetételére gyakorolt nyomás, de építő jellegű a képzettségi szint javulásához való hozzájárulás, vagy akár a kulturális

Poór József egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Szent István Egyetem. poorjf@t-online.hu

Szuhai Györgyi okleveles közgazdász, gyorgyi.szuhai@gmail.com

Tóbiás Kosár Szilvia egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, doktorjelölt Széchenyi István Egyetem. kosar.szilvia@selyeuni.sk

Renáta Machová egyetemi docens, dékánhelyettes, Selye János Egyetem. machovar@selyeuni.sk

értékek megőrzésének támogatása. A régiók közötti fluktuáció hozzájárulhat a lakosság kulturális és társadalmi elszigeteltségének felszámolásához. A fluktuáció etnikai alapú támogatása a belőle fakadó több etnikai csoport közötti interakció és kapcsolattartás kialakulásában van (Pichña, 1994)

A vállalatban kialakuló fluktuáció a munkaerőmozgás egyik jele. Mint jelenséggel a vizsgált térség vállalati gyakorlata nem foglalkozik kellő mértékben. Felmerül azonban a kérdés, hogy ezen típusú munkaerőmozgásból eredő pozitívumokat hogyan képes a vállalat optimális működésére fordítani. Az alkalmazottak mozgásának leggyakoribb okai a vállalat elvárásai és céljai, valamint a munkavállaló lehetőségei, képességei és motivációja közötti különbségek. A munkakörből eredő problémák hátterében az alkalmazott nem megfelelő képzése, illetve a dolgozó által a munkafeladat végére nem hajthatósága állnak. Az utóbbi a különböző társadalmi kapcsolatokból és kötelezettségekből ered, mint például a család, kisebbség stb.. A fluktuáció gyakori okának vélik a munkakörnyezet, munkafeltételek és munkadíjazás nem megfelelő mértékű vagy minőségű biztosítását is. Az alulmotiváltság legtöbb esetben az előrelépési lehetőségek hiányából, vagy a merev szervezeti struktúrából adódó nehézségekből ered (Herzka, 2011). A kielégítő munkavégzés a hatékony kötelezettségek és kapcsolatok alapja. Ezen kapcsolatrendszer szorosan kötődik a vállalat forgalmának változó tényezőihez (Tariq, al., 2013).

A munkaerő mozgásának vizsgálatához szorosan kötődnek a munkaerő szolgáltatásaiért cserébe nyújtott munkáltatói ellenszolgáltatások jellemzői. A nem pénzügyi jellegű tényezők, mint például a munkakörnyezet, a menedzserek személyisége, a méltányosság kérdése vagy a munkaidő rugalmassága, gyakran a fluktuációt legnagyobb mértékben befolyásoló ismérvek. (Ehrenberg-Smith, 2003)

A HR alrendszerek egyik fontos jellemzője a különböző fluktuációs mutatók. Az ilyen mutatókat úgy számolják ki, hogy elosztják az év során kilépettek számát az átlagos állományi létszámmal. Konzervatív felfogás szerint egy átlagos munkavállaló kilépésének költsége az éves bérköltségének 40-50 százalékát is elérheti (Bodreau, 2010). Fontos viszont látni, hogy egy-egy kilépés mögött eltérő hatások figyelhetők meg. Ha egy kulcsmunkaerő hagyja el a vállalatot annak jóval nagyobb a kihatása, mintha egy egyszerű beosztott megy el a vállalattól.

A fluktuáció kezelésének több lehetséges módját különböztetjük meg: betanítási programok alkalmazása, beilleszkedést elősegítő programok szervezése, megfelelő javadalmazási stratégia kidolgozása és adaptálása, munkakörök megfelelő szervezése, szervezeti kultúra erősítése és az emberi erőforrás hatékony menedzselése (Karoliny-Halmos-Poór, 2005). A felsorakoztatott lehetőségek közül a leghatékonyabbnak az alkalmazottak motivációjának növelése, a munkavállalók elégedettségének biztosítása, a munkaerő forgási és előrelépési lehetőségeinek biztosítása, rugalmas munkaidő kialakításának lehetősége, valamint az egyéni jutalmazás bizonyultak (Tomčíková –Živčák, 2011)

Minták

A vizsgálat egy benchmarking felmérésen alapul. Magyarországon közel 10.000 felkérést küldtünk ki. A kérdőívet 480-an küldték (4%) vissza, ebből **207 megkérdezett szervezet** válaszolt mindegyik jelenleg is vizsgált kérdés mindegyikére – az üresen hagyott mezők vagy „nem tudom” válaszok kiszűrése után. (1. táblázat)

1. TÁBLÁZAT: A MEGKÉRDEZETT VÁLLALATOK ÖSSZETÉTELE A FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA SZERINT, MAGYARORSZÁG ÉS SZLOVÁKIA (2013)

Méret	Magyarország	Szlovákia
1-49 fő	110	44
50-249 fő	46	6
250-1000 fő	71	16
Összesen	207	66

A válaszadók között Magyarországon a legnagyobb számban az 1-49 főt foglalkoztató cégek (53%) és az 50-249 főt alkalmazó társaságok (22%) képviselték magukat, a 250-1000 fő között foglalkoztató vállalatok részaránya 34%. Szlovákiában a számunkra minden vizsgált kérdést kitöltők aránya változó: a 100 szlovák megkérdezett vállalatból 66-an töltötték ki érvényesen az összes kérdésre vonatkozóan a kérdőívet. Az ottani megkérdezettek között is az 1-49 főt foglalkoztató mikro és kisvállalkozások jelentek meg a legnagyobb arányban, pontosan a válaszadók kétharmada tartozott e csoportba. A mintavétel a szlovák nagyvállalatok esetében jutott el a legkevesebb válaszadóhoz. A középvezetőket és fizikai alkalmazottakat érintő kérdések esetében 2-vel több értelmezhető válasz érkezett be, mint a felsővezetők vagy adminisztratívák esetében, így e két adatsorban 66 vállalkozás által megadott információk képezik az elemzés alapját.

Módszertan

Mivel az adatgyűjtés sávós és százalékos formában csak közelítőleg számszerűsített értékeket tartalmaz, a pontos összevethetőség érdekében egy új mutatószámot, fluktuációs indexet állítottunk fel, mely értéke 1-jétől (0% fluktuáció) 4-ig (10% feletti fluktuáció) terjedhet. A kutatás során hasonlóan kategóriákba soroltuk a megkérdezett vállalatokat árbevétel, foglalkoztatottak szerinti vállalatméret, valamint tulajdonosi formák szerint is. Az árbevétel és a vállalatméret kategóriák meghatározásánál 2003/361/EK bizottsági ajánlás³ szerinti kis- és középvállalkozásokra vonatkozó definíciót vettük figyelembe. (2. táblázat)

2. TÁBLÁZAT: A FLUKTUÁCIÓS INDEX ÖSSZETEVŐI

Vállalat mérete (foglalkoztatottak száma)	Árbevétel
1-9 fő - 1. méretkategória 10-49 fő - 2. méretkategória 49-249 fő - 3. méretkategória 249 fő felett - 4. méretkategória	0-100 millió Ft - 1. árbevétel-kategória 100 millió - 1 milliárd - 2. árbevétel-kategória 1-10 milliárd Ft - 3. árbevétel-kategória 10-100 milliárd Ft - 4. árbevétel-kategória 100 milliárd felett - 5. árbevétel-kategória
Tulajdon forma	A fluktuáció mértéke
Hazai közfinanszírozású - 1. tulajdonkategória Hazai magántulajdonban lévő - 2. tulajdonkategória Részben vagy teljesen külföldi tulajdonban lévő	0% - 0. fluktuáció mértéke kategória 1-2 % - 1. fluktuáció mértéke kategória 2-5% - 2. fluktuáció mértéke kategória 5-10% - 3. fluktuáció mértéke kategória

³ A Bizottság ajánlása 2003/361/EC (2003. május 6.) a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározásáról [Hivatalos Lap L 124, 2003.5.20].

- 3. tulajdon kategória Egyéb - 4. tulajdon kategória	10% felett - 4. fluktuáció mértéke kategória
--	--

Az eredmények összevetéséhez a kategóriákba rendezett vállalkozásokat megszámláltuk (vállalatméret, árbevétel és tulajdonosi forma szerint), majd kategóriánként az összevetésben szereplő másik szempont (felsővezető, középvezető, adminisztratív munkatárs, fizikai dolgozó) szerinti alkategóriákba eső fluktuációs érték átlagát vettük. Ha például a magyarországi kisvállalkozások esetében a felsővezetőknél a fluktuációs index 1.32 az azt jelenti, hogy az átlagos fluktuáció valahol 0-1% között van, de közelebb a 0%-hoz, azaz kb. 0.33%. Minél inkább 4 felé közelít a kapott érték, annál közelebb van az átlag mértéke a 10%-os fluktuációs rátához az adott vállalat esetében, minél inkább 1 felé közelít az érték, annál közelebb van a fluktuációs adat a 0%-hoz.

A vizsgálatot megelőzően a következő hipotéziseket állítottuk fel:

- H1: A vállalat méretétől erősebben függ a munkahelyi fluktuáció mértéke, mint a tulajdonosi formától.
- H2: A vállalat árbevételének növekedésétől erősebben függ a fluktuáció mértéke, mint a tulajdonosi formától.
- H3: A külföldi tulajdonban lévő cégek esetében a fluktuáció mértéke magasabb, mint a hazai vállalatok esetében.
- H4: A köztulajdonban lévő vállalatok esetében a fluktuáció mértéke alacsonyabb, mint a magántulajdonú cégek esetében.
- H5: Minél magasabb vezető beosztásban van valaki és magasabb munkahelyi státusszal rendelkezik, annál kevésbé kell tartania attól, hogy munkahelyét elveszíti, mert jellemzően annál kisebb a munkahelyi fluktuáció.

Vizsgálati eredmények

A fluktuáció aránya a vállalat méret tükrében

Magyarországon a mikro vállalatok esetén a fluktuáció rendre mérsékelten értelmezhető értéket ad, mivel itt 1-2 fő elvándorlása a vállalkozástól vagy éppen új munkavállaló érkezése is 10% feletti értékre ugrik, 1-2% vagy 2-5%-os értékre vonatkozó 2-es és 3-as fluktuációs index a mikrovállalkozások esetében matematikailag lehetetlen. Ezért e szempontból, a mintavételezés sajátosságából adódóan e léptékben kevésbé értelmezhető a tényleges fluktuáció nagyságrendje és nem vethető össze objektíven a nagyobb vállalkozásokkal. Emellett kiemelendő, hogy alig volt olyan mikro vállalkozás a mintában, ahol lett volna egyáltalán munkaerő-áramlás, tehát összességében azok érezhetik állásukat a legbiztosabbnak, akik mikrovállalkozásnál dolgoznak. Megemlítendő továbbá, hogy a mikrovállalkozások vannak messze a legtöbben, az összes bejelentett gazdasági társaság 97,8%-a volt mikrovállalkozás 2011-ben⁴. Ez valószínűleg köszönhető annak, hogy e kis társaságok alapvetően lazább szervezeti háttérrel rendelkeznek (pl. családi vállalkozás, egyéni vállalkozó).

A középvállalatoknál Magyarországon általánosságban véve egyre növekszik a fluktuáció aránya, ahogy az alacsonyabb foglalkoztatott státusz felé haladunk. Ez alól kivétel a 10-49 fős kisvállalkozás (fluktuációs index: 1.35), ahol az alacsonyabb rendű foglalkoztatású munkaerő, alacsonyabb munkaerő elvándorlást mutatnak, mint a középvezetőknél (fluktuációs index: 1.46). Ilyen törés az átlagos trendben – miszerint a vállalatméret növekedésével, illetve a foglalkoztatási státusz csökkenésével növekszik a munkaerő-fluktuáció mértéke – még a mikrovállalkozások esetében az adminisztratív munkatársaknál tapasztalható. Ennek oka vélhetően, hogy elsőként

⁴ Forrás: Statisztikai Tükör 2012/19, KSH 2012. március 18.

az adminisztráció az a tevékenység, amelyet a legkisebb cégek tulajdonosai vagy vezetői először vesznek a kezükbe. Így az ilyen jellegű munkaköröket betöltő munkatársaktól válnak meg legelőször. (3. táblázat)

3. TÁBLÁZAT: MAGYARORSZÁGI FLUKTUÁCIÓ A VÁLLALATMÉRET TÜKRÉBEN

Vállalati méret	Felsővezetők	Középvezetők	Adminisztratív	Fizikai
0-9 fő	0.00	1.21	1.43	1.15
10-49 fő	1.00	1.46	1.35	2.10
50-249 fő	1.32	1.43	1.66	2.18
több mint 250 fő	0.87	2.16	2.47	2.78

A szlovákiai fluktuációs adatokból is megfigyelhető, hogy a mikrovállalkozások esetében az adminisztratív munkatársak, míg a nagyvállalatok esetében a fizikai dolgozók érezhetik nagyobb biztonságban az állásukat, mint feletteseik. Egyéb esetekben minél nagyobb a vállalat, annál gyakoribbá válik (2-5%) a felsővezetés részleges cseréje, ami elképzelhető, hogy nem az elbocsátások megnövekedett számának köszönhető, hanem inkább a felsővezetők rugalmasabb hozzáállásának munkahely-változtatás esetén. Ugyanez a trend figyelhető meg a középvezetőkénél is, minél nagyobb egy vállalat, annál inkább váltanak munkahelyet az emberek. Az alsóbb beosztásokban dolgozóknál is a már magyar minta elején említett trend domináns: a cég méretének növekedésével a fluktuáció is magasabb lesz. (4. táblázat)

4. TÁBLÁZAT: SZLOVÁKIAI FLUKTUÁCIÓ A VÁLLALATMÉRET TÜKRÉBEN

Vállalati méret	Felsővezetők	Középvezetők	Adminisztratív	Fizikai
0-9 fő	1.26	1.90	1.80	2.34
10-49 fő	2.13	2.30	2.31	2.78
50-249 fő	2.00	1.89	2.00	3.11
több mint 250 fő	3.00	3.33	3.33	2.67

A két ország vállalatainak fluktuációs indexét összevetve megállapítható, hogy Szlovákiában minden pozícióban jelentősebb a munkaerő-áramlás mint Magyarországon. Ebből következik a hipotézis, hogy a magyar cégvezetésre kevésbé jellemzőek a személyi váltások, ebből következethető, hogy az itthoni vállalati menedzsment szerkezeti átalakítása nem élvez stratégiai prioritást.

Általános trend mind a két országban, hogy minél alacsonyabb státuszban és minél nagyobb vállalatnál dolgozik valaki, annál valószínűbb, hogy elveszti munkáját vagy munkahelyet vált. Ez alól a szlovák nagyvállalatok képeznek kivételt, ahol pont az ellenkezőjét mutatják az adatok. Kimutatható ugyanakkor, hogy a nagyvállalkozások esetén a munkavállaló jóval személytelebnek érzi az őt körülvevő környezetet, kiváltképp akkor, ha a munkaadója rá pótolható erőforrásként, nem mint partnerként tekint.

A fluktuáció aránya a két vizsgált országban az árbevétel tükrében

A magas fluktuációs ráta a munkaerő-áramlás mindkét irányát méri, így önmagában ez alapján nem eldönthető, hogy a munkaerő elbocsátásokat milyen mértékben követte munkaerő felvétel

is. Magyarország esetén nem lehet egyértelmű szabályszerűséget felállítani az árbevétel viszonylatában. A vizsgált adatok alapján arra az eredményre juthatunk, hogy fluktuációra nincs érdemi hatással a vállalat árbevétele az esetek döntő többségében. Ez alól kivétel az 50 milliót meghaladó vállalkozások, mivel az ő esetükben nagyjából egyenlően oszlik el a munkaerő-vándorlás mértéke. A magyar vállalkozásokra vonatkozó összesített fluktuációs index értékeket az 5. táblázat tartalmazza.

5. TÁBLÁZAT: MAGYAR FLUKTUÁCIÓ AZ ÉVES ÁRBEVÉTEL TÜKRÉBEN

Árbevétel	Felsővezető	Középvezető	Adminisztratív	Fizikai
Kevesebb, mint 2 millió EUR	1.25	1.48	1.64	1.78
Kevesebb, mint 10 millió EUR	1.46	1.56	1.74	2.25
Kevesebb, mint 50 millió EUR	1.54	1.76	1.98	2.49
50 millió EUR vagy több	1.52	2.20	2.44	2.52

A legkisebb fluktuáció Szlovákia esetében a felsővezetőknél figyelhető meg (fluktuációs index: 1.35), amíg a legnagyobb érték a nagyvállalatokban az adminisztratív munkatársak esetében tapasztalható. Az árbevétel növekedésével a szlovák fluktuáció mindenhol eléri az 5% feletti szintet, egyébként a fluktuáció az árbevétellel korrelálva növekszik. Érdekeség, hogy a fizikai dolgozók és a középvezetők esetében a nagyvállalatoknál csökken a munkaerő-áramlás mértéke a közép- és kisvállalkozásokhoz képest. Az árbevétel alapján rendezett fluktuációs indexeket az egyes foglalkoztatotti kategóriákat illetően Szlovákiában a 6. táblázat tartalmazza.

6. TÁBLÁZAT: A SZLOVÁK VÁLLALKOZÁSOK FLUKTUÁCIÓS INDEXE ÁRBEVÉTEL SZERINT

Árbevétel	Felsővezető	Középvezető	Adminisztratív	Fizikai
Kevesebb, mint 2 millió EUR	1.52	1.89	1.89	2.22
Kevesebb, mint 10 millió EUR	1.55	2.06	2.09	2.83
Kevesebb, mint 50 millió EUR	2.29	2.63	2.38	3.00
50 millió EUR vagy több	3.00	1.52	3.00	2.20

A két országot összevetve a szlovák cégeknél a fluktuáció minden esetben magasabb, mint a hazai hasonló árbevételű produkáló vállalatoknál. Magyarországon az 50 millió euró feletti árbevétellel rendelkező vállalatok esetén megfigyelhető egy nagy, átlagosan majdnem 1 egységnyi növekedés fluktuációs indexben. Ezzel szemben Szlovákiában a középvezetők állása tűnik a legstabilabbnak szemben az összes többi foglalkoztatási státusszal, legyen az felsővezető vagy fizikai dolgozó.

Érdekes kiemelni, hogy az átlagosan tapasztalható fluktuációs trend Szlovákiában inkább érvényesül, azaz a fluktuáció annál jobban nő, minél kisebb presztízsű, illetve olcsóbb, pótolhatóbb munkaerőről van szó. Ezzel szemben Magyarországon az adminisztratív jellegű feladatok elvégzésénél valamivel nagyobb fluktuáció figyelhető meg, mint a fizikai dolgozók esetében. Szlovákiában magasabb fluktuációs indexek tapasztalhatóak, ez egyrészt lehet a gazdasági világválság miatt is, de szerepet játszhat az a tény is, hogy a munkaerő-mobilitás jóval alacsonyabb Magyarországon, mint Szlovákiában. A kisvállalkozásoknál mindkét országot alapvetően a trendkövetés jellemzi. Ugyanakkor a Magyarországi KKV-felsővezetés tekintetében egyáltalán nem tapasztal-

ható fluktuáció és az is megállapítható, hogy Szlovákiában nagyobb fluktuáció jellemzi a szektort.

A fluktuáció aránya a két vizsgált országban a tulajdonosi forma tükrében

A hazai vállalkozásokat vizsgálva elég változatos eredményeket kapunk. A vizsgált adatokból látszik, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások esetében nagyobb biztonságban tudhatják az alkalmazottak az állásukat, mint a hazai magán tulajdonos esetében. A közszférában dolgozók esetében viszont a kapott fluktuációs indexek elmaradnak a többiektől – úgy tűnik a gazdasági világválság elől az államigazgatásba menekültek az emberek, ahol jobban biztonságban érzik állásukat, mint a magánszférában. Érdekes adat, hogy a vegyes tulajdonú vállalatok esetében a fizikai dolgozók váltanak a legkisebb arányban munkahelyet, az összes többi tulajdonforma esetén azonban fordított a helyzet. Az összefoglaló adatokat a magyarországi vállalkozások tekintetében a 7. táblázat mutatja.

**7. TÁBLÁZAT: A MAGYAR VÁLLALKOZÁSOK FLUKTUÁCIÓS INDEXE
TULAJDONOSI SZERKEZET ALAPJÁN**

Tulajdonosi forma	Felsővezetők	Középvezetők	Adminisztratív	Fizikai
Hazai magán	2.33	2.22	2.67	2.67
Hazai köztulajdonú	1.17	1.40	1.55	1.92
Külföldi	1.49	1.88	2.14	2.54
Vegyes	2.33	2.33	2.50	2.00

A szlovák vállalkozásokat megvizsgálva arra az eredményre jutunk, hogy külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál dolgozó középvezetőket leszámítva, minden esetben a fizikai munkaerő van kitéve a fluktuáció változásainak. A hazai magán és a vegyes tulajdonú vállalatok esetében az adminisztratív munkatársak és középvezetők fluktuációs rátája nagyjából megegyezik, ezzel szemben ugyanez az összehasonlítás a hazai köztulajdonú és külföldi tulajdonossal rendelkező vállalkozások esetében már jelentős különbségeket mutat. Szlovákiában a hazai magántulajdonú vállalatoknál munkát vállaló felsővezetők ragaszkodnak a leginkább az állásukhoz és a vegyes tulajdonossal rendelkező vállalkozások esetében a fizikai alkalmazottak vannak a leginkább kitéve a munkaerő-piaci áramlás viszontagságainak. A szlovák vállalkozások összefoglaló adatait a 8. táblázat tartalmazza.

**8. TÁBLÁZAT: A SZLOVÁK VÁLLALKOZÁSOK FLUKTUÁCIÓS INDEXE
TULAJDONOSI SZERKEZET ALAPJÁN**

Tulajdonosi forma	Felsővezetők	Középvezetők	Adminisztratív	Fizikai
Hazai magán	1.43	2.04	2.02	2.37
Hazai köztulajdonú	1.83	1.67	2.00	2.83
Külföldi	1.88	2.86	2.29	2.71
Vegyes	2.25	1.75	1.75	2.67

A magánszektorban tevékenykedő szlovák és magyar felsővezetőknél közel 1 pontos eltérés tapasztalható a fluktuációs indexben, ami igen jelentős. A középvezetők tekintetében nagyjából megegyező adatokat kapunk a két országot vizsgálva. Az adminisztratív és fizikai feladatokat

ellátóknál is hasonló a helyzet a magyar vállalkozásoknál valószínűsíthető inkább a munkahely-váltás lehetősége. A hazai állami vállalatok esetében valamennyi munkaerő-áramlási mutató magasabb, mint Szlovákiában. Magyarországon az állami felső- és középvezetésnél igen alacsony fluktuációs indexeket kapunk. Ez a trend a külföldi tulajdonban lévő Szlovákiában és Magyarországon bejegyzett vállalatok esetén is folytatódik: egyik értéket sem mérték Magyarországon magasabban.

Szlovákiában a felsővezetés hazai magántulajdonú vállalatoknál rendkívül alacsony mértékű fluktuációt mutat, amíg ugyanez a kategória Magyarországon pedig egy viszonylag magas értéket vesz fel. A vegyes tulajdonosi szerkezetű vállalatoknál mindkét országban hasonló fluktuáció tapasztalható: a felsővezetés és a középvezetés körében is. Az adminisztratív és a fizikai munkavégzésnél is javarészt hasonló, nincs jelentős eltérés a két országban mért adatok között.

Az eredmények összegzése

A hipotézisek konkrét vizsgálata során arra a következtetésre juthatunk, hogy a felállított előfeltételezések a magyar vállalkozásra döntően igaznak bizonyultak, a szlovákiai vállalkozások esetében vegyes képet kapunk.

H1: Az első hipotézis, miszerint a vállalat méretétől függ a fluktuáció mértéke, mind a magyar és mind a szlovák vállalkozások esetében helyesnek bizonyult.

H2: A második hipotézis vizsgálatakor, miszerint az árbevételtől jobban függ a munkaerő-áramlás mértéke, mint a tulajdonosi formától, arra a következtetésre juthatunk, hogy mindkét országban megállja a helyét az állítás. Ennek oka – a korábbi más vizsgálataink eredményeivel összhangban – az lehet, hogy a munkaerő-fluktuáció gyenge kapcsolatot mutat a tulajdonosi formával, ezzel szemben az árbevétel növekedésével általánosságban nő a munkaerő-áramlás mértéke is.

H3: A harmadik feltételezésnél, miszerint a külföldi cégek esetében a fluktuáció mértéke nagyobb, mint a hazai tulajdonban lévők esetében, azt tapasztalhatjuk, hogy a hipotézis a magyarországi vállalkozások esetében helyes, de szlovákiai vállalkozások esetében ennek pont a fordítottja igaz.

H4: A negyedik hipotézisnél azt feltételeztük, hogy a köztulajdonban lévő cégek esetében a fluktuáció mértéke alacsonyabb, mint a magán szektorban. A harmadik feltételezéssel együtt ez a negyedik is egy elég elterjedt gondolat a hazai köztudatban és nálunk igaz is, de Szlovákiában ennek pont az ellenkezőjét figyelhetjük meg, mert ott a magánszférában érezhetik nagyobb biztonságban magukat a munkavállalók.

H5: Az ötödik, utolsó hipotézis helyességét vizsgálva arra a következtetésre juthatunk, hogy alapvetően igaz a trend, de azért túl gyakran és túl nagy kilengések figyelhetők meg ahhoz, hogy egyértelműen kijelentsük: az alacsonyabb státusz nagyobb munkaerő-fluktuációval jár együtt. Elsősorban a középvezetőknél fordul elő nagyobb fluktuáció több esetben is, mint például a fizikai dolgozók esetében. Emellett kisebb vállalatméreteket megvizsgálva is előfordul a jelenség elég gyakran, hogy az adminisztratív munkatársak kevésbé érezhetik biztonságban állásukat, mint a fizikai dolgozók.

A vállalatméret és az árbevétel tekintetében mindkét vizsgált országban többé kevésbé a várt eredményeket kaptuk azzal a különbséggel, hogy az árbevétel csak 50 millió euró felett jelent igazán nagy mértékű változást a fluktuációs indexben, az ennél kisebb vállalkozásoknál túl nagy különbségek nincsenek és minden esetben jóval alacsonyabb fluktuációs indexeket kapunk. A vállalatméret esetében nagyjából egyenletesen nő a fluktuáció minden vizsgált kategóriákban,

kisebb kilengések kimutathatóak ugyan egyes részadatok vizsgálatakor, de összességében mindig megfigyelhető a növekvő trend a fluktuációs indexben, ahogy a vállalatméret nő.

Az árbevétel esetében a két országban tapasztalható munkaerő-áramlás nagyon hasonló trendeket és összefüggéseket mutat – talán igaz a mondás: a pénz beszél. Néhány esetben azonban némileg meglepő eltérések mutatkoznak a magyarországi és szlovákiai munkaerő-fluktuáció összefüggéseit illetően.

A vállalatméret szerint mindkét országra döntően jellemző az általános feltevés, miszerint minél nagyobb a vállalat (többen dolgoznak benne) és minél alacsonyabb státuszban dolgozik valaki, annál inkább ki van téve a munkaerő-áramlás viszontagságainak. Ugyanakkor Szlovákia esetében jelentősen kisebb fluktuációs indexek jönnek ki szinte minden esetben.

Emellett a tulajdonosi formát vizsgálva viszont teljesen eltérő összefüggéseket kapunk. A korábbi vizsgálatainkat ilyen szempontból ez a mostani is megerősíti: a tulajdonosi forma önmagában igen kevés hatással van a munkaerőpiaci vándorlásra.

A külföldi és a köztulajdon esetében a két vizsgált országban kapott eredmények ellentétes trendeket mutatnak ki. Amíg Magyarországon igaznak bizonyult az az állítás, hogy köztulajdonban lévő vállalkozásoknál a fluktuáció mértéke magasabb, mint összességében a magántulajdonban lévő cégek esetében, addig Szlovákiában pont a fordítottját lehet megfigyelni ennek a hatásnak, itt a közsférában nagyobb a fluktuáció. Hasonló eredményt kapunk a külföldi és hazai magántulajdonban lévő vállalkozások vizsgálata esetében is, amíg nálunk egyértelműen a hazai vállalkozások, addig az északi szomszédunknál pedig egyértelműen a külföldi vállalatok esetében alacsonyabb a munkaerő-fluktuáció mértéke.

A foglalkoztatotti státusz vizsgálata esetében is részben igaz a felállított hipotézis azzal a különbséggel, hogy ez esetben nem mutatható ki ilyen markáns különbség a két ország között, de erős kilengéseket lehet megfigyelni, melyek gyakorisága és mértéke már túl nagy ahhoz, hogy egyértelmű és erős kapcsolatot fedezzünk fel az adatsorok között. Ez esetben a magas beosztás és a munkaerő-vándorlás között összességében gyenge korreláció figyelhető meg. A hipotézisek vizsgálati eredményét a 9. táblázat mutatja.

9. TÁBLÁZAT: HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATI EREDMÉNYE

Hipotézisek	Magyarázat	Állítás		
		Igaz	Részben igaz	Hamis
H1	A vállalat méretétől erősebben függ a munkahelyi fluktuáció mértéke, mint a tulajdonosi formától.	X		
H2	A vállalat árbevételének növekedésétől erősebben függ a fluktuáció mértéke, mint a tulajdonosi formától.	X		
H3	A külföldi tulajdonban lévő cégek esetében a fluktuáció mértéke magasabb, mint a hazai vállalatok esetében.		X	
H4	A köztulajdonban lévő vállalatok esetében a fluktuáció mértéke alacsonyabb, mint a magántulajdonú cégek esetében.		X	
H5	Minél magasabb vezető beosztásban van valaki és magasabb munkahelyi státusszal rendelkezik, annál kevésbé kell tartania attól, hogy munkahelyét elveszíti, mert jellemzően annál kisebb a munkahelyi fluktuáció.		X	

Irodalomjegyzék:

- A Bizottság ajánlása 2003/361/EC (2003. május 6.) a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározásáról [Hivatalos Lap L 124, 2003.5.20].
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_hu.htm.
- Armstrong, M. (2007): Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing.
- Derek, A.R. – McKay, P.F. – Wilson, D. (2007): Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. In: Journal of Applied Psychology, Vol 92(6): pp. 1542 – 1556.
- Ehrenberg, R. G.- SMITH, R. (2003): Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika. Panem Kiadó, Budapest.
- Herzka, P. (2011): Problémy fluktuácie pracovníkov v hospodárskej praxi. In: Mnaažment a Ekonomika, Journal of Manaagement and Economics Maneko: 2011. (1): pp. 25-33.
- Bodreau, J.W. (2010): Retooling HR. Harvard Business Press, Boston
- Karoliny, M. – Poór, J. – Halmos, Cs. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. . In Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Módszertani kézikönyv. Szókratész Kiadó. Külgazdasági Akadémia, Budapest.
- Pichňa, J. (1994): Základy personalistiky. SOFA, Bratislava.
- Poór, F. (2013): Humánerőforrás portál/ Fluktuáció. Online forrás: HR Portal (cit. 2013.10.1.). Online elérhető: <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=33841>
- Tariq, M.N. – Ramzan, M. – Riaz, A. (2013): The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. In: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research, 2013, Vol. 4, (9),
- Tomčíková, M. – ŽIVČÁK, P. (2011): Fluktuácia vs. absencia. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu. Projekt: Projekt GAMA/11/11 – Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny.
- Tükör 2012/19, KSH 2012. március 18.
- Nagy, J. Z. (2007): Fluktuáció. Elektrotechnika. 2007. (10): pp. 30-31.

Vissza a tartalomjegyzékhez

VIRÁG IMRE – SZŰCSNÉ SZANISZLÓ ZSUZSA

A REJTETT TARTALÉK: AZ ELKÖTELEZETTSÉG

A válságok jelentette vállalati kihívások fokozottan ráirányították a figyelmet a munkatársak elkötelezettségének fontosságára, mint a vállalat eredményességét meghatározó tényezőre. Emiatt érthető, hogy a modern emberi erőforrás menedzsment egyik központi kérdésévé válik az elkötelezettség. Jelen tanulmányban a szerzők saját tanácsadói, vezetői tapasztalataik alapján kialakított modell mentén keresik a választ a következő kérdésekre: Hogyan működik az elkötelezettség? Mitől lesz valaki elkötelezett, elégedett és elégedetlen? Milyen hatása van az elkötelezettségnek az üzleti eredményre? Mely tényezők, szervezeti jelenségek és milyen mértékben hatnak a munkavállalók elkötelezettségére? Mindez hogyan menedzselhető, és mindenekelőtt hogyan mérhető? E kérdéseket a szerzők a DSE (Dissatisfied, Satisfied, Engaged) modell keretei között vizsgálják.

“Bármilyen vállalkozást vezetsz... legyen az egy gázszobát, vagy egy több termékvonalas multinacionális vállalat, azt mondhatjuk, hogy igazából három indikátor számít: munkatársi elkötelezettség, vevői elégedettség, és cash flow.”⁵

(Jack Welch, ex-Chairman, General Electric)

A válságok jelentette vállalati kihívások fokozottan ráirányították a vállalatok vezetésének figyelmét a munkatársak vállalati iránti elkötelezettségének fontosságára, mint a termelési teljesítményt meghatározó tényezőre. Így érthető, hogy a modern emberi erőforrás menedzsmentben egyre inkább központi kérdéssé emelkedik az elkötelezettség.

Jelen munkánk során az elmúlt évek saját tanácsadói, vezetői tapasztalatai alapján kialakított modell mentén keressük a választ azokra a kérdésekre, hogy: Hogyan működik az elkötelezettség? Mitől lesz valaki elkötelezett, elégedett és elégedetlen? Milyen hatása van az elkötelezettségnek az üzleti eredményre? Mindez hogyan menedzselhető, és mindenekelőtt hogyan mérhető?

A munkáink során használt – és folyamatosan pontosított - DSE (Dissatisfied, Satisfied, Engaged) modell arra keresi a választ, hogy hogyan alakul ki, és hogyan járul hozzá az új érték létrehozásához az elkötelezettség.

A kutatás módszertanilag a szervezetek munkatársainak kérdőíves megkérdezésével történik, melynek eredményeit fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés keretében validáljuk.

A felmérések kimeneteként meg tudjuk állapítani, hogy milyen az elkötelezett, elégedett, elégedetlen munkatársak aránya a vállalatban, valamint hogy mely tényezők, szervezeti jelenségek és milyen mértékben hatnak a munkavállalók elkötelezettségére.

Virág Imre tanácsadó, Virág Management Consulting Kft. imre.virag@dse.eu.com

Szűcsné Szaniszló Zsuzsa egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem. zsuzsa.szaniszllo@dse.eu.com

⁵ If you're running a business... whether it's a corner store or a multi-product multinational, we would say there are three key indicators that really work: employee engagement, customer satisfaction, and cash flow.”

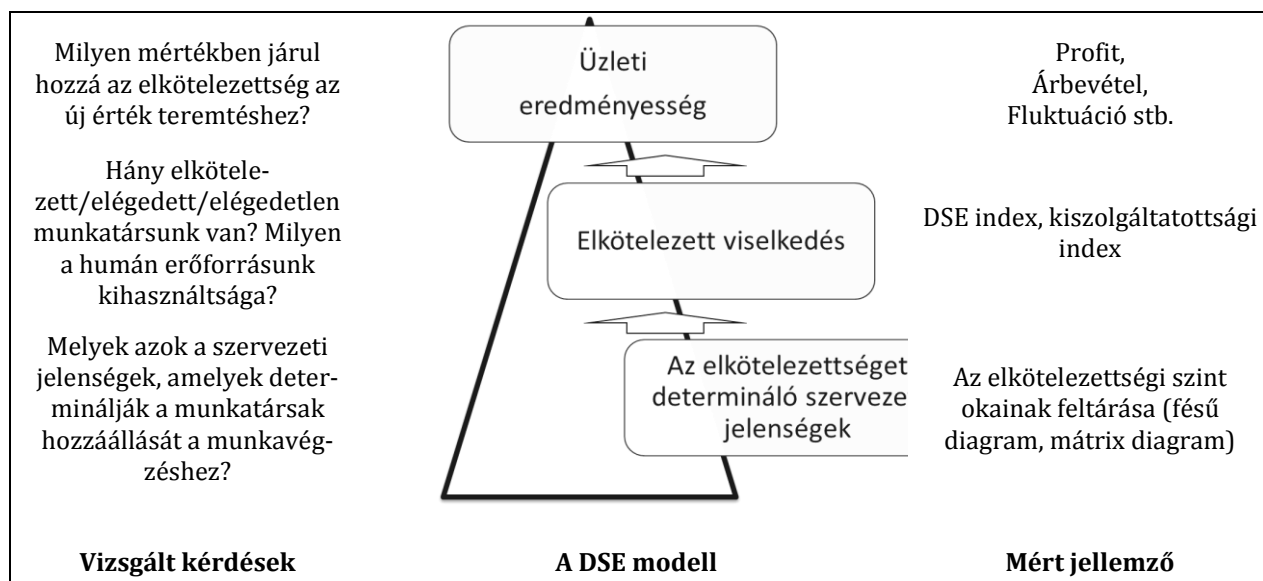
Mostani írásunk keretében az elkötelezettség menedzsment fogalmát és módszertanunk elméleti háttérét szeretnénk bemutatni. A gyakorlati tapasztalatokról egy következő cikkünkben szeretnénk beszámolni, bepillantást engedve abba, hogy milyen eredményei is lehetnek egy elkötelezettség mérésnek.

Gondolatok az elkötelezettség menedzsmentről

Manapság a vállalatok számára már számtalan eszköz elérhető ahhoz, hogy kiválóan teljesítsenek. Ezen eszközök azonban nem minden esetben jelentenek különösebben fontos versenyelőnyt, mivel egyrészt mindenki számára hozzáférhetőek. Másrészt pedig lehet bármilyen kiváló eszköztára egy szervezetnek, ha a munkatársak azokat nem, vagy nem jól használják, akkor csak felesleges pénzkidobás volt a bevezetésük. Egyre több vállalat kezdi felismerni, hogy sikerük kulcsstényezői az emberek, a munkavállalók. (Ridderstrale, 2007) Ők rendelkeznek azon ismeretanyaggal, tudással, tapasztalattal, melyek a vállalat sikerességét elősegíthetik. A világ legeredményesebb vállalatai az elkötelezettséget tartják az üzleti siker alapvető elemének. Ennek hiányában még a legkorszerűbb eszközökkel, rendszerekkel rendelkező vállalatok sem lehetnek az üzleti verseny győztesei.

Számos felmérés igazolja, hogy szoros összefüggés áll fenn a vállalatok üzleti eredményessége és dolgozóik elkötelezettsége között. (Buckingham, Coffman, 1999/2005), (MacLeod, Clarke, 2009) Az elkötelezett munkavállalók akár 30%-kal is képesek javítani az üzleti eredményeket.⁶

1. ÁBRA: A DSE MODELL



Forrás: szerzők saját szerkesztése

A DSE modell központi eleme az a megközelítés, hogy a munkatársaink munkához való hozzáállásának szintjeit (elkötelezett, elégedett, elégedetlen) viselkedési jellemzőkkel írjuk le. Ugyanakkor feltételezzük, hogy a potenciálisan azonos tudással és gyakorlattal rendelkező munkatársak közül az a munkatárs képvisel nagyobb humán tőkét – és így ő az, aki nagyobb új érték teremtő képességgel rendelkezik – aki elkötelezettebb. Másfelől tapasztaltuk, hogy a munkatársaink elkötelezettségi szintjét (viselkedését) alapvetően hat tényező befolyásolja. A mérés során a hat tényező elméleti modellből, mint hipotézisből kiindulva lehet kialakítani a vállalat elkötelezettségi térképét. A menedzsment pedig ennek az elkötelezettségi térképnek a felhasználásával ítél-

⁶ Munkavállalói elkötelezettség <http://www.haygroup.com/hu/services/index.aspx?id=4567>

heti meg, hogy az egyes döntések hogyan befolyásolják az elkötelezettséget, majd ezen keresztül (a munkatársaink munkához való hozzáállásának szintjének befolyásolásával) az üzleti eredményességet.

Az elkötelezettség

Az *elkötelezettség fogalmát* illetően számtalan megközelítés létezik. Az egyik legelismertebb ezek közül Mowday, Steers és Porter (1979) elmélete, akik szerint „a szervezeti elkötelezettség az egyén identifikációja a szervezettel, illetve a szervezeti életben való involváltsága. Ennek összetevői:

- erős hit és azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel;
- készség arra, hogy valaki erőfeszítéseket tegyen a szervezet érdekében;
- erős vágy a szervezeti tagság fenntartására.”

A The Institute for Employment Studies (IES) szerint az elkötelezettség "[...] a munkavállaló pozitív attitűdje a szervezet és annak értékei iránt. Az elkötelezett munkavállaló tisztában van az üzleti összefüggésekkel és a munkatársaival úgy dolgozik együtt, hogy javítsák a munkakörön belül a teljesítményüket a szervezet haszna érdekében." (In: Robinson et al., 2004).

Robinson és társai (2004) összegyűjtötték a munkavállalói elkötelezettséghez kapcsolható viselkedési mintákat:

- a szervezetben való hit,
- vágy arra a munkára, hogy jobban csináljuk a dolgokat,
- az üzleti összefüggések és a „nagyobb kép” megértése,
- a munkatársak tisztelete és segítése,
- hajlandóság extra erőfeszítések megtételére,
- naprakészség a saját terület fejlesztéseiben.

Towers Perrin (2008) megközelítése szerint az elkötelezettség a munkavállalók hajlandósága és képessége a vállalati sikerekhez való hozzájárulásra.

Az elmúlt évek során szerzett tapasztalatok alapján úgy látjuk, hogy az elkötelezettséget, mint szervezeti jelenséget kétféleképpen lehet a gyakorlatban értelmezni: egyfelől, mint önálló termelési tényezőt (Boda, Virág, 2010), (Boda, Fejes, Virág, kézirat), másfelől mint – a humán erőforrás minőségi jellemzőjének – a kompetenciának a részét.⁷

Így az elkötelezettség értelmezhető az egyén szintjén, ebben a megközelítésben: a vállalat iránti elkötelezettség nem más, mint a munkatársaink munkához való hozzáállása az adott körülmények között. Vagyis milyen mértékben bocsátják a vállalat rendelkezésére a tudásukat, tapasztalatukat, jártasságukat. Ez a definíció a gyakorlatban azt jelenti, hogy annak a munkatársunknak nagyobb az elkötelezettsége, aki a tudását és tapasztalatát nagyobb mértékben bocsátja a vállalat rendelkezésére, vagyis:

- Extra erőfeszítéseket tesz a munkában, a vállalat eredményessége érdekében
- A feladatai elvégzése során megbízható, lehet rá számítani, önként is többet dolgozik
- Aktív javító szándéka van
- Szeret itt dolgozni és nem akar elmenni
- Pozitívan kommunikál a vállalatról.

⁷ Fontos megjegyezni, hogy az elkötelezettség értelmezhető, mint az egyes kompetenciák elemei is. Ekkor a kompetenciák viselkedési mintaként történő leírásából kell kiindulni. És az egyes kompetencia szintekre jellemző viselkedési minták leírásának értelmezésében lehet nyomon követni „az elkötelezettségi szintre jellemző viselkedési mintákat”. Ennek a megközelítésnek a vizsgálata egy másik értekezés témája lesz.

Ugyanakkor a termelési tényezőként való megközelítésből adódóan az elkötelezettség értelmezhető a vállalat (szervezet) szintjén is. Vállalati (szervezeti) szinten értelmezve az elkötelezettség a munkatársak munkához való hozzáállásának az általános jellemzője, vagyis annak a mutatója, hogy a munkatársak milyen mértékben bocsátják a vállalat rendelkezésére a tudásukat, tapasztalatukat. Ebben a megközelítésben: azok a vállalatok teljesítenek jobban, – azok képesek több új értéket előállítani - ahol a munkatársak nagyobb mértékben bocsátják a vállalat részére a tudásukat, tapasztalatukat, ahol elkötelezettebbek.

Vezetőként azt tapasztaljuk, hogy nem minden munkatársunk járul hozzá ugyanolyan mértékben az új érték előállításához. Nem minden munkatársunk elkötelezettségi szintje számít egyenlő mértékben. Vagyis a kiemelt munkatársak⁸ elkötelezettsége fontosabb számunkra.

A fentiek alapján a mi megközelítésünkben a vállalat iránti elkötelezettség nem más, mint a munkatársaink munkához való hozzáállása az adott körülmények között. Vagyis milyen mértékben bocsátják a vállalat rendelkezésére a tudásukat, tapasztalatukat.⁹ Ez a megközelítés szervesen illeszkedik az elkötelezettségnek és a kompetenciának, mint termelési tényezőnek a fogalomrendszeréhez.

Az elkötelezettség hozzájárulása az új érték teremtéshez

De hogyan működik az elkötelezettség? Mitől lesz több az **új érték**, ha nagyobb az elkötelezettség? Ahhoz, hogy ezt mélyebben megértsük, vessünk egy pillantást arra, hogy hogyan jön létre az új érték. A '90-es évektől kezdődően egyre szélesebb körben terjed az a szemlélet, hogy az új érték teremtése nem magyarázható meg teljes mértékben a mérlegben nyilvántartott eszközökkel. (Edvinsson, 1997: 223. és Sveiby, 2001: 291.). A kutatók és a vállalati szakemberek figyelme egyre inkább az intellektuális tőke, a tudástőke, az immateriális eszközök értékelése és az eredményre, az új érték teremtésre gyakorolt hatásmechanizmusuk irányába fordul. Ennek egyik – a gyakorlatban is sok jelenséget magyarázó megközelítése – az ún. **kiterjesztett termelési függvény**. Amely az új érték létrehozását elsősorban a vállalat rendelkezésére álló tárgyi és pénzeszközök (tangible) (**T**), a külső immateriális eszközök (**I₁^E**), a belső immateriális eszközök (**I₁^I**), a rendelkezésre álló humán kompetencia készlet (**I₂**), a létszám (**L**) és további, elsősorban a vállalat környezetére jellemző nem pontosan beazonosított tényezők¹⁰ (**N**) hozzák létre. Tehát az új érték teremtés az $Y = F(T; I_1^E; I_1^I; I_2; L; N)$ függvény-kapcsolattal írható le” (Boda, Virág, 2010),¹¹ (2. ábra a következő oldalon).

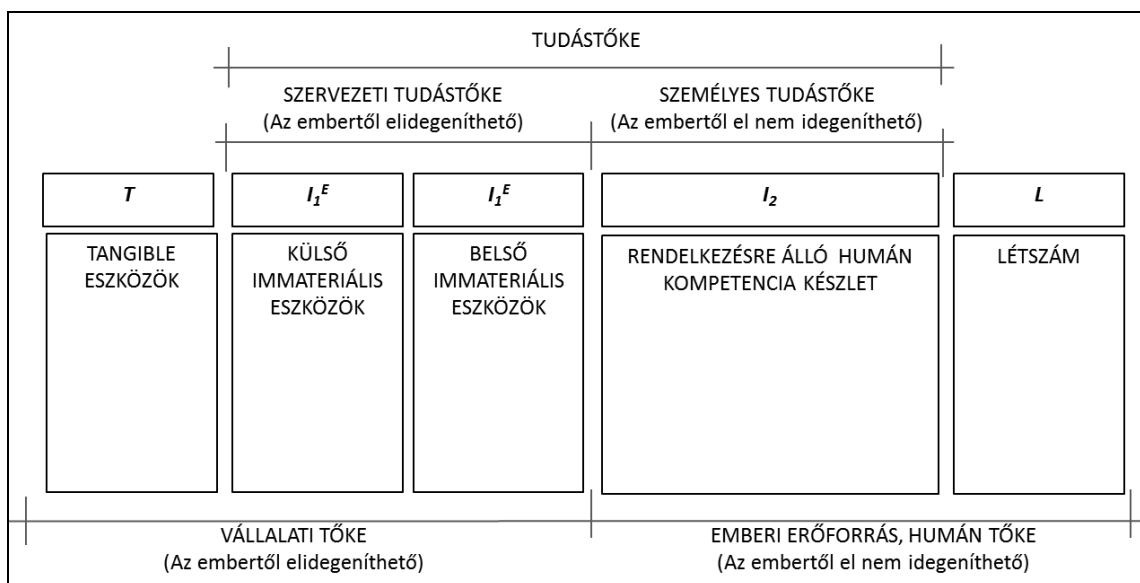
⁸ Kiemelt munkatársaknak tekintjük: a tehetségeket, a stratégiai munkakörök betöltőit, és azokat a kulcs-embereket, akiknek elvesztése kockázatot jelent az üzleti működésünkre. Az elkötelezettség szempontjából a kulcsmunkatársak közé soroljuk a „hangadókat, véleményvezéreket” is.

⁹ Ugyanezen megfogalmazás felépítése alapján lehet megfogalmazni a „család”, a „szakma”, az „egy adott eszme” stb. iránti elkötelezettséget is.

¹⁰ Ilyen tényezők lehetnek például: a társadalmi környezet, a vallás, a társadalmi, generációs értékek, stb.

¹¹ A függvény jellegét tekintve fontos megjegyezni, hogy ha az egyik tényező nulla, akkor nem jön létre új érték. Ugyanakkor, ha az egyik elem nő, az nem feltétlenül jelenti azt, hogy az új érték kibocsátás is nőni fog azért, mert csak a meglévő szűk keresztmetszet feloldásával lehet növelni a kibocsátást. Ha nem a szűk keresztmetszetet jelentő kapacitást növeljük, akkor nem nő a kibocsátás. A szűk keresztmetszetre vonatkozó elemzéseket lásd Jánossy (1975)

2. ÁBRA: A KITERJESZTETT TERMELÉSI FÜGGVÉNY



Forrás: Boda-Virág (201) alapján

Ebben a megközelítésben az új érték teremtésben a tárgyi és pénz (tangible) eszközök, a létszám¹² és tudáseszközök (tudástőke) vesznek részt. Ahol a tudástőkét¹³ a tulajdonlás szempontjából két elemre, szervezeti tőkére és a munkatársak személyes tudástőkéjére osztják.

Az új érték pedig úgy jön létre, hogy a „humán erőforrás” használja a „vállalati eszközöket/tőke elemeket”. Vagyis az új érték teremtés nagysága függ:

- a rendelkezésre álló vállalati tőke mennyiségétől (pénz, gépek, stratégiai partnerek száma, folyamat leírások mennyisége stb.),
- a rendelkezésre álló vállalati tőke minőségétől (a gépek gyártási paraméterei, a stratégiai partnerek szállítási és gyártási pontossága, az egyes folyamatok megismételhetősége stb.),
- a rendelkezésre álló humán erőforrás mennyiségétől (megvan-e a működéshez szükséges teljes létszám),
- a rendelkezésre álló humán erőforrás minőségétől, a személyes tudástőkétől (vagyis attól, hogy milyen kompetenciákkal rendelkeznek a munkatársak),
- és az illeszkedéstől (vagyis attól, hogy azokkal a kompetenciákkal rendelkeznek-e a munkatársak, amelyek a vállalati tőke/ eszközök működtetéséhez kellenek).

Fontos látni, hogy a vállalati tőke elemek nem függetlenek egymástól, mert az egyes elemek között determinisztikus kapcsolat van¹⁴, ugyanakkor magát a humán kompetenciát is további elemekre lehet bontani (Boda, Fejes, Virág, kézirat). A humán kompetenciák építő elemei nem mások, mint

- a személyes tudás („könyvekből és leírásokból” megszerezhető technológiai tudás),
- a jártasság (ami nem más, mint az adott körülmények között a cél eléréséhez szükséges ismeretek alkalmazási képessége, ami lehet egyszerű jártasság: készség, vagy komplex jártasság: gyakorlat),

¹² Lásd: Cobb-Douglas tétel (Cobb - Douglas, 1928)

¹³ Bár a tudástőke vs. tudás eszközök, humántőke vs. humán eszközök fogalmát gyakran szinonimaként kezeljük, az „eszköz” kifejezéssel elsősorban a vállalat működésében szerepet játszó erőforrásra, mint kapacitásra, a tőke kifejezéssel pedig ennek a kapacitásnak a tulajdonlására utalunk. (Szlávik, 2013)

¹⁴ Boda - Fejes - Virág (megj. alatt)

- az elkötelezettség (a vállalat iránti elkötelezettség – mint azt az előzőekben láttuk – a munkatársaink munkához való hozzáállása az adott körülmények között. Vagyis milyen mértékben bocsátják a vállalat rendelkezésére a tudásukat, tapasztalatukat, jártasságukat).¹⁵

A termelési függvénynek a 2. ábránál egy szinttel mélyebb kibontásában az elkötelezettség a személyes tudás és a jártasság, mint termelési tényező jelenik meg.¹⁶

A teljesség igénye nélkül tekintsük át a fenti termelési függvény néhány fontos tulajdonságát és értelmezzük azt az elkötelezettségre, mint termelési tényezőre:

- Ha a termelési tényezők közül valamelyik nulla, akkor nincs új érték kibocsátás. Ha az elkötelezettség nulla, (pl.: nem akar dolgozni, mert sztrájkol) akkor nem lesz termelés.
- A kibocsátást a termelési tényezők együttesen determinálják makro-, mikro-, és egyéni szinten is. Tehát az egyén teljesítménye (az új érték teremtés egyéni szinten) függ a szervezetségtől, a rendelkezésére álló gépektől, valamint a kompetenciáitól (így az elkötelezettségétől is!).
- A kibocsátási maximumot az egyes termelési tényezők minimuma (a szűk keresztmetszet) (Jánossy, 1975) határozza meg. Tehát abba a termelési tényezőbe történő beruházás lesz új érték növelő, amelyik termelési tényezők szűk keresztmetszetet szüntetnek meg. Vagyis ha nem pontosak a gyártó gépeink, akkor ne kompetencia és elkötelezettség fejlesztést csináljunk, hanem a gépekbe kell beruházni. De ha azt látjuk, hogy magas az önkéntes kilépések száma, vagy fásultak, sokat hibáznak, pontatlanul dolgoznak a munkatársaink, vagy nő az ellenőrzésükre fordítandó vezetői idő, akkor célszerű az elkötelezettségre, mint termelési tényezőre koncentrálni.

Elégedetlenség, elégedettség, elkötelezettség

Az előzőekben a teljes termelési függvényt – minden termelési tényezőre – egyszerre vizsgáltuk. Most tegyük meg azt az egyszerűsítést, hogy az új érték kibocsátást jellemezzük az üzleti eredményességgel és csak az elkötelezettséget tekintsük változónak.

A DSE modell keretei között a munkavállalók elkötelezettségét a munkához való hozzáállás tekintetében három állapottal írjuk le, ezek az elégedetlenség, elégedettség, elkötelezettség. Mindhárom állapothoz viselkedési mintákat rendelünk.

Az **elégedetlenség** állapota általában negatív üzleti eredményt okoz. Amennyiben egy munkavállaló elégedetlen, akkor nem érzi jól magát a szervezetnél. Rendszeresen szidja a vállalatot, rosszul végzi a munkáját, sőt akár szándékosan lassítja is a munkát (pl. sztrájkol).

Az **elégedettség** állapotát az üzleti eredmény szempontjából pozitívnak tekinthetjük. Az elégedett munkavállaló valamilyen okból szeret a vállalatnál dolgozni. Ez az ok lehet akár az óvoda,

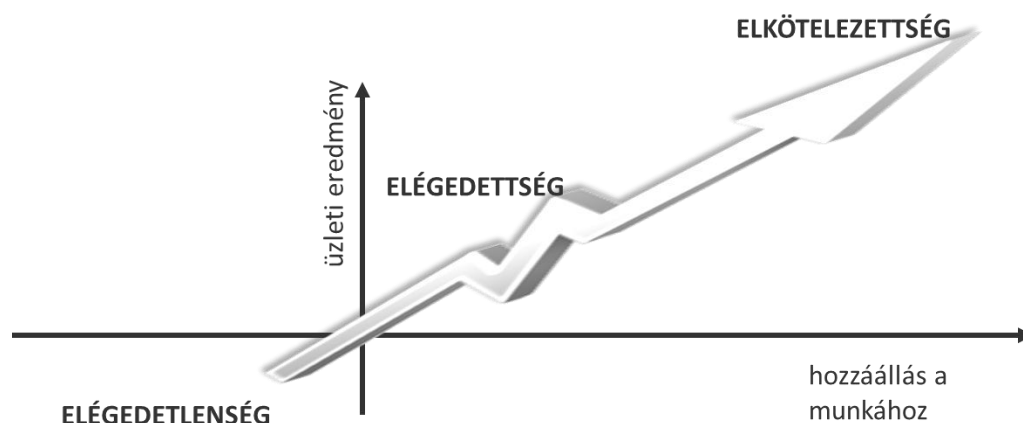
¹⁵ A szerzők eredeti modelljében (Boda-Virág, 2010) ezen a helyen a „Motiváció” szerepelt termelési tényezőként, azonban a továbbfejlesztett verzió már az Elkötelezettséget tartalmazza, ami szélesebb és a gyakorlatban jobban menedzselhető megközelítést jelent. A motiváció megléte az „elégedett” munkatárs kategóriának felel meg, azonban az „elkötelezett” munkatársnál már megjelenik a kezdeményezőkézség és a szervezet iránti érzelmi kötődés is.

¹⁶ Ez a megállapítás a gyakorlati humán erőforrás és people menedzsment szempontjából az jelenti, hogy az elkötelezettség, a személyes tudás és a jártasság menedzsmentjét kezelhetem együtt, mint integrált kompetencia menedzsment rendszer és külön-külön is, mint például elkötelezettség menedzsment (DSE modell), jártasság menedzsment (Analogy dialog modell) vagy a személyes tudás menedzsmentje (Tudásmenedzsment 2.0 modell) és minden esetben az embertől el nem idegeníthető személyes tudástőkét menedzselem.

vagy a lakhely közelsége, a munka szeretete, vagy akár a jó munkatársi kapcsolatok. Egy ilyen munkatárs jó katona módjára elvégzi a rá bízott feladatot, vezetői kontroll alatt megbízható, azonban nincs aktív javító szándéka (legfeljebb azt mutatja, hogy van).

Az **elkötelezettség** állapota sokkal pozitívabb mind a munkavállaló attitűdjét, munkához való hozzáállását, mind pedig az üzleti eredményt illetően. Az elkötelezett munkatárs szereti a vállalatot, szívesen dolgozik ott. Nem szeretné otthagyni jelenlegi munkáltatóját. Sem aktívan, sem passzívan nem keres állást. Hajlandó extra erőfeszítéseket tenni a vállalat érdekében. (lásd: 3. ábra)

3. ÁBRA: A DSE MODELL 3 ÁLLAPOTA ÉS VISELKEDÉSMINTÁI



	Elégedetlen munkatárs	Elégedett munkatárs	Elkötelezett munkatárs
A munkatárs tipikus viselkedési mintái	Nem érzi jól magát a vállalatnál. Rendszeresen szidja a vállalatot. Szándékosan nem teljesít (lassít, sztrájkol).	Szereti a vállalatot, és szeret itt dolgozni, mert valamiért ez jó neki. Megbízható (vezetői kontroll alatt). Ha kell, erőfeszítéseket tesz, kérésre, felszólításra többet dolgozik. Aktív javító szándékot mutat. Passzív álláskereső (ha jobb ajánlatot kap, komolyan mérlegeli).	Extra erőfeszítéseket tesz a munkában, a vállalat eredményessége érdekében. Megbízható, lehet rá számítani, önként is többet dolgozik. Aktív javító szándéka van (kezdemenyező). Szeret itt dolgozni és nem akar elmenni. Pozitívan kommunikál a vállalatról.
A hatása az eredményességre	Rontja (közvetlenül és közvetve is).	A kiadott feladatok legjobb tudása szerinti, pontos megbízható végrehajtásával támogatja.	A kiadott feladatok legjobb tudása szerinti, pontos megbízható végrehajtásával, és kezdemenyező készségével, extra erőfeszítésekkel támogatja.

Forrás: szerzők saját szerkesztése

Az elkötelezettség hat tényezős elméleti modellje

Hogyan jön létre az elkötelezettség?

A munkavállaló és a munkáltató között kétféle szerződés jön létre. Az egyik a formális munkaszerződés, amely a felek közötti jogviszonyt szabályozza. A másik egy informális szerződés, az ún. **pszichológiai szerződés**, amely egy hallgatolagos megállapodás a munkáltató és a munkavállaló között a kölcsönös jogokról és kötelezettségekről. (Schein, 1978), (Armstrong, Muris, 2005: 62-69.)

Az emberek munkához való hozzáállása, illetve elkötelezettsége nagyban függ attól, hogy milyen az elvárások összhangja, vagyis

- mit nyújt a munkavállaló a munkáltató részére és cserébe mit vár el;
- mit nyújt a szervezet a munkavállaló számára és azért megkapja-e azt, amit elvár.

Tehát a pszichológiai szerződés teljesülése alapvetően meghatározza a munkavállalók elkötelezettségét.

Az elkötelezettséget befolyásoló tényezők

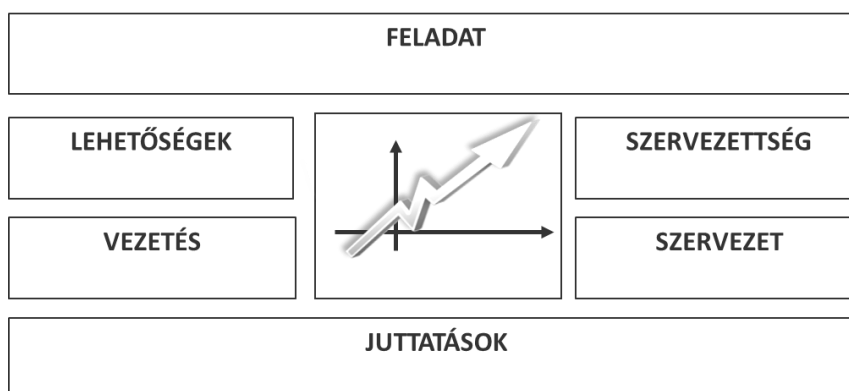
Tapasztalataink szerint teljes mértékben az egyénhez kötött, hogy egy munkatárs mitől válik elkötelezetté, ugyanakkor ezt a vállalat erősen tudja befolyásolni. Ez számos tényező függvénye lehet, például ki melyik életszakaszában tart; milyen végzettséggel rendelkezik; milyen beosztásban dolgozik stb.

A hipotézis modellben az eddigi vállalati projektek alapján hat olyan alapvető tényezőt azonosítottunk, melyek valamilyen kombinációja determinálja az egyén elkötelezettségi szintjét.

Ez a hat elkötelezettséget befolyásoló tényező nem más, mint a pszichológiai szerződés fejezetei¹⁷ (lásd: 4. ábra). Ezek a feladat, a juttatások, a lehetőségek, a vezetés, a szervezethez való viszonyulás, a szervezet.

Az elkötelezettségi szintet befolyásoló tényezők **jelenségcsoportokból** épülnek fel. A jelenségcsoportokat hasonló jellegű, eredményű **szervezeti jelenségek** alkotják. Mivel egy adott szervezeti jelenségnek több eredménye (hatása, következménye) is lehet, így ugyanaz a szervezeti jelenség több jelenségcsoportba is tartozhat.

4. ÁBRA: AZ ELKÖTELEZETTSÉG HAT TÉNYEZŐS ELMÉLETI MODELLJE



Forrás: szerzők saját szerkesztése

¹⁷ Fontos megjegyezni, hogy ezek nem kimondottan HR-függő elemek!

A teljesség igénye nélkül, röviden bemutatjuk az egyes tényezők tartalmát, amelyek az elkötelezettségi szintet meghatározó jelenségcsoportokat foglalják magukba.

A **Feladat** vonatkozásában megvizsgáljuk többek között, hogy a munkavállalók megítélése szerint mennyire értékes az a munka, amit ők végeznek. Rendelkezésükre állnak-e azok az ismeretek, melyek a munkavégzéshez szükségesek. Tudják-e hasznosítani az általuk korábban elsajátított ismereteket, vagy jelenlegi feladataikhoz nem szükséges a magasabb végzettség, vagy a nagyobb jártasság és kihasználatlanul maradnak a kompetenciáik. A munkavégzés biztonságát és környezetét is vizsgáljuk, valamint az önálló munkavégzés lehetőségét.

A **Juttatások**at három alapvető perspektívából vizsgáljuk: a juttatások mennyisége és minősége mellett fontos szempont azok biztonsága is.

- A mennyiségi szempontnál azt vizsgáljuk, hogy versenyképes-e a munkavállalók jövedelme, vagyis ha hasonló munkakörben helyezkedne el más vállalatnál, akkor többet, vagy kevesebbet kapna-e munkájáért.
- A juttatások minősége vonatkozásában arra kell fókuszálni, hogy igazságosan vannak-e elosztva a juttatások. Aki többet és jobban dolgozik, az ténylegesen többet visz-e haza, mint a kevesebbet teljesítő kollégája, vagy nincs ilyen jellegű különbségtétel.
- A jövedelem biztonsága annyit tesz, hogy a munkavállaló biztosan megkapja-e időben az előre tervezhető mennyiségű fizetését, vannak-e csúszások a fizetésben, vagy bizonytalanság a megkapott jövedelem mennyiségében.

A **Lehetőségek** között vizsgáljuk többek között, hogy van-e lehetősége a munkavállalóknak a szakmai fejlődésre. A mai változó világban kétségtelen, hogy ha egy tudásszint elég egy adott munkakör betöltéséhez, az a szint néhány év múlva már kevés lesz, így az igény mellett egyfajta kényszer is a folyamatos fejlődés, tanulás. Az előrelépés, a vezetői karrier lehetősége is fontos kérdés lehet. Egyes munkavállalókat egyáltalán nem motivál az a lehetőség, hogy vezetői pozíciót töltsenek be, másokat ellenben erősen megmozgat a vezetői kinevezés lehetősége és mindent megtesznek annak érdekében, hogy munkájukkal elismerést váltsanak ki, melyet a ranglétrán való feljebb lépés követ. A munka és a család, illetve a magánélet egyensúlya szintén kritikus kérdés lehet. Ennek a jelentősége a különböző életszakaszokba való lépéskor is változik.

A **Vezetés** az egyik legérzékenyebb pontja a vizsgálatnak. Eric P. Bloom¹⁸ szerint az ember egy vállalatához csatlakozik és egy vezetőt hagy ott. A vezetőknek egyebek mellett az is feladatuk, hogy támogató környezetet teremtsenek alkalmazottaik számára, amely jobb teljesítmény elérésére ösztönzi őket. Ehhez szükség van a feladatok és felelősségek egyértelmű meghatározására, kommunikálására is. A munkavállalóknak – még a legjobban teljesítőknél is – szükségük van visszajelzésre a munkájukról. Értékelni kell a közös sikereket, kudarccokat. Meg kell határozni a fejlesztendő területeket, illetve meg kell teremteni annak a lehetőségét, hogy javítsanak teljesítményükön.

A **Szervezettség** vonatkozásában mindenekelőtt a munkafolyamatok szervezettségét kell megvizsgálni. A munkatársaknak a fennálló szervezettségi szint mellett lehetőségük van-e a jó teljesítésre? Egyértelműek, világosak-e a feladat-, felelősség- és hatáskörök? Rendelkezésre állnak-e a szükséges eszközök ahhoz, hogy a munkatársak a lehető legmagasabb teljesítményt nyújtsák? Meg kell vizsgálni a munkaterhelés kérdését is. Mennyire vannak leterhelve a munkavállalók, ez a terhelés időszakos, periodikus, vagy állandó?

A **Szervezet** kérdéskörén belül az egyik legfontosabb kérdés annak kiderítése, hogy mennyire érzik biztosnak, stabilnak a munkatársak a munkahelyüket. Elkötelezettséget befolyásoló ténye-

¹⁸ http://www.ericpbloom.com/GateHouse/Formatted_081_PeopleJoinCompaniesAndLeaveManager.pdf

zó a szervezet társadalmi megítélése is, hiszen nem mindegy, hogy a munkatárs büszke arra, hogy a vállalatnál dolgozhat, vagy egyenesen kínos és szégyenteljes számára a munkahelye. Ehhez is kapcsolható a napjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bíró vállalati társadalmi szerepvállalás (CSR). A szervezeti értékek milyensége, azok névlegessége, vagy tényleges képviselete is hat a munkatársakra. Jelentős tényező még a munkakapcsolatok milyensége is, hiszen az emberek hangulatát, viselkedését meghatározza, hogy milyen közegben vannak, milyen légkörben kell napjaik jelentős részét eltölteni.

Az elkötelezettség mérése

A vállalati elkötelezettségi szint jellemzése

Az elkötelezettség szintjének megállapításakor vizsgáljuk az elkötelezettség „nagyságát”. Ez a humán erőforrás értékteremtéshez való hozzájárulási potenciálját jellemzi. A vizsgálat során két alapvető kérdésre keressük a választ:

- A humán erőforrás az értékteremtés szűk keresztmetszetét jelenti-e?
- Vannak-e a humán erőforrásban értékteremtést növelő tartalékok?

A mérés során minden munkatárshoz hozzárendelünk¹⁹ egy-egy „**egyéni elkötelezettségi mutatót**” amely lehet: elégedetlen (D), elégedett (S) és elkötelezett (E).²⁰

Az egyéni DSE mutatókból kapjuk a vállalati „DSE arányt”, a **DSE indexet** (I_{DSE}), amely megmutatja, hogy az adott vállalatnál, illetve demográfiai csoportban milyen arányban fordulnak elő „Elégedetlen”, „Elégedett”, és „Elkötelezett” munkatársak.

$$I_{DSE}^{vállalat} = D : S : E$$

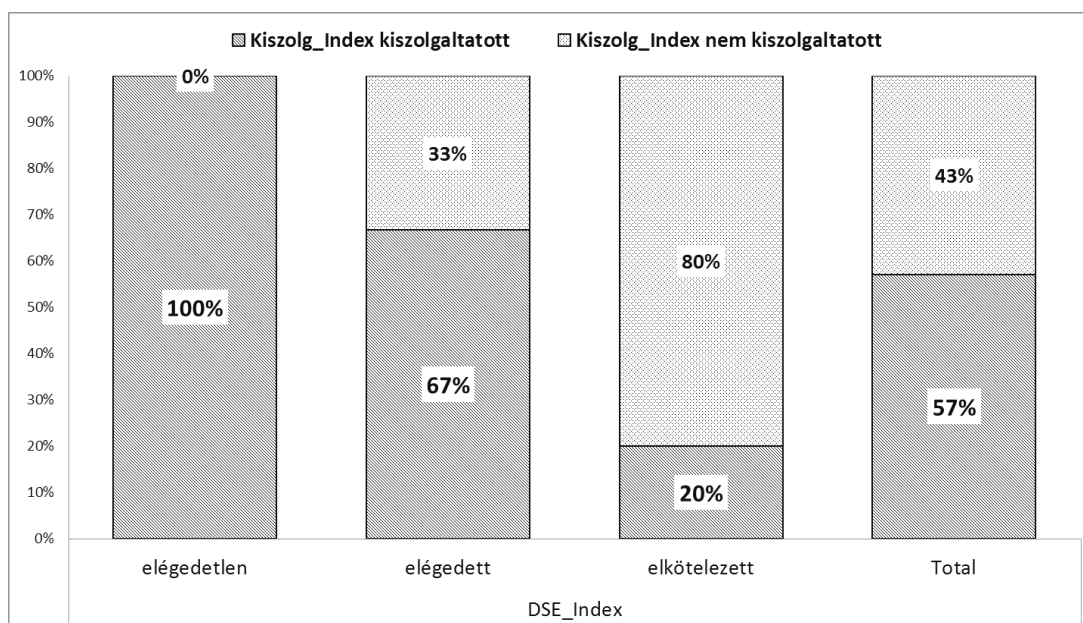
Ez alapján az adott vállalat humán erőforrásának új érték teremtő képességére lehet következtetni.

Tapasztalataink szerint vannak olyan munkatársaink, akik dohognak, azonban elvégzik a munkát, végrehajtják a feladataikat. Ők vélhetően kiszolgáltatott helyzetben vannak a vállalatnál. A kiszolgáltatottsági szint mérésére használható a „**kiszolgáltatottsági index**”, amely megmutatja azoknak a munkatársaknak az arányát, akik a vállalat „túszainak érzik” magukat, és ha lehetőségük adódna rá, akkor elhagynák a vállalatot. (5. ábra a következő oldalon)

¹⁹ Az előzőekben már beszéltünk arról, hogy a „kiemelt munkatársak” és „véleményvezérek” elkötelezettsége „jobban érdekli” minket, hiszen a kiemelt munkatársak elkötelezettségére a működéshez, a fejlődéshez van szükség, a véleményvezérek elkötelezettsége a többiek munkához való hozzáállását befolyásolhatja.

²⁰ Modellünk megnevezése az egyes kategóriák angol megfelelőjének kezdőbetűjéből tevődik össze – Dissatisfied (Elégedetlen), Satisfied (Elégedett), Engaged (Elkötelezett). (Szűcsné – Virág, 2012)

5. ÁBRA: PÉLDA A KISZOLGÁLTATOTTSÁGI INDEX ALAKULÁSÁRA A KÜLÖNBÖZŐ ELKÖTELEZETTSÉGI INDEXŰ MUNKATÁRSI CSOPORTOK ESETÉBEN



Forrás: szerzők saját mérése, egy adott vállalatnál

A kiszolgáltatottsági index az elégedetlen munkavállalók körében jellemzően magas, azonban még az elkötelezett munkatársak között is előfordulhat olyan, aki kiszolgáltatottnak érzi magát az adott vállalatnál (pl. „beragadt” a vállalathoz a speciális szaktudása miatt, a lakóhelyhez kötöttsége, vagy más okok miatt). Az elkötelezettség szempontjából kritikus, hogy egy munkatárs a szervezethez „akar” tartozni, vagy pedig a szervezethez „kell” tartoznia (DePaola, 2012).

Az elkötelezettségi szint okainak feltárása

A DSE modell második szintje a viselkedési minták okainak vizsgálata, amikor a következő alapkérdésekre keressük a választ:

- Mely szervezeti jelenségek befolyásolják a munkatársaink elkötelezettségét?
- Melyek azok a szervezeti jelenségek, amelyek erősítik, és melyek azok, amelyek gyengítik az elkötelezettségüket?

A rendelkezésre álló adatok önmagukban még kevés értékkel bírnak. Olyan feldolgozott formába kell hozni őket, hogy világos kép rajzolódjon ki a szervezet elkötelezettségi szintjéről, az ezt meghatározó okokról, a szervezetenél tapasztalható sajátosságokról.

Az elemzés első fázisában meghatározzuk a szervezeti DSE arányt. Eddigi tapasztalataink szerint iparágtól függetlenül a szervezeteknél kialakuló DSE index: elégedetlen : elégedett : elkötelezett arány átlagosan 20 : 60 : 20 százalék körül mozgott. A mi tapasztalatainkhoz hasonló eredményekre jutottak más olyan kutatók is akik hozzánk hasonlóan három „állapotot” definiáltak, Joe DePaola (2012). Más módszertan esetében más arányokat is kapunk attól függően, hogy azok hogyan definiálták a három állapotot. Az általunk tapasztalt arányok által mutatott képet árnyalja a kiszolgáltatottsági index.

A következő elemzési output segítségével azt tudjuk vizuálisan megmutatni, hogy szervezeti jelenségcsoportonként a munkatársak által tapasztaltak mennyire térnek el az elvárásaiktól. Ennek a kimutatásnak egy mélyebb, többet mondó változata az ún. **Prioritás mátrix**, amely a szervezeti jelenségeket tartalmazza annak megfelelő csoportosításban, hogy azok mennyire

fontosak a munkavállalók számára, illetve mennyire érzik azok meglétét a vállalatnál (lásd: 6. ábra). Gyakran „Heat map”-nek is nevezik a hasonló tartalmú mátrixot.

6. ÁBRA: PRIORITÁS MÁTRIX



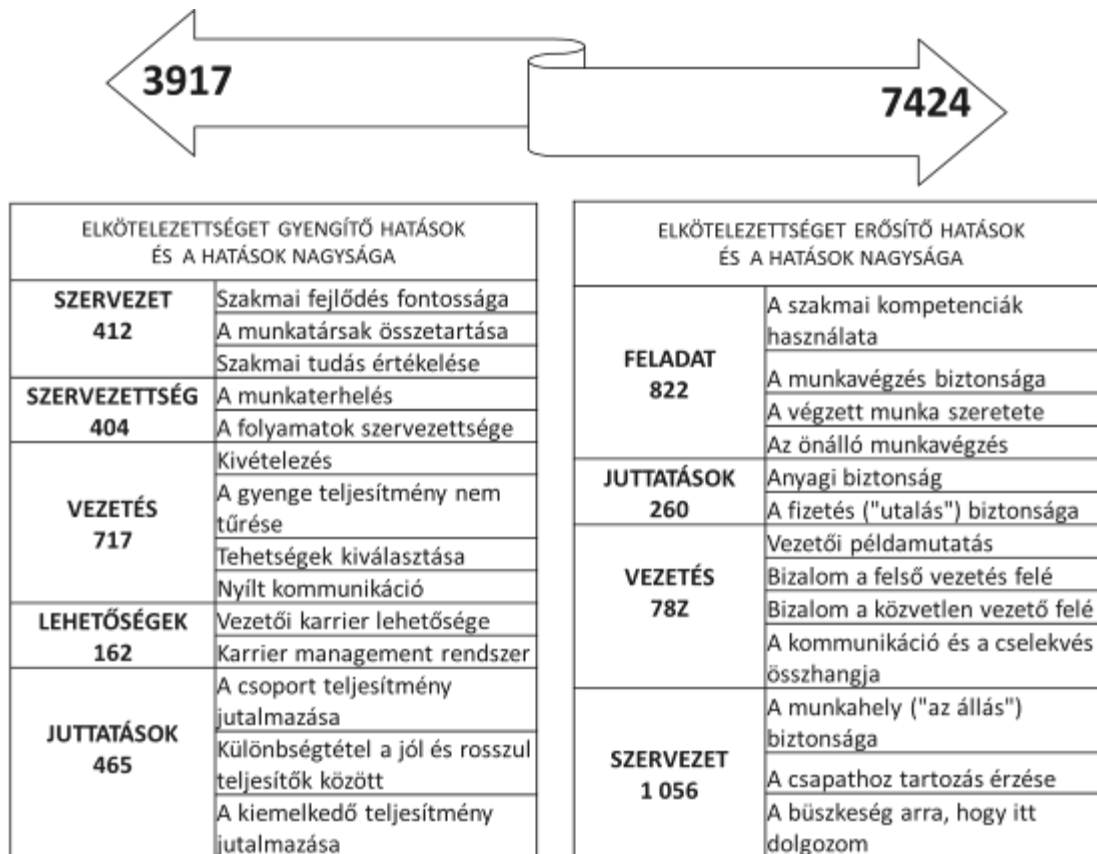
Forrás: szerzők saját szerkesztése

Az elemzés pontosan és árnyaltan azonosítja azon beavatkozási pontokat, melyekre célszerű erőforrást allokálni és olyan projekteket meghatározni, amelyek az érintett területek jelenségeinek kezelésére irányulnak. A „Kritikus /Erős”, valamint a „Fontos/Erős” és a „Kritikus/Közepes” mezőkön találjuk azokat a szervezeti jelenségeket, amiért a munkatársak a szervezetnél dolgoznak, amelyek a pszichológiai szerződésből teljesültek. Ezekre csupán egy kis figyelmet kell fordítani annak érdekében, hogy ezek a jelenségek a jövőben is fennmaradjanak. Elsődlegesen a „Nagyon fontos/Gyengén jellemző” mezőbe eső szervezeti jelenségeket érdemes kezelni, azonban még az e melletti mezők is tartalmazhatnak olyan kérdéseket, amelyek odafigyelést és intézkedést igényelnek. Előfordul, hogy a munkatársak bizonyos kérdésekről úgy nyilatkoznak, hogy azok nem fontosak számukra és nem is jellemző a vállalatra. Az ebbe a kategóriába eső jelenségeknek csak egy része valóban nem fontos, mivel előfordulhat, hogy meglévő, természetessé vált jelenségről van szó (például: „segítségnyújtás a vezető részéről”), vagy olyanról, amelyért a munkatársak sokáig küzdöttek, de változások híján feladták a küzdelmet és beletörődtek a helyzetbe. A pszichológiában ezt nevezik a **tanult tehetetlenség** (Seligman M. E. P., Maier S. F. and Geer J. 1968, pp. 256-262.) jelenségének, amikor az emberek rossz tapasztalatok miatt úgy érzik, ők már nem tehetnek semmit a helyzetük javításáért, inkább beletörődnek.

Valamennyi elemzés eredőjeként minden vállalatra felvázolható az **Elkötelezettségi térkép**, amely összefoglalóan tartalmazza azon jelenségeket, melyek csökkentik, illetve növelik a szervezet munkatársainak elkötelezettségét. Az elmúlt évek elkötelezettség menedzsment projektjei során nem találtunk két olyan vállalatot, amelyek elkötelezettségi térképe ugyanolyan struktúrájú lett volna. Ami az egyik vállalatnál elkötelezettséget növelt (pl. a vezetés értékei, vagy a különbségtétel a jól és a rosszul teljesítők között, vagy a felelősség megosztás), az a másik vállalatnál semleges, vagy éppen elkötelezettséget csökkentő tényező volt.

Az alábbiakban bemutatunk egy példát arra, hogyan is nézhet ki egy vállalat áttekintő elkötelezettségi térképe, ami összefoglalóan bemutatja az elkötelezettséget csökkentő és növelő szervezeti jelenségeket. (lásd: 7. ábra).

7. ÁBRA: PÉLDA EGY ADOTT VÁLLALAT ÁTTEKINTŐ ELKÖTELEZETTSÉGI TÉRKÉPÉRE



Forrás: szerzők saját szerkesztése

A fenti ábrából kiolvasható, hogy a példaként vett vállalatnál az elkötelezettséget csaknem kétszer akkora erő húzza az elkötelezettséget erősítő, pozitív irányba, mint amekkora erő az elkötelezettséget gyengítő negatívba. Az erősítő hatások közül a legjelentősebbek a szervezethez, a feladathoz és bizonyos vezetéshez kapcsolható szervezeti jelenségek. Ilyenek például a vevőközpontúság, a büszkeség arra, hogy a vállalatnál dolgozhatnak, az önálló munkavégzés lehetősége, a végzett munka szeretetét, valamint a vezetői példamutatás, bizalom a közvetlen és a felsővezetőkben, illetve a kommunikáció és a cselekvés összhangja. Negatívan hatnak ugyanakkor a munkatársak elkötelezettségére az olyan szervezeti jelenségek, mint a kivételezés, a gyenge teljesítmény eltűrése, a jól és rosszul teljesítők megkülönböztetésének hiánya, a juttatások minőségi vetületének hiányosságai, illetve a szervezettség és a karrierlehetőségek hiánya.

Előfordulhat, hogy a jelenségcsoportok közül valamelyik mindkét oldalon megjelenik, mint ahogy a fenti példában a Vezetés jelenségcsoportja. Ennek az a magyarázata, hogy vannak a Vezetésnek olyan szervezeti jelenségei, amelyek növelik a munkatársak elkötelezettségét. Ezzel egy időben pedig azonosítani lehet a Vezetésnek olyan szervezeti jelenségeit is, amelyek gyengítik a munkatársi elkötelezettséget.

Az elkötelezettséget erősítő szervezeti jelenségek megtartásával, valamint az elkötelezettséget csökkentő szervezeti jelenségek megváltoztatásával tudja a vállalat jó irányba befolyásolni a munkatársai szervezet iránti elkötelezettségét.

A munkatársak által a kérdőív egyes kérdéseire adott értékelések súlyozásával kirajzolódik egy **erőtér** és azonosíthatóvá válnak azok a szervezeti jelenségek, illetve az azokból felépülő szervezeti jelenségcsoportok, amelyek a leginkább növelik, illetve csökkentik a munkatársak elkötelezettségét a szervezet iránt. A súlyozott, majd aggregált számokból leolvasható, hogy milyen súlyuk van az elkötelezettséget csökkentő jelenségcsoportoknak, illetve az ezzel szemben álló, elkötelezettséget erősítő jelenségcsoportoknak. A két számadat összevetése jól mutatja, hogy a vállalatnál tapasztalható jelenségek összességében melyik irányba mozdítják a munkatársak elkötelezettségét. Felméréseink során találkoztunk olyan vállalattal, ahol a „biztonsághoz, a hosszú távú megélhetéshez” kapcsolódó érték elfedte a négy legnagyobb értéket kapott, elkötelezettséget csökkentő szervezeti jelenségcsoportot. Vagyis a munkatársak számára – különösen a mai bizonytalan világban – óriási jelentőséggel bírnak a munkahelyük, a munkájuk biztonságához, kiszámíthatóságához kapcsolódó kérdések.

A felvázolt elemzési outputok segítségével a vállalatok könnyen tudják azonosítani azon szervezeti jelenségeket, amelyek javításával tudnak, illetve akarnak foglalkozni. A következő lépésben **akciótervek** komplex rendszerét lehet megfogalmazni, beazonosítva, hogy mely akcióterv, mely jelenségre gyakorol pozitív hatást. Az akcióterveknek logikusan egymásra épülőnek kell lenniük. Különösen fontos, hogy a szervezet vezetői elkötelezettek legyenek a változás iránt és ezt az elkötelezettséget megfelelőképpen demonstrálják.

Az elkötelezettség menedzsment és az új érték teremtés

Az előzőekben bemutattuk, hogy van kapcsolat az új érték teremtés és az elkötelezettség között majd áttekintettük azt, hogy hogyan jön létre és milyen szempontok mentén befolyásolhatja az **elkötelezettséget** a vállalat.

Azonban van két olyan **dilemma**, amivel minden – az elkötelezettséggel foglalkozó – vezető szembekerül:

Az **első**: „mit csinálok én, mit csináltam idáig az elkötelezettségért, vagyis menedzsselem-e én az elkötelezettséget, mint az egyik kapacitást, ami új értéket teremt?”

Erre a kérdésre a válaszuk az, hogy: nem lehet az elkötelezettséget „nem menedzselni”.

Az elmúlt évek szakértői munkái alapján világossá vált, hogy nincs olyan szervezet, amelyik nem foglalkozik az elkötelezettséggel. Hiszen egyfelől az elkötelezettség alapja a pszichológiai szerződés teljesülésének mértéke. Ilyen szerződést pedig minden munkatárs köt a munkáltatójával. Másfelől minden szervezetre jellemző – de eltérő módon – az elkötelezettséget befolyásoló hat – szervezeti jelenségeket magába foglaló - tényező.

Az is igaz, hogy a legtöbb szervezet az elkötelezettség menedzsmentet nem tudatosan csinálja, (vagy mint az gyakran előfordul, tudatosan csinálja, de csinálhatná eredményesebben is).

Az elkötelezettséget alapvetően meghatározó szervezeti jelenségeket: a vállalat „lehetőségei”; a vállalati irányelvek tartalma; és a vezetés: a munkatársak és a szervezetek irányítási gyakorlata („people management”) együttesen befolyásolják. Ezekért a feladatokért a vezetők, a tulajdonos és a személyzetis közösen felelősek. Ez adja az elkötelezettség menedzselésének egyik nagy problémáját, ha mindenki menedzseli, akkor senki sem felelős érte.

A **másik** kérdés: „azt értem, hogy az elkötelezettség hozzájárul az új érték teremtéshez, de milyen mértékben?” Lehet-e mérni az elkötelezettséget?

Számtalanszor hallottuk: „csak azt lehet megcsinálni, amit mérni tudunk”.²¹ Számvitelt, kontrollingot, minőségbiztosítást, mérésen tantárgyakat hallgató közgazdászok és mérnökök generációi nőttek fel ezen a mondaton. Ők most vezetők, és ahogyan azt tanulták, felelősen, megbízható adatok alapján akarnak dönteni²². A világ azonban nagyot változott és bizonytalanodott²³, vannak összefüggések, amiket látunk, bár az explicit függvény alakot (egyelőre még!) nem tudjuk felírni. Ilyen az elkötelezettség és az új érték teremtés közötti matematikai függvény kapcsolat is.

Azonban ha elfogadjuk, hogy az elkötelezettség termelési tényező, aminek hatása van a vállalatunk új érték teremtő képességére, akkor elegendő, hogy ha van egy olyan eszközünk, ami bemutatja ennek a termelési tényezőnek az állapotát: **nem megfelelő/megfelelő/kiváló**. Első lépésként ez bőven megteszi ahhoz, hogy eldöntsük, hogy hogyan kell vele foglalkozni.

Igaz, ez arra nem elegendő, hogy a látótengely kritériumnak (Armstrong - Muris, 2005: 62-69.) megfelelően éves célfeladatként írjuk elő a vezetőknek az „elkötelezettségi szint növelését”. Arra viszont kiválóan alkalmas a módszertan, hogy láthatóvá tegye ezt a termelési tényezőt, a vezetők gondolkodásának középpontjába állítsa az elkötelezettséget. Így ők az egyes döntéseikhez kapcsolódóan feltegyék maguknak a kérdést: „hogyan fog ez hatni az elkötelezettségre”, és „az elkötelezettség változásának milyen hatása lehet a vállalatom új érték teremtésére?”.

Tapasztalataink szerint - az elkötelezettség projektek egyik rendszeresen visszatérő, fontos hozadéka, hogy a projekt végére a vezetésben kialakul egy közös kép, egyfajta közös értelmezés arról, hogy „az elkötelezettség **termelési tényező**,” és „az elkötelezettség **menedzselhető**”.

Az elkötelezettség menedzselhető, hiszen nem az elkötelezettség értéke a lényeg – vagyis hogy „73% az elkötelezettségi szint”, vagy a „benchmark felső kvartilisében” vagyunk-e, – hanem az, hogy a vezetők megértik, melyek azok a szervezeti jelenségek, amik a vállalatuknál az elkötelezettség szintjét okozzák és így befolyásolják az új érték teremtés nagyságát. Megértik azt, hogy a munkatársak miért dolgoznak itt, mik azok a szervezeti jelenségek, amit „jól csinálunk és növelik az elkötelezettséget” és mik azok, amiket nem csinálunk jól, és csökkentik a munkatársaink elkötelezettségét; és ez a közös értelmezés az, ami alapján a vezetők allokálni fogják az erőforrásokat azokra a projektekre, amelyek az elkötelezettséget növelni fogják.

Így az elkötelezettség menedzselésére igaz az, amit oly sokat hallottunk Pakot Sándortól:²⁴ „Értsd meg azt, hogy mi befolyásolja valójában az eredményességet! Mérd meg, és attól a tényről, hogy méred, a teljesítmény javulni fog. Csatold vissza a mérés eredményét és a változás felgyorsul”

²¹ Az eredeti: “What gets measured gets done.” mondatot több szerzőnek is tulajdonítják, többek között Jack Welchnek, Edwards Demingnek, Peter Druckernek, Tom Petersnek vagy Lord Kelvinnek.

²² Megjegyezzük, hogy nem csak az elkötelezettség menedzsmenttel foglalkozóknak kell szembenézniük ezzel a „menedzselni a nehezen mérhető” problémával, hanem a számviteli, kontrolling szakembereknek is, akik az intellektuális tőkét, a tudás tőkét, a szervezeti tőkét stb. szeretnék mérni.

²³ „Régen azt mondtuk: hogy ez 12, ma azt mondjuk, hogy ez 95%-os valószínűséggel 12” (forrás: Dr. Raisz Péter, Valószínűség számítás c. tantárgy bevezető előadása gépészmérnököknek, Miskolci Egyetem)

²⁴ Pakot Sándor a GE, majd az Electrolux egyik vezetője volt.

Irodalomjegyzék:

- Armstrong, M.; Muris, H. (2005): Javadalmazás-menedzsment, KJK Kerszöv, Budapest, 62-69. o.
- Buckingham, M. - Coffman, C. (1999/2005): First Break All The Rules, What The World's Greatest Managers Do Differently? Pocket Books, Great Britain.
- Boda György - Virág Imre (2010): Ütemvakság, Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 12. 1087-1104. o.
- Boda György - Fejes József - Virág Imre: Knowledge management as resource optimisation tool (kézirat, megjelenés alatt)
- Cobb, C. W. and Douglas, P. H. (1928): A Theory of Production, The American Economic Review, Vol. 18., pp 139-165.
- Dawsey, J. C. - Taylor, E. C (2011): Active Engagement to Active Disengagement: A Proposed Model. Business Studies Journal, Vol. 3., No. 1., pp. 29-41.
- Drucker, P. F. (2002): They are Not Employees, They are People. Harvard Business Review, No. 2., pp. 1-8.
- Edvinsson, L. - Malone, M.S. (1997): Intellectual Capital, Harper Business, pp. 223.
- Groysberg, B. - Slind, M (2012): Leadership Is a Conversation, How to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organizations. Harvard Business Review, Vol. 90., No. 6., pp. 76-84.
- Harter, J. K. - Schmidt, F. L. - Hayes, T. L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, Vol. 87., No. 2., pp. 268-279.
- Jánossy Ferenc (1975): A gazdasági fejlődés trendvonalairól, Magvető Könyvkiadó, Budapest.
- Kahn, W. A. (1990): Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, Vol. 33., No. 4., pp. 692-724.
- Kassim Iris (2012): Employee Engagement, Theory and Practice. TDK és OTDK nyertes dolgozat. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Krajcsák Zoltán (2012): A munkatársi elkötelezettség szervezeti szerepe. In: Poór, J. et al. (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó, Budapest, 107-116. o.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008): The meaning of employee engagement. Industrial and Organisational Psychology, Vol. 1., pp. 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. and Young, S. A. (2009): Employee Engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage. Wiley-Blackwell, Malden.
- Malzenicky, Erzsébet (2007): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. I. rész. Munkaügyi Szemle, 51. évf., 4., 29-31. o.
- Malzenicky, Erzsébet (2007): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. II. rész. Munkaügyi Szemle, 51. évf., 5., 25-28. o.
- Mowday, R. T. - Steers, R. M. - Porter, L. W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 223-247.
- Nemes Ferenc - Szlávics Ágnes (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Vezetéstudomány, 42. évf., 9., 2-14. o.
- Ridderstrale, Dr. J. (2007): Üzleti előny egyedi stratégiával c. előadás, Institute for International Research Konferencia.
- Saks, A. M. - Gruman, J. A. (2011): Manage Employee Engagement to Manage Performance. Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4., No. 2., pp. 204-207.
- Schein, E. H. (1978): Career dynamics: Matching individual and organizational needs, Addison Wesley Publishing Company.
- Seligman, M. E. P. - Maier, S. F. - Geer, J. (1968): The alleviation of learned helplessness in dogs. Journal of Abnormal Psychology, Vol. 73., pp. 256-262.
- Sveiby, K.E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK Kerszöv, 291. o.
- Szlávics Péter (2013): A kontrolling tevékenység új kihívásai – az intellektuális tőke menedzselése, Számvetési Tanácsadó, 2.
- Szűcsné Szaniszló Zsuzsa - Virág Imre (2012): A munkaerő-megtartás problémái a gazdasági környezet változásai közepette, Munkaügyi Monitor Konferencia.

Virág Imre (2012/2013): Kompetencia és kompenzáció menedzsment előadások, Budapesti Corvinus Egyetem.

Internetes források:

Corporate Leadership Council (2004): Driving Performance and Retention Through Employee Engagement. <http://www.mckpeople.com.au/SiteMedia/w3svc161/Uploads/Documents/760af459-93b3-43c7-b52a-2a74e984c1a0.pdf>

Eric P. Bloom:

http://www.ericpbloom.com/GateHouse/Formatted_081_PeopleJoinCompaniesAndLeaveManager.pdf

Joe DePaola (2012) Employee Engagement– It's a Very Big Deal: Leading Indicator for Work Performance & Critical for Business Outcomes Success, <http://bizshifts-trends.com/2012/06/07/employee-engagement-it%E2%80%99s-a-very-big-deal-leading-indicator-for-work-performance-critical-for-business-outcomes-success/> Letöltés: 2013. 05. 15.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. and Truss, K. (2008): Employee Engagement: A Literature Review. Kingston Business School, Kingston University Working Paper Series, No. 19, <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>

MacLeod, D. and Clarke, N. (2009): Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement, A report to Government, Department for Business, Innovation and Skills, <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>

MacLeod, D. and Clarke, N. (2009): Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement, A report to Government, Department for Business, Innovation and Skills, <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>

Robertson-Smith, G. and Markwick, C. (2009): Employee Engagement: A review of current thinking. Report 469, Institute of Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=469>

Munkavállalói elkötelezettség <http://www.haygroup.com/hu/services/index.aspx?id=4567>

Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004): The Drivers of Employee Engagement. Report 408, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>

Towers Perrin (2003): Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. The 2003 Towers Perrin Talent Report, http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf

Towers Perrin (2008): Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance, Towers Perrin Global Workforce Study, http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200803/GWS_Global_Report_20072008_31208.pdf

Vissza a tartalomjegyzékhez

BENEDEK PETRA

COMPLIANCE MENEDZSMENT HR SZEMMEL

A külső érdekelt felek átlátható működéshez kapcsolódó elvárásaira adott újszerű válasz a compliance menedzsment, melynek célja a szabálytalan működésből eredő kockázatok feltárása és csökkentése. A fogalom definícióját követően a tanulmányban a nagyhatású nemzetközi szabályozások, szabványok ismertetése olvasható. 2002 óta a törvényi változások hatására vált kiemelt területté a compliance management, mely számos területen kapcsolódik a HR menedzsmenttel. Az írás ezeket a kapcsolódó területeket vizsgálja a legfontosabb compliance tevékenységek (koordináció, folyamatmenedzsment, visszajelések kezelése, kommunikáció, oktatás és értékelés) mentén rendszerezve. Az akadályozó tényezők és kihívások ismertetése után négy javasolt kutatási hipotézis zárja a cikket.

Bevezetés

Az utóbbi két évtizedben a fejlett piacgazdaságok mintájára Magyarországon is előtérbe került a vállalati felelősségvállalás kérdése. A társadalom és a befektetők a vállalatok megbízhatósága, átláthatósága, valamint a termékek, szolgáltatások minősége tekintetében egyre erősebb elvárásokat támasztanak. Érzékelhetően nő a nyomás a szabályozó hatóságok irányából is, egyre inkább felismerve azt, hogy a vállalati felelősség jelentősen a megfelelő belső önszabályozáson és a humán erőforrások fejlettségén is múlik. Sok szervezet ezért kénytelen felülvizsgálni a vállalati szintű felelősség, a kockázatértékelés és a minőség menedzsment hagyományos technikáit a kutatás, fejlesztés, gyártás, szállítás, munkabiztonság, egészségvédelem és egyéb folyamatok során.

A jelenlegi nagyon gyorsan változó gazdasági, szabályozási és társadalmi környezetben a hagyományos kockázatkezelés így kiegészül egy újabb szempontú törekvéssel, a compliance (megfelelőség) menedzsmenttel, melynek célja a szabálytalan működésből eredő kockázatok csökkentése. A compliance megközelítés segít feltárni a jogszabályi és a vállalati szabályozási követelményektől való eltéréseket, és támogatja azok megelőzését és korrekcióját a vállalat működésének minden szintjén.

A toborzástól a teljesítményértékelésig a HR menedzsment számos területe érintett compliance szempontból. A compliance tevékenységek fontos pillére a munkavállalók képzése, ezen a területen szoros együttműködés valósul meg a HR menedzsmenttel. Kifejezetten fontos terület a vezetői elkötelezettség fejlesztése, hiszen e nélkül minden compliance kezdeményezés eredménytelen lesz. Végül soron a compliance célja a szabályos, kiváló vállalati működés fenntartása folyamatos monitorozással elemzéssel és fejlesztéssel.

Jelen cikk a compliance menedzsment és a HR menedzsment kapcsolatát mutatja be. Egyfelől a HR szervezet működése önmagában hordoz különböző compliance kockázatokat, amelyek méréselkelhetők a compliance szempontok figyelembevételével. Másfelől a compliance tevékenységek számos ponton igénylik a HR munkatársakkal való együttműködést, feladatok elé állítják a HR szervezetet.

Benedek Petra PhD-hallgató, BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék. benedek@mvt.bme.hu

Az első részben a compliance menedzsment definícióját, értelmezését tárgyaljuk. Ezt követően az alapvető szabályozások, szabványok ismertetése olvasható. A harmadik résztől kezdve a legfontosabb compliance tevékenységek (koordináció, folyamatmenedzsment, visszaélések kezelése, kommunikáció, oktatás és értékelés) mentén rendszerezve a HR és a compliance menedzsment kapcsolatáról lesz szó. A cikk kutatási hipotézisekkel, következtetésekkel és megjegyzésekkel zárul.

A compliance menedzsmentről

A compliance menedzsment azon folyamatok összessége, amelyek célja, hogy biztosítékot nyújtson a szabályszerű, eredményes és hatékony működés, valamint a megbízható beszámoló elérésére. Ezt a célt a szervezet a szabályszerűtől eltérő tevékenység vagy eredmény megelőzése, feltárása, korrekciója révén próbálja elérni. További fontos szempont a szervezeti reputáció védelme és az üzleti folyamatok fenntarthatóságának biztosítása. A compliance menedzsment minden szinten és értelemben a gondos munkavégzést támogatja, a belső folyamatok kialakításától elkezdve, a minőségellenőrzésen keresztül a szervezeti kultúráig.

A compliance menedzsment adott vállalat hatékony irányításához nyújt segítséget változó gazdasági környezetben, a belső működés szabályosságát, megfelelőségét és a stratégiával való összhangját tartva szem előtt. A governance, risk and compliance (GRC), magyarul irányítás, kockázat- és megfelelőség menedzsment egy átfogó megközelítés a fejlett gazdasági szervezetknél, mely rámutat, hogy a felelős vállalatirányítás, a belső ellenőrzési mechanizmusok, a kockázat- és a compliance menedzsment területei szorosan összefüggenek. E területeknek az átfedések és a hiányosságok elkerülése érdekében összehangoltan célszerű működniük.

Elméletileg a compliance menedzsment és a vállalati etika két különböző megközelítésmódja ugyanannak a problémának (Paine, 1994: 106-112). A compliance megközelítés középpontjában a szabályok (jogsabályok, szabványok) állnak, és ez a fő megközelítés az Egyesült Államokban, ahol a szabályokon alapuló, felülről lefelé utasító irányítási elv a jellemző. Az etikai közelítés középpontjában az elvek állnak. A vállalati etika szorosan kapcsolódik a szabálykövető magatartáshoz, de túlmutat ezen. A szervezeti magatartást a vállalati kultúra, értékek, attitűdök, hiedelmek és gyakorlatok együttesen határozzák meg. Az etikai kódexek elsősorban a példamutató magatartás, az elszámoltathatóság és az átláthatóság értékeit igyekeznek előmozdítani. A jelenlegi EU szabályozási környezetben a merev, központosított szabályozás alapú megközelítés helyett a keretrendszer-szerű, „megfelelés vagy magyarázat” megközelítés jellemző, mely egy sokkal rugalmasabb, ám nem feltétlenül eredményesebb jogi környezetet teremt (Kecskés, 2010: 255-258).

A valóságban a fenti két megközelítés keveredik, hiszen az etikai hibák jogi szankciókat vonhatnak maguk után, és erősen befolyásolják a vállalat hírnevét. A jó reputáció bizalmat kelt az üzleti élet szereplőiben, versenyelőnyt, profitot hozhat, olyan érték, mely egyben a compliance menedzsment egyik fő motivációs tényezője. További fontos motiváció lehet a negatív reklámtól, a büntetésektől és az ügyfelek elégedetlenségétől való félelem, az egyéni/vállalati felelősségérzet, és az együttműködés a szabályozó hatóságokkal. A szabályok felrúgását a szabálykövetés magas költségei, a szakértelem hiánya vagy a rendkívül összetett szervezeti felépítés okozhatják. (Silverman, 2008: 57-59) A legtöbb compliance program egyesíti a két elméleti megközelítést. Az írott magatartási kódex kialakítása széles körben elterjedt, általában tartalmazzák az etikai elveket, valamint ezek megsértése esetén a várható következményeket, eljárásokat.

A legfontosabb ajánlások, szabványok, minták

Mit tehet a vezetés azért, hogy a szervezet szabályszerűen, megbízhatóan és felelős módon működjön? A vállalati compliance rendszerekkel szemben támasztott elvárások tekintetében az USA szolgál a legjelentősebb kidolgozott mintákkal. Az egyedi önszabályozás esetében egyértelmű az 1991-ben kiadott Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO) útmutató olyan követelményeket állít, amelyeknek egy compliance és etikai programnak meg kell felelnie ahhoz, hogy "hatékony" legyen. Az eredeti, leginkább közszolgálatokban alkalmazott FSGO felülvizsgálatra került 2004-ben. A módosítások elsősorban a vezetés kezdeményező szerepére vonatkoznak, valamint beemelték a vállalati etikát a szabványba. Silverman (2008) alapján a főbb útmutatások a következők:

1. compliance szabványok és eljárások kialakítása, melyek leírják, hogy a vállalat milyen magatartást vár el munkavállalóitól és üzleti partnereitől;
2. felsővezetők megbízása a compliance tevékenységek adminisztrációjával és felügyeletével;
3. korábban illegális tevékenységben részt vevő vagy arra hajlamos személyek önálló hatáskörrel való felruházásának megelőzése;
4. a szabványok és eljárások hatékony kommunikációja az összes alkalmazott számára, például képzési programok és kiadványok formájában;
5. nyomon követés és jelentési rendszerek kialakítása (pl.: vészjelző programok);
6. a helyes magatartás következetes kikényszerítése fegyelmi mechanizmusok által;
7. szabálytalanság, bűncselekmény észlelése esetén a szervezet minden ésszerű lépést megtesz, hogy megelőzze a jövőbeli hasonló eseményeket (ideértve a compliance tervek módosítását is).

2002-ben az Egyesült Államokban elfogadták a Sarbanes-Oxley törvényt (SOX). Ez a törvény újdonságokat hozott a pénzügyi beszámolás, a könyvvizsgálat függetlensége és a belső irányítás területein a nyilvánosan működő társaságokra vonatkozóan. Egy szervezet vezérigazgatója (CEO) és pénzügyi igazgatója (CFO) személyesen is felelős a negyedéves és éves pénzügyi jelentések teljességéért és pontosságáért, továbbá az alapul szolgáló információkra vonatkozó belső kontrollok hatékonyságáért. A legnagyobb jelentőséggel a 404-es szakasz bír, amely megköveteli a pénzügyi jelentéseket alátámasztó belső kontrollok éves értékelésének közzétételét az éves pénzügyi beszámolók részeként. A SOX a vezérigazgatót és a gazdasági vezérigazgató-helyettest fokozott felelősséggel ruházza fel a vállalati magatartás tekintetében. A törvény alapja az az elgondolás, hogy a vállalati szektorban nemcsak az üzleti eredmények, de a vétségek, hiányosságok nyilvánosságra hozatala is erősíti az általános üzleti bizalmat.

A **Treadway Bizottságot támogató szervezetek bizottsága** (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, röviden COSO) egy önkéntes szervezet, melyet több szakmai csoport alkot. Több mint húsz évvel az eredeti verzió után, a 2013. május 14-én közzétett, frissített COSO Vállalkozások kockázatkezelése – integrált keretek (COSO Internal Control – Integrated Framework) keretrendszer, és az ahhoz kapcsolódó szemléltető dokumentumok, együtt egy széles körben használt, a SOX-nak megfelelő értékelési keretrendszert alkotnak. Ez az amerikai keretrendszer a belső kontrollrendszer fogalmát így határozza meg: „a belső kontroll egy folyamat, amelyet a társaság igazgatósága, a menedzsment és az alkalmazottai valósítanak meg, és amelyet azért hoznak létre, hogy működési, jelentéstételi és compliance célok elérését illetően ésszerű bizonyosságot nyújtsanak.” (COSO, 2013:3)

A COSO keretrendszer alapján elmondható, hogy a hatékony, ésszerű compliance menedzsmenttel rendelkező szervezet a következő kritériumoknak felel meg (COSO, 2013:8):

1. megvalósítja a hatékony és eredményes működését (vagy a negatív külső események hatását elfogadható szinten képes tartani, hiszen előre számol az eseményekkel);
2. megérti, hogy milyen mértékben képes hatékonyan reagálni az üzleti célokra jelentős hatással bíró eseményekre;
3. az alkalmazandó szabályok, szabványok vagy a szervezet meghatározott jelentéstartalmi célkitűzései szerint készíti beszámolóit, jelentéseit;
4. működése megfelel a hatályos törvényeknek, jogszabályoknak, rendeleteknek és külső szabványoknak.

A COSO keretrendszer és az FSGO útmutatások jelentős hatást gyakoroltak annak megítélésére, hogy mi az üzleti életben elfogadható gyakorlat, milyen belső kontrollok szükségesek. Mindkét szabályozás szellemisége kiemeli a szervezet minden egyes tagjának felelősségét a belső kontrollok, illetve a szabályszerű működés tekintetében. Egy compliance rendszert a szerint is lehet értékelni, hogy mennyiben felel meg az FSGO vagy egyéb, az önszabályozás keretein belül választott olyan előírásoknak, mint például az ISO 26000, ISO 14000.

Globális szintre lépve elmondható, hogy az elmúlt másfél évtizedben a legnagyobb nemzetközi szervezetek, továbbá a fejlett országok kormányai szintén kialakítottak és kiadtak számos általános és tematikus irányelvet, a legjobb üzleti gyakorlatra vonatkozó ajánlást. Ilyenek például az OECD elvei a vállalati kormányzásról (2004), a Nemzetközi vállalkozások és egyéb üzleti szervezetek felelősségi normái az emberi jogokra való tekintettel (2003), az ENSZ Globális Megállapodása (2000), az ENSZ Felelős Befektetések Elvei (2006). Mind az OECD elvei, mind a SOX nagy hatást gyakoroltak a magyarországi gazdasági társaságok gyakorlatára.

A HR menedzsment szerepe a compliance tevékenységekben

1 ÁBRA: A COMPLIANCE TEVEKÉNYSÉGEK



Forrás: saját szerkesztés

A z 1. ábrán látható compliance tevékenységek mentén rendszerezve igyekszünk bemutatni a HR menedzsment és a compliance menedzsment érintkezési területeit. A rendszerezés teljességre törekszik, de fontos szem előtt tartani, hogy a gyakorlatban iparágtól, mérettől és összetettségtől függően eltérő, szervezetspecifikus megoldások születhetnek. Ezért az alábbiak egyfajta gondolatébresztő, iránymutató gyűjteményként szolgálnak a szakembereknek.

Koordináció

A compliance tevékenységeknek az adott gazdasági szervezet kereteihez kell igazodni, elsősorban a méret, piac, összetettség tekintetében. Az első szükséges lépés a külső és belső compliance kockázatokra vonatkozó **kockázatelemzés**. Ez megköveteli egyfelől a jogi és üzleti környezet, másfelől a vállalati stratégia és a belső folyamatok mélyreható és naprakész ismeretét.

Általánosságban fő compliance kockázatot jelenthetnek a következők: vállalati csalás, korrupció, termékbiztonság hiányosságai, egészségvédelmi és munkabiztonsági kockázatok, környezetvédelmi megfelelés, IT kockázatok, szellemi tulajdonjogok, trösztellenes törvény betartása, a társadalmi felelősség és az emberi jogok megsértése (Lipton et al., 2008: 7-13). HR menedzsment szempontból releváns kockázatok lehetnek az üzemi balesetek, munkavédelmi szabálytalanságok, munkahelyi stressz, foglalkozási megbetegedések. A következő lépés a kockázatok értékelése majd rangsorolása, a compliance számára releváns területek meghatározása (scope) és a szükséges beavatkozás prioritási sorrendjének meghatározása. Ezen a szinten célszerű a hosszú távú tervezés, és a felülvizsgálati időszakok és módszerek (pl.: audit) átgondolása is. Fontos megjegyezni, hogy a kockázatmenedzsmentnek nem feltétlenül célja minden kockázat kiküszöbölése, reális célja lehet a kockázatok számbavétele, és az elkerülhetetlen kockázatok kiszámítható szinten tartása, hosszú távú kezelése.

Erőforrások, hatáskörök

Már a compliance tervezés során elengedhetetlenül fontos a **felsőszintű vezetők** elkötelezettsége, hiszen a vezetés határozza meg a viselkedési normákat, nem csak a szavak, hanem a tettek szintjén is (pl.: a kinevezéseken, a kompenzációs rendszeren vagy a beszámoltatáson keresztül). A szabálykövető magatartást elsősorban a legmagasabb döntéshozói szinten (közgyűlés, igazgatóság, felügyelő bizottság) határozzák meg. A törvénytisztelő, szabálykövető, felelősségteljes vállalati magatartás a stratégia része, egy vállalati érték, a szervezeti kultúra eleme. Joggal felvethetők a következő kérdések:

- Milyen etikai elveket képvisel és alkalmaz a vezetés a szabályszerű működés tekintetében?
- Milyen felelőssége, kötelezettségei vannak az igazgatóságnak, a felügyelő bizottságnak és milyen kötelezettségei vannak a menedzsmentnek? Mi biztosítja a funkciók függetlenségét?

A compliance tevékenység megszervezésére csúcsmenedzseri döntés alapján alakítható ki külön szervezet, itt jelölik ki a felelős személyeket és a pénzügyi kereteket. Gondos, példamutató vezetők nélkül lehetetlen látványos és tartós compliance eredményeket elérni. A szervezet és a vezetők felé elvárás, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű időt, figyelmet, költségvetést, személyzetet és egyéb forrásokat biztosítsanak a compliance tevékenységek céljából.

A magyarországi helyzet érzékeltetésére értékes összeállítás a Deloitte és a Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezetének 2013-as közös felmérése, mely legfőbb akadályként az erőforrások – mind az anyagi, mind a kompetens emberi erőforrások – szűkösségét azonosította. Általánosságban elmondható, hogy nincs megfelelő szervezeti, jogi és közgazdaságtani szakértelem, tapasztat-

lat a feladatok mennyiségéhez, minőségéhez mérten a mai magyarországi vállalatoknál. Ennek fényében a toborzás-kiválasztás és a tehetségmenedzsment területén egy aktuális kihívást sikerült azonosítani. Mivel ez egy új kihívás, a korábbi kiválasztási algoritmusok nem feltétlenül eredményesek, valamint a kiszervezés, alvállalkozók bevonása sem egyértelműen célravezető lehetőség (Gyökér, Finna, 2010).

A compliance terveket, a compliance szervezetet az azonosított és kiválasztott kockázatokkal arányban kell kialakítani. A **compliance szervezet** rendszerint az ügyvezetőnek tartozik közvetlen beszámolási kötelezettséggel, a szervezeti struktúrában a funkcionális és termelő egységektől függetlenül működik. Általában a teljes compliance program egyetlen **compliance vezető** felelőssége. A compliance vezető, a szervezet és tevékenységeinek vállalat-szintű elismerése, a szabálykövető viselkedés beemelése a szervezeti értékrendbe fontos feladat mind a vezetők, mind a HR számára. A Compliance vezető kompetencia profiljának, munkakörének kialakítása a HR felelősségi körébe tartozik.

Szabályozások, folyamatok feltérképezése

Az azonosított compliance kockázatok mellett fontos kiinduló lépés a társaság működésére vonatkozó hatályos törvények, rendeletek, jogszabályi és egyéb **követelmények**, valamint a belső szabályozások feltérképezése, értelmezése. Egy érett compliance funkció esetén a korábbi évek ellenőrzési dokumentumai is fontos forrásként szolgálnak. Célszerű egyfajta jogtár, tudástár felépítése, és ennek ellenőrzési-frissítési mechanizmusainak meghatározása. A következő kérdéseket tehetjük fel:

- Milyen törvényeknek, jogszabályoknak kell megfelelnie az adott szervezetnek? A vállalat megfelel a fentieknek?
- A HR szervezetre milyen törvények és jogszabályok, egyéb külső és belső szabályozások, meglévő szerződésekben rögzített kötelezettségek vonatkoznak? Milyen mértékben valósul meg ezek betartása? Milyen példát mutat a HR a többi üzleti terület számára?
- Mely szabályzatokért felelős a HR? Ki készíti az etikai kódexet? Kinek a felelőssége ezek oktatása, elsajátíttatásának ellenőrzése?
- Milyen partnerekkel, szabályozó hatóságokkal, szakmai csoportokkal áll kapcsolatban a szervezet? Milyen kötelezettségeket jelentenek ezek a kapcsolatok?

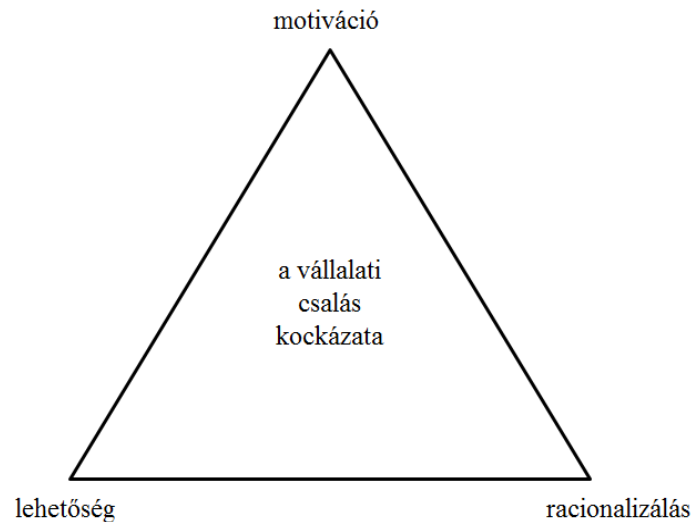
Ezen compliance tevékenység célja a szisztematikus eltérések kiküszöbölése. Számos kérdés igen komplex **válaszadási** stratégiát igényelhet (pl.: termékbiztonsághoz kapcsolódóan a teljes ellátási láncot érintve). Kétféle nézőpontból lehet a jogszabályi megfeleléshez közeledni: vagy az üzleti folyamatokból (pl.: bérszámfejtés, kiválasztás) vagy a szabályzatokból (pl.: a munka törvénykönyve, adatvédelem) kiindulva, lépésről lépésre, részletes akciótervek és költségvetések készítésével. A belső szabályozások aktualizálása egyben lehetőséget nyújt, hogy a vállalat szintű kiválóság, az átláthatóság és az etikus magatartás elveit a vállalat tudatosan beépítse az egyes üzleti folyamatokba.

Visszaélések, eseti szabálytalanságok kezelése

A szisztematikus eltéréseken túl az egyedi incidensek kezelése önálló compliance tevékenységként jelenik meg. Ezek részben egyedi esetek, többek között emberi hanyagság miatt, részben korábban fel nem ismert szisztematikus kockázat jelei (pl.: munkavállalók hátrányos megkülönböztetése, érdekképviselési jogok megsértése).

A felderítést segíthetik automatizált rendszerek, külön ilyen célra létesített bejelentő csatornák (pl.: telefon forródrót, intranet űrlap, stb.). A felmerült esetek gyors megoldása, helyesbítése mellett nagyon fontos időt teremteni és energiát befektetni a mélyebb problémaelemzésekbe.

2. ÁBRA: A VÁLLALATI CSALÁS HÁROMSZÖGE



Forrás: Cressey (1973)

Cressey szerint minden visszaélésnél az alábbi három tényező van jelen: a motiváció, a lehetőség avagy kínálkozó alkalom, és a racionalizálás (Cressey, 1973). A KPMG 2013-as és a PwC 2014-es gazdasági bűnözésről szóló felmérése szerint is, a korábbi évekhez hasonlóan, a hűtlen kezelés a leggyakoribb vállalati csalás. A vállalati csálások tipikus elkövetője olyan 35-40 év közötti férfi, jellemzően autoriter vezető, felső- vagy középszintű menedzseri beosztásban, aki legalább 3 éve van a vállalatnál. A leggyakrabban bevont külső felek a beszállítók és az ügyfelek. A globális trendektől eltérően, magyar specialitás a családtagok bevonása az illegális tevékenységekbe (KPMG, 2013 és PwC, 2014).

Minden incidens kezelése során azonosítani kell a korábban említett két nézőpont szerint az érintett szabályozásokat és az érintett üzleti területeket, folyamatokat. A compliance menedzsment célja a szabálytalanságok korrekciója, megelőzése. A helyes magatartás következetesen kikényszeríthető fegyelmi mechanizmusok által, amennyiben ezek a mechanizmusok kidolgozottak, ismertek és a szervezet átfogóan alkalmazza őket. A szabálytalanság észlelése esetén a szervezet minden ésszerű lépést meg kell tegyen, hogy megelőzze a jövőbeli hasonló eseményeket. Fontos következmény lehet a compliance tervek, a prioritások módosítása. A panaszkezelés hatékonysága a tapasztalatok alapján folyamatosan javítható. További következmény lehet a fegyelmi szabályzat frissítése, bővítése, ez egy újabb kapcsolódási pont a HR tevékenységekhez, hiszen ez általában a HR feladatkörének része.

A motivációk tekintetében a HR szakértőkkel együttműködve érdemes megvizsgálni, hogy a bónusz vagy teljesítményértékelő rendszer mennyiben ösztönzi a visszaéléseket, milyen rendszer szintű átalakításokat érdemes megtenni. Egy jól működő incidens-kezelési gyakorlatnál az egyes üzleti területeken megjelenő compliance által kezdeményezett feladatok, pl.: üzleti folyamatok fejlesztése, információs rendszerek fejlesztése az üzletszerű működéstől vonhatja el az erőforrásokat. Az emberi erőforrások tekintetében a túlóra, stressz, valamint az etikus/szabálykövető viselkedés megítélése szempontjából a HR menedzsmentnek is figyelemmel kell kísérnie ezeket a történéseket. A közvetlen költségek tekintetében a speciális technológiák után, a második he-

ilyen áll az incidens-kezelés költsége, megelőzve a többi compliance tevékenységet. (Ponemon, 2011: 7)

Kommunikáció

Mint korábban volt róla szó, az ügyfél elégedettség növelése lehet a compliance menedzsment bevezetésének, javításának egyik motivációs tényezője. Az ügyfelektől érkező panaszok feldolgozása compliance szempontból érdekes feladat. Elképzelhető, hogy már ismert hiányosságokra hívják fel a figyelmet, de lehet, hogy egy korábban mellőzött terület kerül így a figyelem körébe.

A kívülről a szervezet felé irányuló kommunikáció egy másik esete: a hatóságok irányából az elvárások, szabályozási változások kommunikációja. A gyorsan változó szabályozási környezet a rugalmasság és a folyamatos változás képességét követeli meg a szervezetektől. Válaszként a szervezet különböző (rendszeres vagy eseti) beszámolási, jelentéstételi kötelezettségekkel rendelkezik. A compliance menedzsment egyik fontos feladata annak biztosítása, hogy ezek a jelentések tartalmukban megalapozottak és valósak, formailag pontosak legyenek és időben elkészüljenek. Ide kapcsolódik, hogy a naprakész, megbízható és megfelelő formában elérhető információk olyan kihívást jelentenek számos szervezet számára, mely megkerülhetlenné teszi a compliance menedzsment és az IT szoros együttműködését az egyes üzleti területekkel.

A belső kommunikáció iránya szerint megkülönböztethetünk lefelé és felfelé irányuló kommunikációt. Az etikai kódex, a kézikönyvek, belső szabályozások és ajánlások leírják, hogy a vállalat milyen magatartást vár el munkavállalóitól, alvállalkozóitól, ezen a területen szintén összefonódik a compliance és a HR tevékenysége. Minden tréning, hírlevél, kiadvány, intraneten vagy interneten közzétett hír, esemény egyben lehetőség a compliance tudatosság növelésére, a kiváló vagy egyszerűen csak szabálykövető magatartás ösztönzésére. A jogszabályi és egyéb változások, valamint minden szabálysértő gyakorlat felderítésének közzététele az érintett üzleti területek számára szintén a kommunikáció része.

A compliance szervezet feladata a felfelé irányuló kommunikáció csatornáinak megteremtése, ilyenek lehetnek a telefonos bejelentővonalak, anonim csatornák. A HR szakemberek által vezetett kilépési interjúk fontos információkkal szolgálhatnak, ezért ezekbe compliance témájú kérdéseket is érdemes beépíteni. A legtöbb szabálytalanságra a belső bejelentéseken keresztül derül fény. A compliance vezetőre vagy szervezetre vonatkozó visszajelzések fontos információkkal szolgálnak a továbblépés, a fejlesztés tekintetében.

Oktatás

Az ismeretek, tudás, tudatosság, tanulás és oktatás témakörének jelentősége a compliance menedzsment szempontjából is kiemelkedően fontos. A compliance management alapvető célként törekszik a törvények nem-ismeretéből, a hibás jogalkalmazásból és a vállalati szabályozások megsértéséből eredő kockázatokat és potenciális költségeket csökkenteni. Ennek egyik eszköze az oktatás. Ebből a szempontból is, a gyorsan változó jogi és üzleti környezet, valamint a munkavállalók fluktuációja folyamatos kihívást jelent.

A képzési igényeket a munkatársak és a folyamatok által meghatározott, elvárt szaktudás ismeretében kell meghatározni. A tréningeket az alábbi csoportokba lehet sorolni:

- általános compliance tréningek (a fegyelmi szabályzat, a vállalati etika ismertetése, célja áttörni azon a hozzáálláson, hogy a compliance menedzsment egy akadályozó tényező a mindennapos üzletmenetben),

- specifikus, munkakörre szabott compliance tréningek, melyek feltételezik a munkaköri leírások naprakész létét,
- vezetői compliance tréningek,
- tréningek az igazgatótanács számára,
- új munkavállalók tréningje,
- compliance munkatársak továbbképzése (akár külső konzulens segítségével),
- a belső ellenőrzési sztenderdeknek való megfelelés miatt kezdeményezett tréningek.

A compliance tréningek integráltan, egyéb képzések részeként is megvalósíthatók, pl.: munkahelyi beillesztő programok, szakmai képzés, munkavédelmi képzés. Az oktatási eszközök széles skálája alkalmazható a kiadványoktól kezdve a web-alapú interaktív képzésig. Az oktatások nagy része a HR szervezet felelőssége, a compliance menedzsmenttel együttműködve a lebonyolítás a HR tevékenységek körébe tartozik. A képzések sikeres teljesítését a teljesítményértékelésbe, a kompenzációs rendszerbe is beépítheti a vállalat.

Értékelés, audit

A compliance értékelés egyik célja a hiányosságok, kockázatok azonosítása, értékelése. Fontos kérdés, hogy a compliance vagy annak feladatait ellátó szervezet betölti-e célját, hozzáadott értéket képvisel-e a szervezet számára. Lényeges annak megítélése, hogy a compliance szempontjából bekövetkezett javulás mennyiben és hogyan járul hozzá a vállalat sikeréhez. További fontos teendő a tervek és a tényadatokat rendszeres (évente minimum egyszeri) összevetése, rendszerezése, elemzése, ami különösen értékes információkat szolgáltat a döntéshozók számára. Az értékelés ugyanakkor lehet egyben tanácsadói feladat is, mely adott esetben a felmerülő problémákra kínál megoldási alternatívákat.

1. TÁBLÁZAT: AZ EGY FŐRE JUTÓ COMPLIANCE KÖLTSÉGEK DOLLÁRBAN AZ AUDIT GYAKORISÁGA SZERINT

	Közvetlen compliance költségek	A nem-megfelelés költségei (üzemzavar, bírság, stb.)	Összesen
Nincs évente audit	341	1275	1616
Évi 1-2 audit	181	853	1034
Évi 3-5 audit	154	468	622
Több, mint 5 audit	197	226	423

Forrás: Ponemon (2011) 17. o.

Az 1. táblázatban látható, 46 multinacionális vállalat adatait tartalmazó felmérés szerint a közvetlen compliance költségeket minden esetben meghaladják a szabálytalanságból eredő költségek, melyek összege viszont fordított arányban áll az évente lefolytatott auditok számával.

A vállalat által befektetett emberi, anyagi ráfordításoktól elvárt eredmény a valós, releváns kockázatok csökkentése, ésszerű költségszint mellett. A munkavállalók éves teljesítményértékelésének része lehet a munkaköri leírásban meghatározott készségek és tapasztalat összevetése a munkavállaló készségeivel, tapasztalatával, továbbá annak vizsgálata, hogy a munkavégzés megfelel-e a hatályos törvényeknek, jogszabályoknak, rendeleteknek és külső szabványoknak.

Ezzel kapcsolatban az alábbi, saját szerkesztésű kérdésgyűjtemény mutat irányt (részben Parker, 2002 alapján):

- Hogyan mutatható be a tényleges változás az emberek tudásában, viselkedésében, hozzáállásában, a szabálysértések számában stb.? Az audit kevesebb hibát talál a compliance által frissített eljárások alkalmazásában?
- Milyen hatással vannak a compliance tevékenységek a szervezeti kultúrára?
- Hogyan mutatható be, hogy a vállalat compliance programja valóban hozzájárul a társadalmi értékekhez, pl.: környezeti állapot megőrzése a környéken, fogyasztói tájékoztatás, biztonságos munkahely, a hátrányos megkülönböztetés és zaklatás hiánya stb.?
- Milyen súlyú játékos a compliance szervezet a döntéshozatalban, a hatalmi struktúrában? Milyen szerepe van a compliance értékelésnek a döntéstámogatásban?
- Megvalósul a compliance vezetők függetlensége az igazgatóságtól? Megfelelő mennyiségű és minőségű információt kap az igazgatóság az önálló ítéletalkotáshoz? A megfelelő tudással, attitűddel rendelkező személyek felügyelik a compliance szervezet munkáját? Milyen rendszerességgel találkoznak? Túlságosan igénybe veszi a menedzsment idejét és figyelmét a compliance menedzsment (humán tőke költség)?
- Hogyan mutatható be a vezetők elkötelezettsége a szabályszerű működés iránt?
- Milyen ár-érték aránnyal működik a compliance menedzsment az adott szervezetnél? Milyen alternatívák hozhatnak jobb eredményt (pl.: egyszerűsítés, külső szolgáltatók bevonása, meglévő mérések felhasználása, átalakítása)? Arányosak a compliance erőfeszítések a létrehozott értékekkel? Elegendő emberi erőforrás áll rendelkezésre, hogy a compliance tevékenységeket dokumentálja, elemezze, értékelje? Hogyan méri a szervezet a compliance célú pénzügyi ráfordítások megtérülését?
- Milyen szinten valósul meg az integráció a felelős vállalatirányítás, a belső ellenőrzés, a kockázat- és a compliance menedzsment között?

Kihívások, kutatási hipotézisek

A compliance tudatosság növekszik, hazánkban egy új szakma alakult ki. A compliance szaktudásra vonatkozó kereslet nagy, hiszen az üzleti tudással rendelkező és a szervezetet jól ismerő szakember kevés a vázolt feladatok ellátására.

Az outsourcing, mint egyfajta megoldás a fenti nehézségre, önmagában is felvet problémákat. A szabályszerű működést biztosító kontrollok kiszervezése azért visszaszór, mert a szabályszerű működés végső soron mindig a vállalat saját felelőssége. Outsourcing esetén a tanulás, fejlődés folyamata kevésbé hatékony. Mindemelllett bizonyos résztvékenységek, pl.: a hotline kiszervezése nemzetközi téren igen elterjedt.

Az emberi erőforrásokon túlmenően a pénzügyi erőforrások megteremtése, a compliance befektetések megtérülésének igazolása nehézséget jelent a magyar vállalatok számára. A tevékenységeket támogató IT környezet, valamint az adatbiztonság önálló kérdése szintén kihívás.

Valójában több interdiszciplináris kutatásra lenne szükség, mivel a compliance menedzsment a jog, a pénzügy, a kockázatkezelés és az operatív menedzsment határterületén található. Az elmúlt öt évben a pénzügyi válság számos új vitát váltott ki és sok kutatást ösztönzött. A tapasztalatok és legjobb gyakorlatok megosztása hasznos lenne, a hosszú távú tervezés szempontjából is. A jövőben megválaszolandó kérdés, hogy melyek a legfőbb fejlődési irányok (a szükségletek és a források közötti eltérés trendje, GRC integráció, compliance coaching) és a tapasztalatok alapján melyek a kritikus pontok, pl.: partnereknél, alvállalkozóknál jelentkező kockázatok.

A compliance menedzsment és a HR kapcsolatában hipotézisként megfogalmazható kutatási felvetések:

1. A compliance szemlélet kiterjesztése a vállalati munkabiztonság és egészségvédelem területén tartós javulást eredményez.
2. A kockázatkezelési és compliance menedzsment a vállalati kultúra része, és nem működhet a menedzsment elkötelezettsége nélkül.
3. Kevesebb konfliktus és alacsonyabb stressz-szint mérhető az alkalmazottak körében a compliance menedzsment fejlődésével egyidejűleg.
4. A szabályszerű működés, a magasabb szintű törvényi megfelelés több tehetséges munkaerőt vonz és képes megtartani.

Következtetések

A befektetők, szabályozó hatóságok, a közvélemény és egyéb külső érdekelt feleknek az átlátható működéshez kapcsolódó igényeire, elvárásaira adott újszerű válasz a compliance menedzsment. A 80-as évek minőségmenedzsment forradalmához hasonlóan most is az érintett felek elvárásai, a rendkívül gyorsan változó külső és belső környezet jelentik a folyamatos fejlődési motivációt. Számtalan botrányos vagy jogsértő eset kapott nyilvánosságot, melyek megrendítették a belső folyamatokba vetett általános bizalmat. A bizalom helyreállításának egyik módja, ha a vállalat beszámolókon keresztül lehetővé teszi a bepillantást a belső folyamatokba és a compliance területen elért eredményeket (vagy hiányosságokat) nyilvánosságra hozza.

A compliance tevékenység létrehozása egyfajta kihívás, egy lehetőség a kiváló üzleti teljesítmény és a versenyképesség támogatására. A compliance szervezet a vállalat üzleti céljait, a hatékony vállalatirányítást igyekszik támogatni azzal, hogy meghatározza a jogszerű és etikus magatartás határait, a hatósági követelmények és a szervezet saját belső szabályozásának ismeretében. Az intézményesített problémakezelés, a tapasztalatok rendszeres értékelése a tanulás-fejlesztés mozgatórugója.

Az amerikai példa nagyon erős hatással van az üzleti életben arra, hogy milyen egy elfogadhatóan hatékony, ésszerűen működő compliance menedzsment funkció. Az FSGO iránymutatások, a SOX törvény és a COSO keretrendszer ismerete minimum követelménynek tekinthető egy compliance funkció felépítésénél. Természetesen minden szervezet magára szabva használhatja az ezekben leírtakat, a szakmai profilhoz kapcsolódóan más szabványok is relevánsak lehetnek. A tervezés során célszerű kijelölni a compliance tevékenységek határait (belső ellenőrzés, kockázatkezelés, egyéb funkcióktól való szétválasztás), szem előtt tartva a compliance menedzsment fenntarthatóságának és eredményességének korlátait:

- a compliance célok helytelen meghatározása, a belső folyamatok vagy a vállalati stratégia hibás értelmezése,
- elfogult, téves, gondatlan döntéshozatal,
- a vezetés felülírja a belső ellenőrzést, egyéb hatáskör túllépés,
- az ellenőrzés, audit kijátszása,
- a szervezet hatókörén túlmutató külső események (pl.: a tőzsde összeomlása, jogi környezet radikális változása),
- szűkös erőforrások.

Jelen írásban a HR és a compliance menedzsment kapcsolatát igyekeztünk bemutatni. Magának a HR szervezetnek is vannak működési kockázatai, a vonatkozó szabályozásoknak megfelelő működés számtalan ponton sérülhet. Vannak olyan HR feladatok, funkciók, amelyek kockázatot

jelentenek (pl. személyes adatok kezelése, kiválasztási hibák, korrupció) és amelyekkel kapcsolatban van közös teendő (pl. a képzés fejlesztési rendszer kialakítása).

Másfelől, a compliance kezdeményezéseket az emberi erőforrások toborzásától, kiválasztásától kezdve, a munkakörök kialakításán és a képzéseken keresztül a teljesítményértékelő rendszerig a HR támogatja, tervezi vagy végrehajtja. A kapcsolódó területek skálája nagyon széles és erősen az adott szervezettől függ, hogy mi valósul meg. Végezetül fontos kiemelni, hogy a jogszerű, szabályos szervezeti működés minden szakterületnek magának és minden alkalmazottnak egyéni felelőssége. Az utóbbi tudatosításában a HR menedzsmentjére is fontos szerep jut.

Irodalomjegyzék:

- Benedek Petra (2012): Compliance Management – a New Response to Legal and Business Challenges, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 9, No. 3, 135-148. o.
- COSO: Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf, 2013/10/19
- Cressey, D.R. (1973): Other People's Money, Montclair, Patterson Smith.
- Deloitte (2013): Felmérés a belső ellenőrzés és a compliance helyzetéről, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Hungary/Local%20Assets/Documents/Surveys/IASurvey_HU_2013_FINAL.pdf, 2013/10/19
- Dr. Gyökér Irén, Dr. Finna Henrietta (2010): Empirical Analysis of Alternative Employment Forms in Hungarian Small and Medium Sized Enterprises., Perspectives of Innovation Economics and Business 5:(2) pp. 55-58. Paper 16.
- Kecskés András (2010): A felelős társaságirányítás fejlődési tendenciái, http://doktori-iskola.ajk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Archiv2/kecskes/kecskes_phd_nyilv.pdf, 2014/02/09
- KPMG (2013): Világszinten atipikus a tipikus magyar család, <http://www.kpmg.com/hu/hu/issuesandinsights/articlespublications/sajtoszoba/lapok/sajtokozlemenyn-vilagszinten-a-tipikus-magyar-csalad.aspx>, 2014/04/01
- M. Lipton, M. - Neff, D.A. - Brownstein, A.R. - Rosenblum, S. A. - Emmerich, A. O. - Niles, S. V. - Mathew, S. J. - Walker, B. M. - von Bismark, P. (2008): Risk Management and the Board of Directors; Wachtell, Lipton, Rosen, Katz, November. <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/files/2008/11/risk-management-and-the-board-of-directors.pdf>, 7-13 o., 2013/10/19
- Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity, Harvard Business Review, March-April, 106-117. o. <http://cism.my/upload/article/201106171723110.Managing%20organizational%20integrity.pdf>, 2014/04/07
- Parker, C. (2002): Is there a reliable way to evaluate organisational compliance programs? http://www.aic.gov.au/events/aic%20upcoming%20events/2002/~/_media/conferences/regulation/parker.ashx, 2014/04/15
- Ponemon Institute (2011): The True Cost of Compliance, A Benchmark Study of Multinational Organizations, http://www.tripwire.com/tripwire/assets/File/ponemon/True_Cost_of_Compliance_Report.pdf, 2014/04/11
- PwC (2014): Gazdasági bűnözés: az üzleti életet fenyegető globális veszély, http://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/globalis_gazdasagi_bunozes_felmeres/assets/Globalis_gazdasagi_bunozes_2014_magyar_riport.pdf, 2014/04/01
- Silverman, M. (2008): Compliance management for Public, Private, and Nonprofit Organizations, Mc Graw Hill, New York.
- Tarantino, A. (2008): Governance, Risk and Compliance Handbook, John Wiley & Sons, Hoboken.

Vissza a tartalomjegyzékhez

KOZÁK ANITA

A MENTORI RENDSZER MŰKÖDÉSI TAPASZTALATAIRÓL

Félig strukturált interjúk vizsgálat magyar és amerikai HR vezetőikkel

A mentorálás nem új beillesztési eszköz a szervezetek életében, a munkahelyeken mindig törekedtek arra, hogy kiválasszanak egy ún. segítőt, pártfogót vagy támogatót annak érdekében, hogy az új belépő könnyebben és gyorsabban szerezzék meg a munkaköri feladatai ellátásához szükséges ismereteket. A humán erőforrással való gazdálkodás és a menedzsment területéről sok gyakorlatot a tengerentúlról adaptálunk, így hasznos lehet áttekinteni, hogyan vélekednek ma a mentori rendszerről és annak funkcióiról a magyar és az amerikai nagyvállalatok HR vezetői.²⁵ A cikk célja, hogy félig strukturált interjúk vizsgálatok eredményeire alapozva bemutassa, hogyan működnek és miben térnek el a mentori folyamatok a vizsgált amerikai és magyar nagyvállalatoknál.

Bevezetés

A szervezetek működésében kiemelten fontos hatékonysági tényező a kreatív, jól képzett, megfelelő szakismerettel rendelkező, a helyzetével elégedett, lojális munkaerő megléte. A megújulás, a természetes fluktuáció, de esetenként más okokból (fejlesztés, a tevékenységi kör bővítése, elvándorlás stb.) bekövetkező munkaerő-felvétel során ezért alapvető érdek, hogy az új belépő a lehető legkorábban a munkahelyi közösség hasznos tagjává váljon.

A szervezetbe belépő dolgozóknak az integrálódásukhoz megfelelő képzettség és szakértelm mellett is számos helyi ismeretet (szervezeti célok, működési rend, helyi sajátosságok, részletes munkaköri feladatok ellátásának módja stb.) kell megszerezniük, amelyet egy átgondolt, részletesen kidolgozott és hatékonyan működő beillesztési program segíthet elő.

A jól megszervezett munkahelyi beillesztési program fontos az új belépőnek, mert megfelelő információk és odafigyelés nélkül elveszettnek érezheti magát, a szervezet szempontjából pedig azért lényeges, mert általa az újonnan felvett dolgozó hamarabb lesz produktív szervezeti tag. A beillesztés egyik legfontosabb eleme a mentori program, amelynek sikerességét nagymértékben meghatározza a mentor személye, annak szakmai és interperszonális kompetenciái. A menedzsmentnek célszerű tehát olyan mentort választania, aki várhatóan a lehető legjobban látja el a teendőit. A vonatkozó szakirodalom részletesen meghatározza, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a mentorálást végző személynek, tételesen felsorolja mindazokat a személyes és szakmai kompetenciákat, amelyek a folyamat sikerességének a feltételei. A szerzők azonban azzal kapcsolatban nem támasztanak követelményeket, hogy a mentor kiválasztásakor célszerű-e figyelembe venni az új belépő személyiségét, szakmai felkészültségét és igényeit.

Kutatómunkám során magyar és amerikai HR vezetőikkel készítettem félig strukturált interjúk vizsgálatot annak érdekében, hogy megtudjam, hogyan működik a munkahelyi beillesztés a nagyvállalatoknál. Az interjú egyik kérdésköre a mentori rendszerre vonatkozott. A mentori

Kozák Anita tanársegéd, PhD hallgató, Debreceni Egyetem kozaka.unideb@gmail.com

²⁵ A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

programmal kapcsolatban leginkább arra kerestem a választ, hogy és milyen elvek alapján választják ki a mentori feladatokat végző személyeket és hogyan működik maga a folyamat.

Cikkemben a szakirodalmi feldolgozás után részletezem a félig strukturált interjú vizsgálat körülményeit, majd ismertetem és elemzem a kapott eredményeket, végül összefoglalom a tanulmány legfontosabb megállapításait.

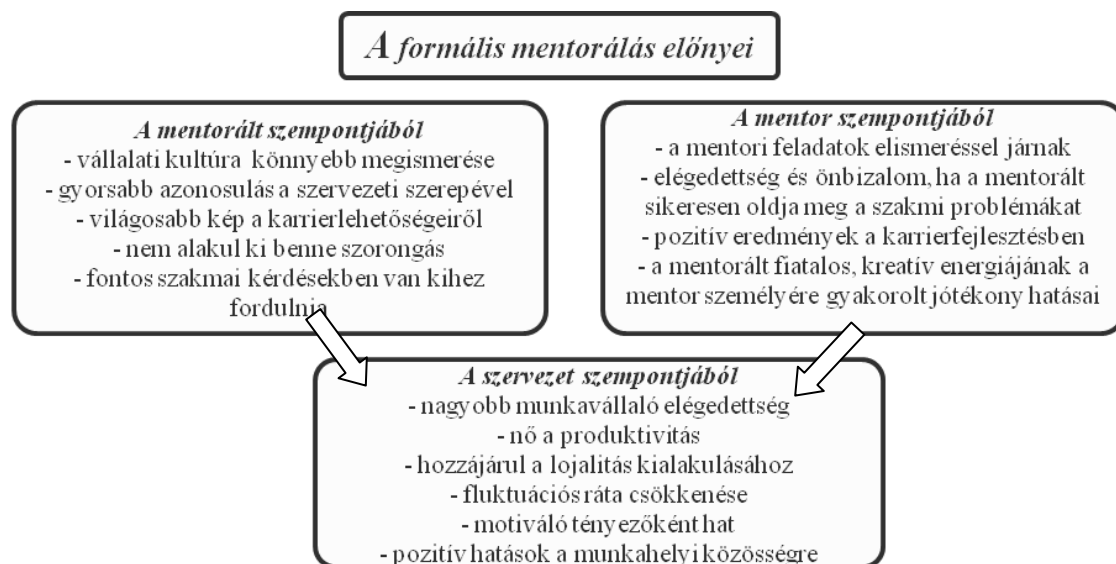
Irodalmi áttekintés

A mentorálás egy tapasztalt, szaktudással rendelkező egyén és az új belépő között létrejött kapcsolat (Lary, 1998), melynek célja az újonc szakmai fejlődése (Kram, 1985). A mentor funkciója kettős: egyrészt a karrierfejlesztésben segíti az új belépőt, másrészt egyfajta szociálpszichológiai támogatást nyújt neki. Karrierfejlesztő szerepét tanácsokkal és coachinggal valósítja meg, szociálpszichológiai támogatást pedig szerepmodellként, barátként és személyes kérdésekben való konzultánsként nyújt (Kram, 1985; Mullen, 1994; Ragins - Cotton, 1999). Utóbbi azért is lényeges, mert egyfajta stresszoldást tesz lehetővé a munkahelyen (Okurame, 2011).

A mentorálási folyamat lehet formális és informális. Formális mentorálás során a mentori feladatokat és az azokat végző személyt a menedzsment jelöli ki (Okurame, 2011), így a célok már a kapcsolat elején tisztázottak és részletezettek (Ragins - Cotton, 1999). Informális a mentorálás akkor, ha a munkavállaló dönthet a mentori feladatok elvállalásáról, kiválaszthatja a mentoráltját (Chao et al., 1992) és a folyamat céljai a kapcsolat során alakulnak ki (Ragins - Cotton, 1999). Jelen cikk a formális mentorálásra helyezi a hangsúlyt.

Ha a formális mentorálás jól működik a vállalatban belül, az számos előnnyel járhat a mentor, az új belépő és a szervezet számára. Ezeket az előnyöket az 1. ábra foglalja össze.

1. ÁBRA: A FORMÁLIS MENTORÁLÁS ELŐNYEI A MENTORÁLT, A MENTOR ÉS A SZERVEZET SZEMPONTJÁBÓL



Forrás: saját szerkesztés, 2014 Ensher et. al. (2001), Bozinelos (2004), Levinson (1978), Chao et. al. (1992), Allen et al. (2004), Hunt - Michael (1983), Kram (1985), Dawley et al. (2008) és Donaldson et al. (2000) alapján

A *mentorált szempontjából* azért előnyös a rendszer, mert általa könnyebben megismerheti a vállalati kultúrát, gyorsabban tisztázódhat számára a szervezetben betöltött szerepe és világosabb képet kaphat a karrierlehetőségeiről (Ensher et. al., 2001). Emellett a mentor személye,

jelenléte, szakmai útmutatásai megelőzhetik, hogy az új belépőben a megfelelési kényszer miatt szorongó érzés alakuljon ki.

A **mentor számára** az effajta feladatok elismeréssel járnak, emellett elégedettséget okoz és önbizalmat ad, ha az újonc sikeresen oldja meg a szakmai problémákat (Ensher et. al., 2001). Bozinelos (2004) kutatásai szerint a mentori feladatok később kedvezően hatnak a mentor karrierjére, Levinson (1978) pedig az új belépő fiatalos, kreatív energiájának és életszemléletének a mentor személyére gyakorolt pozitív hatásait emeli ki.

A mentori rendszer **szervezeti szintű** előnyei tulajdonképpen a mentoráltra és a mentorra gyakorolt pozitív következményekből erednek. Vállalati szinten azért előnyös, mert a mentori programban részesült dolgozók elégedettebbek a bérükkel és a munkájukkal, produktívabbak (Chao et. al., 1992; Allen et al., 2004; Hunt and Michael, 1983; Kram, 1985; Dawley et al., 2008), emellett hozzájárul a lojalitás kialakulásához (Donaldson et al., 2000), ami a fluktuációs ráta csökkenését eredményezheti. A mentori rendszer egyfajta motivációs tényezőként is hathat, hiszen jelzi az odafigyelést a menedzsment részéről. Végül a munkahelyi közösségre tett pozitív hatásai miatt is érdemes lehet mentort kijelölni, mert hozzájárulhat a kapcsolati háló gyorsabb kiépüléséhez és a munkahelyi kommunikáció eredményesebb működéséhez.

A mentori rendszer előnyei abban az esetben érvényesülnek, ha pozitív a hozzáállás a mentor, az új belépő és a menedzsment részéről, illetve a mentori kapcsolatot szakmai bizalom és kölcsönös tisztelet jellemzi. A mentor kiválasztásánál a menedzsmentnek célszerű figyelembe vennie bizonyos demográfiai, tapasztalati és személyes tulajdonságokat (Allen et al., 1997). A demográfiai faktorok közé tartozik a kor, a nem és az iskolai végzettség. Tapasztalati tulajdonságok alatt a korábbi mentorként vagy mentoráltként szerzett élményeket kell érteni, amelyek befolyásolják a hajlandóságát a mentori feladatok ellátására (Allen et al., 1997; Olian et al., 1993; Ragins - Cotton, 1993).

A mentor személyes tulajdonságaival kapcsolatban Cronan-Hillix et al., (1986) kutatási eredményei szerint a legfontosabb a támogató hozzáállás, a jólinformáltság, a hajlandóság a tudás/tapasztalat megosztására, a találatkonyság és a megfelelő hozzáállás. Egy későbbi tanulmány (Clark et al., 2000) kiegészíti ezeknek a tulajdonságoknak a listáját az empátiával, az elérhetőséggel és az őszinteséggel. Niehoff (2006) a nyitottságot és az extrovertáltságot is lényegesnek tartja, Hoffmeister (2011) pedig hozzáteszi a jó hallgató készséget és az objektivitást. Nemeskéri-Pataki (2003) a személyes tulajdonságok mellett a szakmai és a szervezeti tudás fontosságát is hangsúlyozzák. Lényegesnek tartják, hogy a mentor jól ismerje a szervezet működését és kultúráját, emellett megfelelő szakértelemmel és kapcsolatokkal rendelkezzen. Írásukban arra is felhívják a figyelmet, hogy nélkülözhetetlen a képesség az érdeklődés felkeltéséhez és a megfelelő kommunikációs készség. Mór (2011) munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos tanulmányában szintén a kommunikáció minőségének fontosságára helyezi a hangsúlyt.

Vizsgálat anyaga és módszere

Kutatásimat a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében folyó empirikus módszerű „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretén belül végzem. A kutatási program moduláris felépítésű, a vezetési feladatokat három nagy csoportra bontja: „Szervezetmenedzsment”, „Emberi erőforrás menedzsment” és „Folyamatmenedzsment”. A munkahelyi beillesztés témája az Emberi erőforrás menedzsment alprogramba illeszkedik.

A beillesztési folyamatra vonatkozóan a kérdőíves megkérdezés és a félig strukturált interjú vizsgálat segítségével már végeztünk nemzetközi összehasonlító elemzéseket magyar és ameri-

kai székhelyű vállalatoknál (Kozák, 2014; Mór - Kozák, 2011). Kutatási eredményeinket és a vonatkozó szakirodalmat figyelembe véve állítottam össze a jelenlegi félig strukturált interjú vizsgálat kérdéseit. A kutatás során négy magyar és négy amerikai HR vezetőt kérdeztem meg 2013 októberétől 2014 januárjáig. A félig strukturált interjú vizsgálat az alábbi témakörökre vonatkozó kérdésekre kereste a választ:

- az interjúalany és szervezet;
- a beillesztés;
- a mentorálás;
- a beillesztési időszakban felmerülő konfliktusok,
- a szervezeti kultúra;
- a munkacsoportba történő beillesztés;
- a szereptisztázás;
- a beillesztés költségei.

Jelen cikkemhez a mentorálással kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat elemzem.

A vizsgálatba bevont magyar HR vezetőket az Észak-alföldi Régióban lévő nemzetközi nagyvállalatok e feladatokat ellátó munkatársai közül választottam ki. A kiválasztás során figyelembe vettem a régióban működő nagyvállalatokra vonatkozó KSH adatokat (munkavállaló létszám és árbevétel), illetve a szervezetek által ellátott tevékenységek jellegét. A vizsgálandó vállalatok lehatárolása során szempont volt továbbá, hogy az adott szervezet alaptevékenységének ellátása az átlagosnál kvalifikáltabb munkaerő foglalkoztatását igényelje. A félig strukturált interjú vizsgálatot a magyar HR vezetőkkel személyesen, a szervezetek székhelyén végeztem el.

Az amerikai HR vezetőkre a LinkedIn üzleti közösségi oldal segítségével találtam rá. A LinkedIn keresőjébe beírtam a „HR director” kifejezést és helymeghatározásnál bejelöltem a „United States-t”. Az oldal véletlenszerűen kidobott 100 HR vezetőt az Egyesült Államokból. A kutatás szempontjából lehetséges vizsgálandó szervezetnek tekintettem a több mint 500 munkavállalóval rendelkező profitorientált vállalatokat. A lehatároláshoz igénybe vettem a LinkedIn adatkezelő rendszerét. A releváns szervezetek HR vezetőinek megkereső levelet küldtem 13 email címmel, közülük 6-an válaszoltak, így 6 interjút készítettem el. Az interjúk közül – a szervezetek tevékenységének jellege és a munkaerő-állomány kvalifikáltsága miatt – négynek az adatai voltak felhasználhatóak a jelenlegi kutatás eredményeként. A 4 interjúalany az alábbi államokban dolgozik: Észak-Karolina (Brian), Colorado (Jonathan), Maryland (Richard) és Texas (Rusty), az interjúkat a skype program segítségével végeztem el.

Vizsgálati eredmények és értékelésük

Cikkemnek ebben a fejezetében ismertetem a félig strukturált interjú vizsgálat eredményeit. Az eredmények részletezése során először a magyar, majd az amerikai válaszok elemzését végzem el. A magyar HR vezetők nem járultak hozzá a keresztnévük nyilvánosságra hozatalához, így I1-gyel, I2-vel, I3-mal és I4-gyel jelöltem a válaszaikat.

A magyar HR vezetők elmondása alapján működik mentori program a vizsgált szervezeteknél, azonban a válaszok értelmezése után láthatjuk, hogy a rendszer kidolgozása és működtetése nem kap kiemelten fontos szerepet.

„Alapból van, aki segít neki. Mi próbáltunk bevezetni egy olyan rendszert, hogy összehívtuk a vezetőket és azokat, akik nem rég kezdtek el nálunk dolgozni, hogy ha akarják, lehetne egy kicsit komolyabb a mentori rendszer (...). Mindenki nagyon lelkes volt az elején, de a végén nem lett belőle semmi (...) Nem tudom, miért (...) Ez körülbelül fél éve volt” (I1).

„Persze, van mentori rendszer. Egyből ki van jelölve neki egy buddy (jelentése: pajtás, haver – a szerző). Ő segít neki eligazodni, pár hétig van mellette” (I2).

„Van mentori program, de valójában az nálunk inkább úgy van, hogy **az foglalkozik vele, aki éppen ráér** (kiemelés a szerzőtől)” (I3).

„Van mentori programunk. Figyelünk rá, hogy legyen mellette valaki az első két-három hétben. De nincs sehol leírva, hogy milyen kötelezettséggel jár, és bértöbbletet sem jelent, ha erre gondolsz” (I4).

A magyar HR vezetők válaszai alapján a vizsgált szervezeteknél működő mentori rendszer nem feltétlenül alkalmas arra, hogy érvényre juttassa a formális mentorálás szervezeti előnyeit. Az interjúalanyok felelete inkább arra enged következtetni, hogy azért jelölnek ki az új belépő mellé mentort, hogy az a szervezetbe történő belépését követő néhány héten ne legyen egyedül.

Az amerikai HR vezetők válaszai alapján a vizsgált vállalatoknál a mentori rendszert szervezetek több keretek között működtetik, és fontos funkciókkal kapcsolják össze.

„A menedzseri kézikönyvben is le van írva, hogy ki kell jelölnie a menedzsernek egy mentort az új munkatárs mellé. Aztán tájékoztatja a HR-t, hogy kit jelölt ki. A mentornak jelentést kell készítenie a mentoráltról hetente, azt hiszem, két vagy három hónapig, ebben nem vagyok biztos (...) (Rusty).

„Van mentori program, de csak azoknak komolyabb, akiből később vezető lehet. Persze, mindenki kap maga mellé valakit, azt kötelező kijelölni. Figyelünk rá, mert **meg kell előzni a felmondásokat** (kiemelés a szerzőtől)” (Richard).

„A mentori program nagyon fontos, jól szervezeten kell működnie. Minden évben kétszer tartunk a menedzsmenttel videokonferenciát, akkor körülbelül egy óra csak azzal megy el, hogy erről beszélgetünk. De egyébként minden le van nekik írva” (Brian).

„A mentori program nálunk jól működik, minden új dolgozónak van mentora. Sőt, egy-egy napra át szokott menni a többi osztályra is az új munkavállaló, hogy megismerje az egész szervezetet működését, így **lojálisabb lesz** (kiemelés a szerzőtől) (...). Nem, ilyenkor nem megy vele a mentora, de kell a mentor részére beszámolót írnia, és aztán azt megbeszéli” (Jonathan).

A válaszok alapján elmondható, hogy a vizsgált szervezeteknél nagy hangsúlyt fektetnek a rendszer kiépítésére és működtetésére. Ezeknél a szervezeteknél a mentori folyamathoz szoros dokumentáció kapcsolódik, ami egyrészt az előre megadott instrukciók miatt megkönnyítheti a feladatellátást, másrészt egyfajta ellenőrzésként is funkcionál. A válaszok alapján az is kiderül, hogy a mentori folyamathoz hozzákapcsolódhat a vezető-utánpótlás (karrierfejlesztő funkció), emellett a megkérdezettek felismerik a rendszer szervezeti előnyei közül a lojalitás kialakulását és a fluktuációs ráta csökkentését.

A vizsgálatba bevont magyar HR vezetők elmondása alapján a mentor kiválasztása során leginkább a személyes kompetenciákat veszik figyelembe, továbbá két vizsgált vállalatnál tekintettel vannak az új belépő személyére is.

„Fontos, hogy jó szakember legyen, és hogy könnyen ki lehessen vele jönni, és persze akarjon tanítani (...). És nálunk azért figyelnek arra, hogy a fiatalok mellé lehetőleg ne nagyon idős kerüljön (I1).

„Megvan mindenhol, hogy általában ki szokta végezni az új belépő mentorálását. Például aki az én mentorom volt, őt mindenki ismeri, kedves, nagyon szeret beszélni” (I2)

„Van, hogy kijelölünk valakit, de ahogy ráérünk (...). Nem tudunk odaültetni valakit mellé, hogy folyamatosan vele foglalkozzon. Akivel nem jön ki jól, vagy nem érzi jól magát vele, ahhoz nem megy többet” (I3)

„Vannak bevált emberek, akik jól csinálják a mentorálást, szokták őket szeretni (...). Többnyire fiatalok jönnek hozzánk, de a pénzügyre mostanában jöttek idősebbek is. Akkor azért szoltam, hogy őket lehetőleg ne egy 26 éves mentorálja” (I4).

A megkérdezett magyar HR vezetők elmondása alapján a mentor kiválasztásánál a személyes tulajdonságok és az interperszonális készségek („szeret beszélni” „kedves” „ki lehet vele jönni” „őket szokták szeretni”) a leginkább lényegesek. Továbbá két válasz esetében megjelenik az új belépő személyének figyelembevétele, mindkét esetben az újonc korára vannak tekintettel. A szakmai ismeretek fontosságát csak az első számú interjúalany emelte ki. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vizsgált vállalatoknál lényeges a jó kapcsolat kialakulása a mentorált és a mentor között, ami alátámasztja, hogy leginkább a munkahelyi közösségbe való beilleszkedés elősegítése érdekében alkalmazzák őket.

Az amerikai HR vezetők a mentor kiválasztása során inkább a szakmai kompetenciák fontosságára helyezik a hangsúlyt, a személyes tulajdonságok háttérbe szorulnak.

„Az a legfontosabb, hogy jó szakember legyen. Persze lényeges az is, hogy ismerje a szervezetet és értse az egész vállalat működését, csak akkor lesz hiteles mentor (...). Ugyanaz végzi, a területet legjobban ismerő szakember” (Rusty).

„Ismerje a szakmát, tudjon tanítani és szívesen legyen mentor. De ez egyfajta megtiszteltetés is, mert **nagy a mentorok felelőssége** (kiemelés a szerzőtől) (...). Amikor vezetővé akarunk valakit nevelni, az megint más, olyankor többen foglalkoznak vele (...). Persze, minden osztályon megvan, hogy kit szoktak kijelölni” (Richard).

„A mentor értsen a szakmájához és tudja motiválni az új munkatársakat, legyen precíz és vegye komolyan a feladatait. (...) Arról már beszélgettünk, hogy mindig ugyanaz legyen-e a mentor, de a menedzserek többsége úgy látja, hogy **a munkában és a fejlődésben kell segíteni az új belépőket** (kiemelés a szerzőtől), erre pedig minden területen megvan a legjobb ember” (Brian).

„A legjobb szakember csinálja, aki a legjobban ért a munkához. De nem régen írtam egy e-mailt a menedzsereknek, hogy figyeljenek jobban a mentori folyamatra és kellően tájékoztassák mindkét felet minden fontos részletről, mert néhány hónapja történt valami. A könyvelésen évekig Christine volt a mentor. És találkoztam ebédszünetben egy új belépővel a könyvelésről, és mondta, hogy hiába tesz fel kérdéseket Christine-nek, nem nagyon válaszol. Rájöttünk, hogy a rossz oldalán ült, mert Christine a bal fülére nagyot hall, csak erről senki nem szólt neki (...)” (Jonathan).

A megkérdezett amerikai HR vezetők elmondása alapján a mentori feladatokat végző személyek osztályonként/szakterületenként adottak. A mentoroknak az ismeretek átadása, a fejlesztés és a „betanítás” a fő funkciója, így kiválasztásuk során a szakmai alkalmasságukat vették figyelembe. Ennek mérlegelési szempontjai között a szakértelem mellett a szervezeti ismeretet, a hitelességet, a tanítói készséget, a mentori feladatok ellátására való hajlandóságot és a motiválni tudást emelték ki. A felsorolt tulajdonságok és kompetenciák mindegyike a tudásátadás elengedhetetlen kellékei, viszont a jó mentori kapcsolat kialakulását és az új belépő közérzetének javítását csak közvetve segítik.

Összefoglalás

Munkahelyi beilleszkedést segítő mentori rendszerek a vizsgált magyar és amerikai székhelyű nagyvállalatoknál egyaránt működnek.

A magyar vállalatoknál a megkérdezett HR vezetők a mentor jelentőségét leginkább abban látják, hogy jelenlétével támogatja az új belépő beilleszkedését. Fontosnak tartják a köztük kialakítandó jó kapcsolatot, ennek megfelelően a mentor kiválasztásánál döntően a személyes tulajdonságok dominálnak. Emellett a megkérdezett négy magyar HR vezető közül ketten nyilatkoztak úgy, hogy figyelembe veszik az új munkatárs személyét a mentor kiválasztása során. Mindkét vezető példaként az új belépő korát említette a kiválasztás személyre szabott szempontjaként. Az interjúalanyok által elmondottak alapján, illetve a kérdésekre adott válaszaikból megítélhetően a beillesztési program keretében nem határozták meg a mentori rendszer főbb céljait, eszközeit és nem dolgozták ki a mentorok részletes feladatit. Ilyen körülmények között nem beszélhetünk rendszerszerű mentorálásról, vállalatoktól függően kizárólag a folyamat egyes elemeit tartják fontosnak és csupán azokra helyezik a hangsúlyt.

A vizsgált amerikai vállalatoknál a mentor legfontosabb feladatának a betanítást tulajdonítják, így személyének kiválasztása során leginkább a szakmai kompetenciák dominálnak. A megkérdezett HR vezetők által elmondottak alapján a mentori rendszert kiépítésére és működtetésére nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a vizsgált magyar székhelyű vállalatoknál. Az interjúalanyok közül ketten kapcsolták össze a mentori folyamatot annak egyes szervezeti előnyeivel, a lojalitás kialakulásának elősegítésével és a fluktuációs ráta csökkenésével. Az elmondottak alapján a mentori rendszerhez szoros dokumentáció kapcsolódik, nemcsak a rendszerhez kötődő feladatok vannak írásban megadva, hanem a folyamat során is beszámolókat kell készíteni.

A vizsgált magyar vállalatoknál tehát a szakirodalom által „demográfiai” tulajdonságokként meghatározottak közül a kort, illetve a személyes jellemvonások közül az interperszonális készségeket tartják szem előtt a mentor kiválasztásakor. Ezzel szemben a kutatásba bevont amerikai szervezeteknél a „tapasztalati” sajátosságokat (korábbi mentori tapasztalatok) és a személyes sajátosságok közül a szakmai kompetenciákat tartják a legfontosabbnak. Míg a megkérdezett amerikai HR vezetők elmondása alapján a folyamat során a szervezettség, a dokumentáltság és az ismeretátadás van a hangsúly, addig a magyar interjúalanyok a mentor és az új belépő között kialakuló jó kapcsolatot tartják az elsődlegesnek.

Irodalomjegyzék:

- Allen, T.D. - Poteet, M.L. - Russell, J.E.A. - Dobbins, G.H. (1997): A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50 No. 1, pp. 1-22.
- Allen, T.D. - Eby, L.T. - Poteet, M.L. - Lentz, E. - Lima, L. (2004): Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 127-36.
- Bozionelos, N. (2004): Mentoring provided: relation to mentors' career success, personality, and mentoring received, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64 No. 1, pp. 24-46.
- Chao, G.T. - Walz, P.M. - Gardiner, P.D. (1992): Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts, *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 619-36.
- Clark, R.A. - Harden, S.L. - Johnson, W.B. (2000): Mentor relationships in clinical psychology doctoral training: results of a national survey, *Teaching of Psychology*, Vol. 27, pp. 262-68.
- Cronan-Hillix, T. - Davidson, W.S. - Cronan-Hillix, W.A. - Gensheimer, L.K. (1986): Student's views of mentors in psychology graduate training, *Teaching of Psychology*, Vol. 13, pp. 123-7.
- Dawley, D.D. - Andrews, M.C. - Bucklew, N.S. (2008): Mentoring, supervisor support and perceived organisational support: what matters most?, *Leadership & Organisational Development Journal*, Vol. 29 No. 3, pp. 235-47.
- Donaldson, S.I. - Ensher, E.A. - Grant-Vallone, E.J. (2000): Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior, *Journal of Career Development*, Vol. 26, pp. 233-49.

- Ensher, E.A. - Thomas, C. - Murphy, S.E. (2001): Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on prote'ge' s' support, satisfaction and perceptions of career success: a social exchange perspective, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15 No. 3, pp. 419-38.
- Hoffmeister, K. (2011): A perspective on effective mentoring in the construction industry, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 7, 2011 pp. 673-688.
- Hunt, D.M. - Michael, C. (1983): Mentorship: a career training and development tool, *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 475-85.
- Lary, M.S. (1998): Mentoring: a gift for professional growth, *The Southeastern Librarian*, Vol. 47 No. 4, pp. 23-6.
- Kozák A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradói székhelyű vállalatnál, *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf. 1. sz. No14-15. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged*, pp. 168-78
- Kram, K.E. (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2003): A mentor feladatai: módszertani füzet. ErgoFit Systems Kft., Budapest. <http://www.fejerkozig.helyinfo.hu/domain34/files/modules/module15/374402150E1471498.pdf> Letöltés ideje: 2014-03-24
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III évf. 2.sz. 43-51. o.*
- Móré M. – Kozák A. (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. In: *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III. évf. 1-2. sz. Numbers 5-6. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged*, pp. 9-15.
- Niehoff, B. P (2006): Personality predictors of participation as a mentor *Career Development International* Vol. 11 No. 4. pp. 321-333
- Levinson, D.J. (1978): *The Seasons of Man's Life*, Knopf, New York, NY.
- Mullen, E.J. (1994): Framing the mentoring relationship as an information exchange, *Human Resource Management Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 257-81.
- Okurame, D.E. (2011): Linking work-family conflict to career commitment: the moderating effects of gender and mentoring among Nigerian civil servants, *Journal of Career Development*, Vol 39 No. 5 pp. 423-42.
- Olian, J.D. - Carroll, S.J. - Gianantonio, C.M. (1993): Mentor reactions to prote'ge's: an experiment with managers, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, pp. 266-78.
- Ragins, B.R. - Cotton, J.L. (1993): Gender and willingness to mentor in organizations, *Journal of Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 97-111.
- Ragins, B.R. - Cotton, J.L. (1999): Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 4, pp. 529-50.

Vissza a tartalomjegyzékhez

ADORJÁNI BALÁZS – KURUCZ GYŐZŐ

ÚJ NORMA A RÖVIDÍTETT CALIFORNIA PSYCHOLOGICAL INVENTORY (S-CPI) SZEMÉLYISÉGTESZTHEZ

A California Psychological Inventory, valamint annak rövidített változata (S-CPI) hazánkban az egyik legelterjedtebb személyiséget mérő kérdőív. A teszt főképp a szociálisan kíváncsi tulajdonságok mentén szolgáltat információt az azt kitöltő egyén jelleméről. A hazai adaptálás óta eltelt bő 40 évben az egyes skálákhoz tartozó átlagértékek frissítésére nem került sor – jelen tanulmány ezt a célt tűzte ki maga elé. A javasolt normát három végzettségi kategóriából (nyolc általános, szakmunkások, érettségizettek), mindkét nem tagjai közül, összesen 596 fő eredményei alapján állítottuk össze. A vizsgálati személyek munkaalkalmasság-vizsgálatokon, vagyis téthelyzetben töltötték ki a kérdőívet. A kutatás kimutatta, hogy több skála esetében is jelentős eltérés mutatkozott a régi és új skálaátlagok közt, így az új norma a réginél jobban használható támpontot nyújthat azon szakemberek számára, akik téthelyzetben kívánják felvenni a kérdőívet az azt kitöltő személyekkel.

Bevezetés és témafelvetés

A jelenleg elérhető, gyakran használt személyiségmérő kérdőívek közül az egyik legismertebb a California Psychological Inventory, azaz a CPI (Gough, 1957). A teszt magyarországi adaptálására 1973-ban került sor, a sztenderd értékek meghatározása, illetve a validitás-vizsgálatok pedig 1980-ra készültek el. Az eredeti, 480 kérdésből álló kérdőívet különböző okok miatt (ld. később) lerövidítették 300 itemre, így született meg az S-CPI, melynek produkciófelülete 21 faktort tartalmaz, így meglehetősen széles perspektívában szolgáltat információt a kitöltő egyén személyiségéről (Oláh, 1984).

A teszt 1984-es kialakítása óta a sztenderd értékek frissítésére nem került sor. Ennek egyik oka, hogy nagyon nehéz a sztenderdizáláshoz megfelelő mennyiségű embert bevonni a procedúrába, hiszen ehhez több száz emberrel kell kitölteni a kérdőívet. Hogy az új sztenderdekre mégis nagy szükség volna, jól mutatja, hogy az S-CPI hazánkban az egyik legelterjedtebb személyiséget analízáló pszichológiai mérőeszköz, ha átlagemberek vizsgálatáról van szó (nem pedig a klinikai esetekről), legyen szó akár munkaalkalmasság-vizsgálatokról, tréningekről, vagy hallgatói szakdolgozatokról, esetleg doktori disszertációkról (Oláh, 1984). Ugyanígy, az S-CPI újraszttenderdizálásának szükségességét indikálja egy, a közelmúltban elkészített nagy, átfogó tanulmánynak az elemzése. Ez a projekt 19 nemzetgazdasági ágazat 472 kis- és középvállalkozását, valamint 32 multinacionális céget kereste fel minden magyarországi megyéből, hogy képzettségi kategóriákra lebontva, 3851 munkakör vizsgálatával feltárja, hogy ma Magyarországon melyek azok a kulcskompetenciák és személyiségjegyek, melyek – a munkáltatók véleményére, gyakorlati tapasztalataira alapozva – leginkább elvárásként fogalmazódnak meg a munkavállalók felé (Nemzeti Munkaügyi Hivatal, 2013)²⁶.

Adorjani Balázs egy. hallgató, Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet. adorjani.balazs@gmail.com
 Kurucz Győző egy. tanársegéd, Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet. kurucz.gyozo@arts.unideb.hu

²⁶ Az Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat Fejlesztése II. c. kiemelt projekt: Az NFSZ munkaerő-piaci átmeneteket kezelő képességeinek megújítása” című alprojekt (TÁMOP 1.3.1-12/1-2012-0001) megvalósítását összefoglaló záró tanulmány.

A személyiségre vonatkozó igényekkel kapcsolatos eredményeket böngészve arra a felfedezésre jutunk, hogy a munkáltatók által kívánatosnak tartott személyiségtulajdonságok tekintélyes hányada, és az S-CPI produkciófelületének spektrumába tartozó vonások közt meglehetősen nagy az átfedés.

A fenti érvekből arra a következtetésre juthatunk, hogy az S-CPI, mint személyiség-kérdőív, önmagában korántsem tekinthető elavultnak, sokkal inkább a kérdőívhez tartozó sztenderd értékek azok, melyek „restaurálásra” szorulnának.

Jelen tanulmány célja az S-CPI személyiség-kérdőív által mért faktorok sztenderd értékeinek a felülvizsgálata. Mivel az eredeti sztenderdek 30 évvel ezelőtt kerültek meghatározásra (Oláh, 1984), az elmúlt évtizedekben lezajlott társadalmi változások miatt indokoltá vált azok frissítése. A különböző normák – főleg a mai, felgyorsult világban – könnyen átalakulhatnak, módosulhatnak (Axelrod, 1986), a kulturális és környezeti változások pedig szintúgy változást indukálhatnak az egyének személyiségében (Twenge, 1997). E jelenségek pedig valószínűsítik, hogy a kérdőív eredeti sztenderd értékei mára megváltozhattak.

Megjegyzendő, hogy van egy jelentős kontextuális különbség a régi átlagok kialakításának körülményei, illetőleg bizonyos egyéb olyan szituációk – például munkaalkalmasság-vizsgálatok – közt, melyek esetén gyakran alkalmazzák az S-CPI személyiség-kérdőívet, méghozzá, hogy utóbbi egy téthelyzet: a vizsgált személynek komoly érdekében állhat, hogy „jól” töltsse ki a válaszlapot. Bár az instrukcióban benne foglaltatik, hogy „nincsenek jó, vagy rossz válaszok”, ha az egyének jó benyomást kívánnak kialakítani magukról (amire a fenti esetben komoly esély van), akkor összességében a kapott eredmények átlagai módosulhatnak az eredeti sztenderd értékekhez képest (Oláh, 1984). Emiatt kívánatos lehet egy olyan sztenderdérték-táblázat létrehozása, melyben a vizsgált személyek egytől-egyig téthelyzetben töltötték ki az S-CPI-t. Ma Magyarországon tudomásunk szerint nem létezik ilyen táblázat.

A CPI története dióhéjban

A California Psychological Inventory több mint fél évszázada nyerte el végleges formáját (Gough, 1957). A kérdőív az MMPI „rokonának” is felfogható: több item is van, amit a kérdőív szerkesztésekor egy az egyben átemeltek belőle (Megargee, 2008). Azonban megjegyzendő, hogy az MMPI sokkal inkább a klinikumban használatos, a CPI viszont a normál személyiség tartományában kívánja differenciálni a különböző, javarészt pozitív, kívánatos tulajdonságokat. Főleg a korai években kiemelkedő népszerűségnek örvendett: a '80-as években évente megközelítőleg 250000 CPI-t töltöttek ki, az amerikai megjelenését követő bő 20 évben pedig majd két tucat nyelvre fordították le (Oláh, 1986).

Gough eredeti koncepcióját több kritika is érte. A kérdőívbe bekerülő faktorok kiválasztásának módszerei, vagyis a *folk concepts*-re épülő tulajdonságok (olyan, a mindennapi nyelvhasználatban megnyilvánuló vonások, melyek erős idői és interkulturális állandóságot mutatnak) beválogatása mellőzte a kor uralkodó tesztelméletének karakterisztikáit. Emiatt ugyan Gough eljárása a funkcionális validitás szempontjából kielégítő volt (hisz a mindennapi személyiségjellemzések során ezek már „beváltak”), azonban ez a gyakorlati hasznosság túlsúlyba került a pszichometriai perspektívához képest (Oláh, 1984).

A kritikák miatt a szerző végül engedett: tesztszerkesztési elvét a vonáselméleti modellhez igazította, így több skála is megváltozott. Ezzel a húzással megnövekedett a CPI produkciófelülete is: a kérdőív így már jól használható volt a személyek közti eltérések diagnosztizálására, a skála-interakciók mentén pedig felvázolhatóvá vált egy kép a teljes személyiség működésmódjáról is (Oláh, 1986).

A kérdőív faktoraihoz tartozó itemek kialakításakor a szerkesztők – főleg az MMPI-al kapcsolatos tapasztalatokból kiindulva – olyan kritériumcsoportokat alakítottak ki, melyek a mérni kívánt vonásokat – egy öttagú szakértőgárda, valamint maguk a kritériumcsoport tagjainak véleménye alapján – mindennapi viselkedésük, rutinjuk során markánsan képviselték. Például a végleges dominancia skálába azok az itemek kerültek be, melyeket a kritériumcsoport tagjai magukra nézve elfogadtak, illetve ezekkel a szakértői team is egyetértett. Végül statisztikai módszerekkel az egyes tételek skálákba illeszkedését, valamint keresztvaliditás-vizsgálatokkal pedig magukat a skálákat is ellenőrizték (Oláh, 1985).

Az S-CPI kialakítása

Több érv is felmerült amellett, hogy érdemes volna a 480 tételből álló CPI-t lerövidíteni. Megargee (1972) szerint a 480 tételes verzió indokolatlanul redundáns: feleslegesen ismétlődnek benne azonos pszichológiai tartalommal bíró tételek. Emellett a magyar adaptálás során a fordítók találtak olyan itemeket, melyek jelentésüket tekintve hazánkban idegennek mutatkoztak. További statisztikai eljárások alkalmazása is felvetette a rövidítés szükségességét: a skálák homogenitásának vizsgálatakor a 480 tétel 30%-a bizonyult nem megbízhatónak. Emellett egyszerű, gyakorlati szempontok is szükségessé tették a rövidítést: a 480 tételből álló CPI átlagos kitöltési ideje egy-másfél óra. Sok esetben előnyös lehet, ha a kérdőívet nagyjából 45 perc alatt ki tudják tölteni a vizsgálati személyek (pl. pályaválasztással kapcsolatos kutatások, vagy intézményes keretek közt tanuló diákok vizsgálata). Mindezek mellett a szerzők a CPI produkciófelületének növelését is szem előtt tartották, így a rövidített, 300 állításból álló S-CPI az eredeti 18 helyett 21 skálát tartalmaz: az empátia, a szorongás és az énerő a rövidített változat kialakításakor kerültek be a kérdőívbe (Oláh, 1984).

A vizsgálat bemutatása

A tanulmány célja tehát az S-CPI személyiség-kérdőív sztenderd értékeit újra meghatározni egy olyan speciális helyzetre vonatkozóan, ahol a vizsgálati személyek kivétel nélkül téthelyzetben töltötték ki a kérdőívet.

Először is fontos ellenőrizni az S-CPI skáláinak **megbízhatósági mutatóit**, hiszen ezek önmagukban árulkodnak arról, hogy a kérdőívet egyáltalán érdemes-e használni, és képet kaphatunk arról, hogy az S-CPI skálái egy „megbízható” - „nem megbízható” tengelyen hol is helyezkednek el. A legfontosabb ugyanakkor a régi és jelen kutatás során kapott **sztenderd értékek összehasonlítása**. A korábban már ecsetelt érvek miatt indokolt a feltételezés, hogy a skálák átlagértékei – ha nem is feltétlenül minden faktor esetében – eltérnek a régi értékektől.

Minta

A kutatás során archív S-CPI válaszlapok lettek feldolgozva. A nyersanyagot egy többek közt munkaerő-kiválasztással is foglalkozó kkt. szolgáltatatta. A személyiségi jogok védelme érdekében a feldolgozásra kerülő kérdőíveken kívül csak néhány demográfiai adatot (nem, életkor és iskolai végzettség) adott át a cég, vagyis a procedura teljes anonimitása garantált volt.

Az említett vállalkozás az elmúlt időszakban (2006-2011) több különböző (főképp multinacionális) vállalattal állt szerződéses kapcsolatban, és számos alkalmasság-vizsgálatot végzett el. Ezen cégek profiljai több ágazatot is lefedtek: volt köztük autóipari beszállító cég, gyógyászati segéd-eszközök gyártásával foglalkozó vállalat, elektronikai panelek gyártását végző multinacionális cég, valamint műanyagipari termékek gyártásával tevékenykedő vállalat.

Az elemzéshez felhasznált mintába – a teljesség igénye nélkül – az alábbi munkakörökre jelentkező egyének kerültek: operátorok, CNC gépkezelők, raktárosok, technikusok, gyártósori minőségellenőrök, hőkezelők, kemencefelügyelők, vegyi labor laboránsok, minőségbiztosítási szakemberek, dokumentum koordinátorok, röntgengép-kezelők stb. Az adatbázis tehát főképp fizikai állományú („potenciális”) dolgozókra épít, ezen belül azonban – munkakörök szempontjából – kellőképpen diverz.

A kutatás első fázisában a kapott archív dokumentációk digitalizálására került sor, hiszen az S-CPI válaszlapok, valamint a demográfiai információkat tartalmazó anyag is papír alapú formátumban került átadásra. Utóbbi alapján az alanyok be lettek osztva négy, legmagasabb iskolai végzettségről árulkodó kategóriába. Az 1-es csoportba a legfeljebb a **nyolc általánost** elvégző, a 2-es kategóriába a valamilyen **szakmunkás** képesítéssel (de érettségivel nem) rendelkező egyének kerültek. A 3-as kategóriába sorolt egyének rendelkeztek **érettségivel**. A 4-es kategóriába a **felsőfokú végzettségűek** kerültek. Fontos kiemelni, hogy az eredeti tanulmányban a szerzők csupán három végzettségi kategóriával dolgoztak (nyolc általánost végzettek, érettségizettek, diplomások), azonban érdemesnek találtuk finomabban árnyalni ezt a fajta kategorizálást.

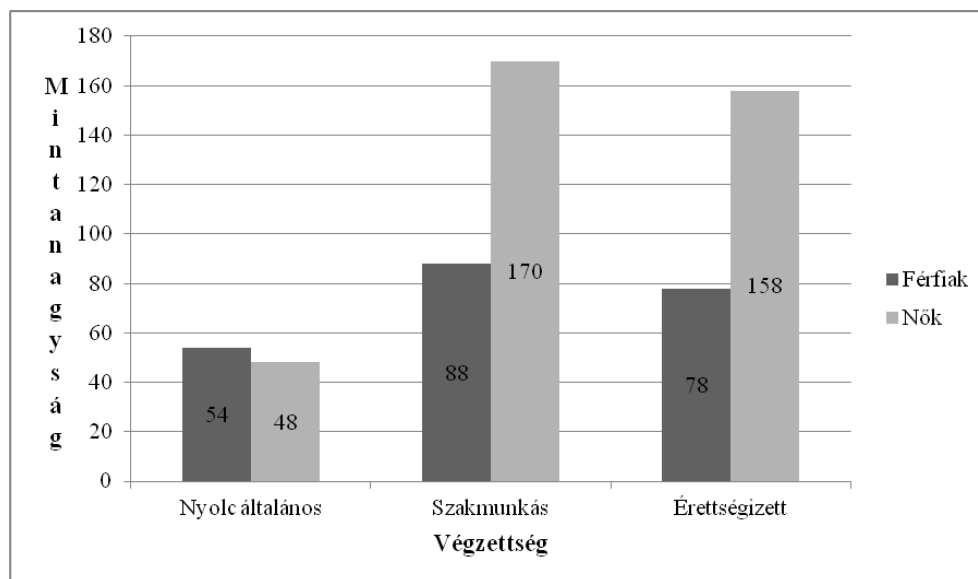
A teljes (918 fős) minta először is komoly szűréseken esett át. Kiderült, hogy elenyésző mennyiségben voltak jelen felsőfokú végzettséggel rendelkező személyek (19 fő). Statisztikai értelemben semmiképpen sem reprezentatív a létszámuk, így kénytelenek voltunk a továbbiakban eltekinteni attól, hogy figyelembe vegyük az eredményeiket, vagyis az ő adataik eltávolításra kerültek. Esetükben az alacsony gyakoriság annak köszönhető, hogy az adatbázis nyersanyagát adó vizsgálatok javarészt legfeljebb középfokú végzettséget igénylő munkakörökre való alkalmasságot vizsgáltak.

Következő lépésben eltávolításra kerültek azok a regisztrátumok, ahol a válaszadó akár csak egyetlen kérdés esetében is mellőzte a válaszadást (vagy adott esetben valahol mindkét válaszlehetőséget megjelölte). E kitétel alapján meglehetősen sok (152 fő) személy profiljának sztenderdekben történő szerepeltetésétől el kellett tekinteni. Érdemes megjegyezni, hogy e 152 fő közül a másik két végzettségi kategóriához képest jóval nagyobb súlyban szerepeltek a legfeljebb nyolc általánossal rendelkezők – ők tehát úgy tűnik hajlamosabbak arra, hogy helyenként mellőzzék a helyes válaszadást (a másik két demográfiai változó esetében – nem és kor – nem volt különösebben releváns eltérés).

Végül eltávolításra kerültek azok a válaszlapok is, ahol a három kontrollskála valamelyike bejelzett, hiszen az ő profiljuk értelmezésétől a szerzők javaslata alapján el kell tekinteni (Oláh, 1984). Az előző szortírozási elvtől eltérően itt nem mutatkozott a demográfiai változók mentén különbség. A végső mintába így összesen 596 személy került be.

A nem és iskolai végzettség, mint demográfiai változók együttes figyelembe vételének eredményeit a 1. ábra szemlélteti. A férfiak esetében az elemszám nagyjából egyenlően oszlik el mindhárom végzettségi kategória mentén, azonban a nőknél némileg megbomlik az egyensúly: esetükben a másik kettőhöz képest szerényebb arányban szerepelnek a nyolc általánossal rendelkezők. Ez az eredmény azonban nem kontraindikálja a kutatás érvényességét, hiszen a sztenderd értékek egyébként is külön, végzettségi kategóriákra lebontva kerülnek megállapításra.

1. ÁBRA: VÉGZETTSÉGEK ELOSZLÁSA NEMEK SZERINT A SZÚRT MINTÁBAN



Mindhárom regisztrálásra került demográfiai változó együttes figyelembe vételével is érdemes analizálni a mintát. A férfiak esetében mindhárom végzettségi kategóriában valamelyest a fiatalok vannak többségben – kiváltképp igaz ez az érettségizett csoportra, ahol a 20-30 év közti korosztály némiképp túlsúlyban van. A nőknél valamelyest jobb a helyzet: az életkori megoszlás homogénebb, viszont a 2-es és 3-as végzettségi kategóriában a szélsőértékek a kelleténél enyhén alulreprezentáltak. Érdekes, hogy ez utóbbi két csoportban megfigyelhető egy 30-35 év körüli lokális minimum, ami talán visszavezethető a nők gyermekvállalási időzítésére: ez a korcsoport így alacsonyabb arányban szerepel a munkaerőpiacon, ergo a munkaalkalmasság-vizsgálatokon is. Mindazonáltal megjegyzendő, hogy mivel a minta demográfiai eloszlása nem tökéletesen homogén, a kapott eredmények értelmezési tartománya is csak a szóban forgó csoportok esetén lehet érvényes.

Eszközök és módszerek

Az S-CPI, hasonlóan elődjéhez, különböző állításokat tartalmaz, a vizsgált személy pedig a válaszlapon jelezheti, hogy önmagára vonatkoztatottan egyetért, vagy nem ért egyet az adott tétellel. A kérdőív átlagos kitöltési ideje 45-60 perc (Oláh, 1984).

Az S-CPI 21 skálája tehát azt a célt szolgálja, hogy a különböző személyiségdimenziók mentén egy globális képet adjon az azt kitöltő személy interperszonális működésmódjáról. Gough (1957) ötletéhez hasonlóan az S-CPI kialakításakor szerzők a 21 faktort négy csoportba sorolták, melyek az 1. táblázatban kerülnek összefoglalásra. Terjedelmi korlátok miatt az egyes skálák részletesebb ismertetésére jelen tanulmányban nem kerül sor – ezek megtalálhatóak az eredeti teszt-füzetben, így a kapott eredmények adekvát értelmezéséhez jelentős támpontot nyújthat a korábbi publikáció útmutatása is. Az első skálacsoport a dominancia-szubmisszió tengelyen helyezi el a személyt az interperszonális hatékonyság, kiegyensúlyozottság, szociális ügyesség, önbizalom mentén. A második skálacsoport a felettes-én funkciók hatékonyságáról árulkodik: a szocializáltság, szociális érettség, felelősségérzet, és a személy értékrendszerének jellemzésén keresztül szolgáltat információkat az egyén személyiségéről. A harmadik skálacsoport az egyén intellektuális hatékonyságának, illetve teljesítménymotivációs háttérének adatait sűríti. A negyedik skálacsoport az érdeklődés irányultságát, a személyiség plaszticitását méri. Megjegyzendő azon-

ban, hogy a skálacsoportokba történő besorolás spekulatív és önkényes, vagyis nem faktoranalízis, vagy egyéb többváltozós statisztikai eljárás produktuma (Oláh, 1984).

1. TÁBLÁZAT: AZ S-CPI SKÁLACSOPORTJAI

1. skálacsoport	2. skálacsoport	3. skálacsoport	4. skálacsoport
Dominancia (DO)	Felelősségtudat (RE)	Teljesítményelérés konformizmus útján (AC)	Pszichológiai érzék (PY)
Státus elérésére való törekvés (CS)	Szocializáltság (SO)	Teljesítményelérés függetlenség útján (AI)	Empátia (EM)
Szociabilitás (SY)	Önkontroll (SC)	Intellektuális hatékonyság (IE)	Flexibilitás (FX)
Szociális fellépés (SP)	Tolerancia (TO)		Feminizmus (FE)
Önelfogadás (SA)	Jó benyomáskeltés (GI)		
Jó közérzet (WB)	Közösségiség (CM)		
Szorongás (AN)	Énerő (ES)		

Az S-CPI három kontrollskálát tartalmaz, melyek segítségével kiszűrhetőek a kérdőívet torzított módon kitöltő egyének. Előfordulhat, hogy az egyén az állítások elolvasása nélkül – random módon – tölti ki a válaszlapot. Az ilyen esetek kiszűrésére szolgál a **közösségiség** (CM) faktor. A skála olyan állításokat tartalmaz, melyekre az emberek nagy hányada egyértelműen válaszol: vagyis alacsony (10 alatti) pontszám esetén valószínűsíthető, hogy az egyén nem volt hajlandó együttműködni, a profil pedig értelmezhetetlen (Oláh, 1984).

Előfordulhat olyan eset – különösen a depressziós, neurotikus csoport körében –, amikor a kitöltő személy szándékosan negatív színben tünteti fel magát. Az ilyen helyzetek kiszűrésére alkalmas a **jó közérzet** (WB) skála. Az S-CPI képes arra, hogy differenciálja azokat a személyeket, akik valamilyen pszichés probléma miatt érnek el alacsony pontszámot ezen vonás mentén (az ő értékeik az eredeti sztenderdek alapján 15-20 pont közé sorolhatók), illetve azokat, akik szándékosan szimulálnak – az ő értékeik a 15-ös pontszám alatt találhatók. Utóbbi esetben a profil értelmezésétől szintúgy érdemes eltekinteni (Oláh, 1984).

A **jó benyomáskeltés** (GI) skála a kontrollskálák közül a harmadik – ennek a szerepe azonosítani az olyan egyéneket, akik igyekeznek magukat szándékosan pozitív színben feltüntetni. Az átlagnál magasabb (az eredeti sztenderdek alapján a 16-20 pont közötti) érték a kontextuális elvárásokhoz történő hatékony alkalmazkodást, beilleszkedést valószínűsíti. A szélsőségesen magas (22 pont feletti) érték viszont szándékos disszimulációt jelent: az egyén eltakarja az általa negatívnak vélt tulajdonságait, így a többi skálán mutatott értékek is nyilvánvalóan torzak. Ilyen esetekben szintúgy értelmezhetetlenné válik a profil (Oláh, 1984).

Eredmények

Az adatok statisztikai elemzését az R statisztikai program 2.13.1 verziójával végeztük el (R Core Team, 2013).

A kérdőív megbízhatósági mutatói

2. TÁBLÁZAT: AZ S-CPI SKÁLÁK MEGBÍZHATÓSÁGI MUTATÓI

Skála neve	Cronbach Alpha
DO	0,76
CS	0,56
SY	0,66
SP	0,53
SA	0,49
WB	0,70
AN	0,65
RE	0,57
SO	0,55
SC	0,78
TO	0,66
ES	0,76
GI	0,73
CM	0,49
AC	0,57
AI	0,39
PY	0,09
IE	0,58
EM	0,46
FX	0,61
FE	0,46

A megbízhatóság feltárása a Cronbach-alfa értékek kiszámításával történt. Bár nem túl informatív, de az így kapott mutatók átlaga $\mu_\alpha = 0,56$, ami George és Mallery szerint egy elfogadható érték személyiségtesztek esetén (idézi Gliem és Gliem, 2003), vagyis a vizsgált minta alapján – függetlenül a téthelyzettől, mint kontextuális változó – az S-CPI megbízható kérdőív. Megjegyzendő természetesen, hogy ez csak egy átlag, a Cronbach-alfa mutató értelmezése skálákra lebontva történik. A 2-es táblázatban összefoglalva látható az egyes S-CPI skálák megbízhatósági mutatója. Fontos azonban kiemelni, hogy az SA, CM, AI, EM és FX skálák felülvizsgálata javasolt, a PY skála pedig súlyosan problematikus, és a kérdőívben való szerepeltetése erősen megkérdőjelezhető (a táblázatban ezen skálák adatai szürkével ki is vannak emelve).

A skálák új átlagértékei

A kutatás legfontosabb mozzanata az Oláh (1984) által publikált S-CPI sztenderdek összevetése a jelen kutatás során kimutatott skálaátlagokkal, hiszen a korábban már említett tényezők miatt joggal feltételezhető, hogy adódnak különbségek.

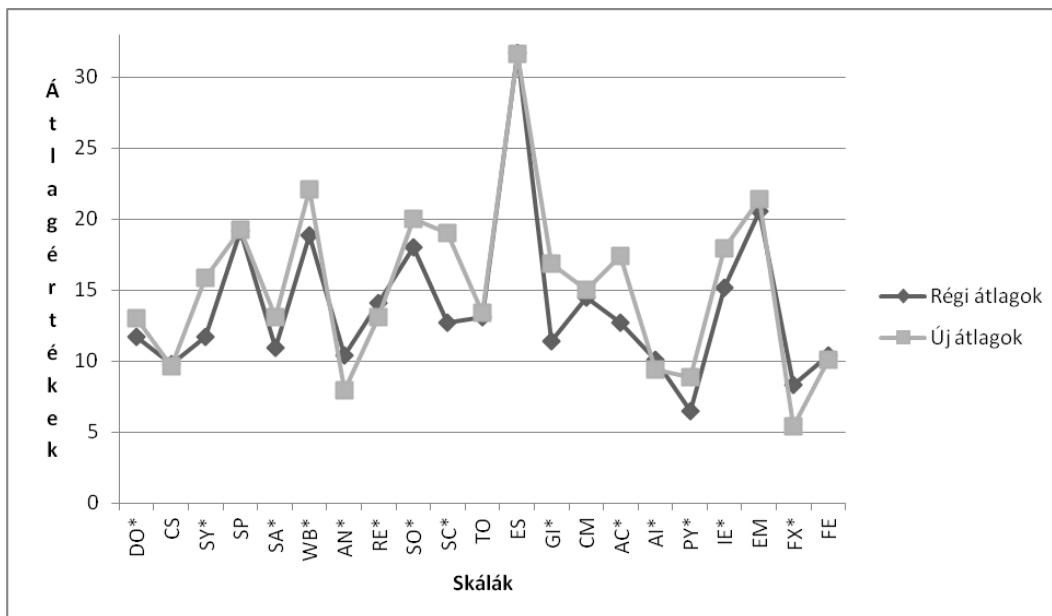
Az újonnan megállapított skálaátlagok és szórások a 3-es számú táblázatban láthatók. Az első oszlop (Skála) jelöli az S-CPI adott skálájának rövidítését, a „ μ ” az átlagot, a „ σ ” a szórást, az ezek

után következő szám az alsó indexben pedig az egyes végzettségi kategóriákat (1: nyolc általános, 2: szakmunkás, 3: érettségizett) kódolja.

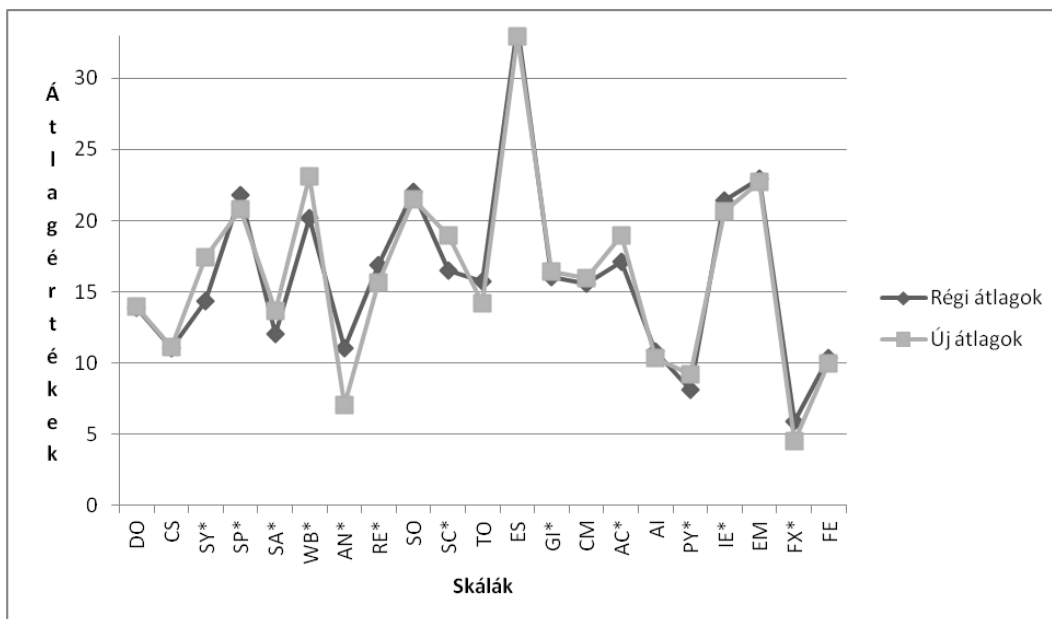
3. TÁBLÁZAT: A FÉRFIAK ÉS NŐK LEÍRÓ STATISZTIKAI MUTATÓI

Férfiak							Nők						
Skála	μ_1	σ_1	μ_2	σ_2	μ_3	σ_3	Skála	μ_1	σ_1	μ_2	σ_2	μ_3	σ_3
DO	13,02	3,50	12,00	3,82	13,95	4,22	DO	10,44	3,55	11,37	4,23	11,49	3,28
CS	9,65	2,13	9,61	2,71	11,14	2,18	CS	8,19	2,66	8,55	2,62	9,02	2,34
SY	15,85	2,86	15,55	3,41	17,4	2,77	SY	14,69	3,31	15,14	3,36	15,99	2,79
SP	19,22	3,07	18,72	3,57	20,79	3,04	SP	17,69	2,97	17,45	3,66	17,91	3,39
SA	13,09	1,84	12,51	2,63	13,68	2,45	SA	11,27	2,66	11,39	2,49	12,02	1,97
WB	22,07	2,83	22,35	2,69	23,10	2,78	WB	21,81	2,40	22,52	2,59	22,68	2,56
AN	7,93	3,20	7,94	2,98	7,09	3,50	AN	10,56	3,56	9,54	3,78	9,65	3,04
RE	13,09	3,13	14,35	3,10	15,63	2,91	RE	15,27	3,02	16,03	2,44	16,54	2,46
SO	20,00	3,97	20,82	3,35	21,51	2,89	SO	21,58	2,71	22,87	2,49	22,80	2,66
SC	18,98	4,32	18,60	3,59	18,95	3,55	SC	19,92	3,15	20,41	3,70	20,63	3,87
TO	13,37	3,44	13,14	2,64	14,19	3,53	TO	13,40	3,20	13,96	3,14	14,51	2,69
ES	31,59	3,88	30,92	4,05	32,94	4,50	ES	29,33	4,32	31,01	4,54	30,97	4,03
GI	16,87	3,45	16,24	3,08	16,45	3,25	GI	17,31	3,09	17,21	3,08	17,13	3,02
CM	15,00	2,01	15,43	2,31	15,99	1,92	CM	15,50	2,01	16,09	2,03	16,32	2,06
AC	17,37	3,36	17,43	2,83	18,99	2,71	AC	17,79	2,60	18,25	2,78	18,41	2,48
AI	9,41	2,87	9,33	2,30	10,37	2,59	AI	9,25	2,51	9,51	2,48	10,54	2,08
PY	8,87	1,76	8,36	1,83	9,23	1,65	PY	8,00	1,49	8,11	1,57	8,34	1,57
IE	17,91	2,95	18,43	3,11	20,65	2,80	IE	18,31	3,35	18,95	3,16	19,82	2,64
EM	21,37	3,18	21,17	3,56	22,73	3,36	EM	20,17	2,56	21,04	2,90	21,34	2,64
FX	5,41	3,25	4,82	2,64	4,55	2,60	FX	4,58	2,43	4,31	2,24	4,33	2,41
FE	10,06	2,17	10,50	2,17	10,00	1,87	FE	13,10	1,65	13,15	1,97	13,24	2,12

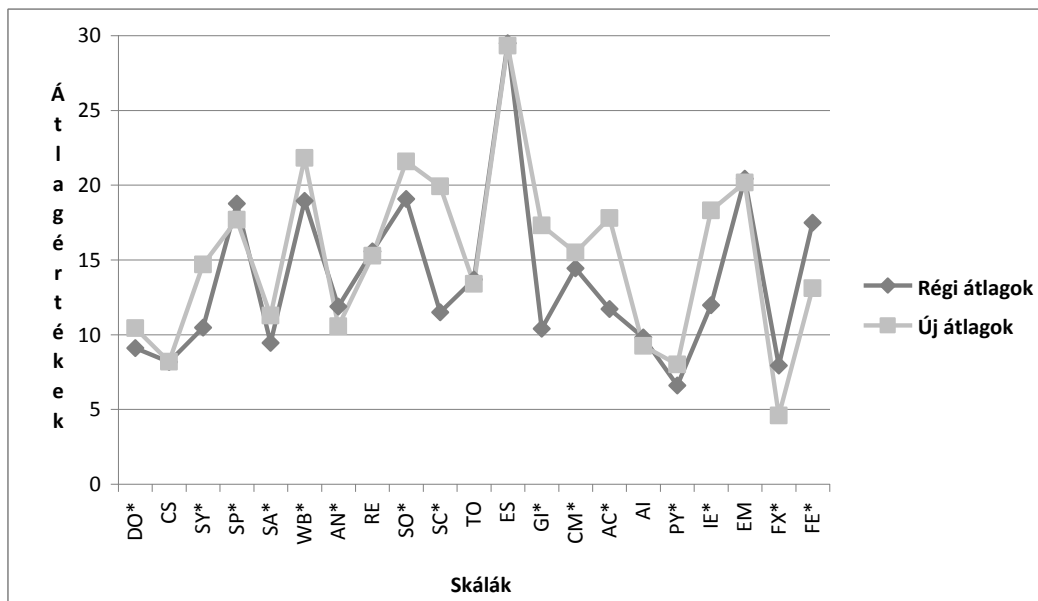
2. ÁBRA: NYOLC ÁLTALÁNOST VÉGZETT FÉRFIAK



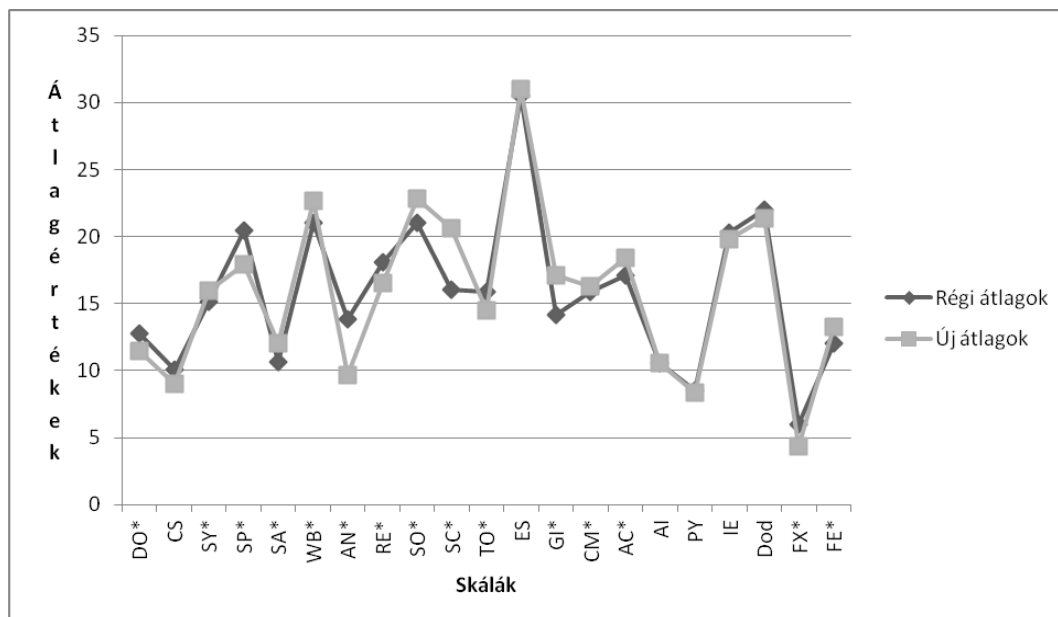
3. ÁBRA: ÉRETTSÉGIZETT FÉRFIAK



4. ÁBRA: NYOLC ÁLTALÁNOST VÉGZETT NŐK



5. ÁBRA: ÉRETTSÉGIZETT NŐK



4. TÁBLÁZAT: A FÉRFIAK NORMÁL ÉS ETTŐL ELTÉRŐ SKÁLATARTOMÁNYAI

	Férfiak								
	8 általános			szakmunkás			érettségizett		
	átlagon aluli	átlagos	átlagon felüli	átlagon aluli	átlagos	átlagon felüli	átlagon aluli	átlagos	átlagon felüli
DO	0 - 9	10 - 17	18 - 22	0 - 7	8 - 16	17 - 22	0 - 9	10 - 18	19 - 22
CS	0 - 7	8 - 12	13 - 17	0 - 6	7 - 12	13 - 17	0 - 8	9 - 13	14 - 17
SY	0 - 12	13 - 19	20 - 22	0 - 11	12 - 19	20 - 22	0 - 14	15 - 20	21 - 22
SP	0 - 15	16 - 22	23 - 32	0 - 14	15 - 22	23 - 32	0 - 17	18 - 24	25 - 32
SA	0 - 10	11 - 15	16 - 19	0 - 9	10 - 15	16 - 19	0 - 10	11 - 16	17 - 19
WB	0 - 18	19 - 25	26 - 27	0 - 19	20 - 25	26 - 27	0 - 19	20 - 26	27
AN	0 - 4	5 - 11	12 - 34	0 - 4	5 - 11	12 - 34	0 - 3	4 - 11	12 - 34
RE	0 - 9	10 - 16	17 - 23	0 - 10	11 - 17	18 - 23	0 - 12	13 - 19	20 - 23
SO	0 - 15	16 - 24	25 - 30	0 - 16	17 - 24	25 - 30	0 - 18	19 - 24	25 - 30
SC	0 - 14	15 - 23	24 - 27	0 - 14	15 - 22	23 - 27	0 - 14	15 - 23	24 - 27
TO	0 - 9	10 - 17	18 - 22	0 - 10	11 - 16	17 - 22	0 - 10	11 - 18	19 - 22
ES	0 - 27	28 - 35	36 - 40	0 - 26	27 - 35	36 - 40	0 - 27	28 - 37	38 - 40
GI	0 - 12	13 - 20	21 - 25	0 - 12	13 - 19	20 - 25	0 - 12	13 - 20	21 - 25
CM	0 - 12	13 - 17	18 - 19	0 - 12	13 - 18	19	0 - 13	14 - 18	19
AC	0 - 13	14 - 21	22 - 25	0 - 14	15 - 20	21 - 25	0 - 15	16 - 22	23 - 25
AI	0 - 6	7 - 12	13 - 19	0 - 6	7 - 12	13 - 19	0 - 7	8 - 13	14 - 19
PY	0 - 6	7 - 11	12 - 16	0 - 6	7 - 10	11 - 16	0 - 7	8 - 11	12 - 16
IE	0 - 14	15 - 21	22 - 27	0 - 14	15 - 22	23 - 27	0 - 17	18 - 23	24 - 27
EM	0 - 17	18 - 25	26 - 35	0 - 17	18 - 25	26 - 35	0 - 18	19 - 26	27 - 35
FX	0 - 1	2 - 9	10 - 17	0 - 1	2 - 7	8 - 17	0 - 1	2 - 7	8 - 17
FE	0 - 7	8 - 12	13 - 19	0 - 7	8 - 13	14 - 19	0 - 7	8 - 12	13 - 19

A 4. táblázatban látható az egyes skálákhoz tartozó, az átlagok és szórások alapján számolt átlagos, átlag alatti és átlag feletti tartomány a férfiak végzettségi kategóriákra lebontott alcsoportjai esetén. Átlag alatt azok helyezkednek el, akik az adott faktor esetében a kerekített átlagtól több mint egy (szintűgy egész számra kerekített) szórásnyival kisebb pontszámot értek el. Az átlagos tartományban az adott skálaátlagtól egy szórásnyival nem nagyobb távolságban lévő személyek tartózkodnak. A korábbi terminológiához hasonlóan az adott faktor esetén azok a személyek helyezkednek el az átlag feletti tartományban, akik a skálaátlagnál több mint egy szórásnyival nagyobb értéket produkáltak a kérdőív kitöltése folyamán. Ugyanez a rendezőelv a nők esetében is – az ő eredményeik az 5. táblázatban láthatók.

5. TÁBLÁZAT: A NŐK NORMÁL ÉS ETTŐL ELTÉRŐ SKÁLATARTOMÁNYAI

	Nők								
	8 általános			szakmunkás			érettségi		
	átlagon aluli	átlagos	átlagon felüli	átlagon aluli	átlagos	átlagon felüli	átlagon aluli	átlagos	átlagon felüli
DO	0 - 6	7 - 14	15 - 22	0 - 6	7 - 16	17 - 22	0 - 7	8 - 15	16 - 22
CS	0 - 5	6 - 11	12 - 17	0 - 5	6 - 11	12 - 17	0 - 6	7 - 11	12 - 17
SY	0 - 10	11 - 18	19 - 22	0 - 11	12 - 19	20 - 22	0 - 12	13 - 19	20 - 22
SP	0 - 14	15 - 21	22 - 32	0 - 13	14 - 21	22 - 32	0 - 14	15 - 21	22 - 32
SA	0 - 8	9 - 14	15 - 19	0 - 8	9 - 14	15 - 19	0 - 9	10 - 14	15 - 19
WB	0 - 18	19 - 24	25 - 27	0 - 19	20 - 25	26 - 27	0 - 19	20 - 25	26 - 27
AN	0 - 6	7 - 14	15 - 34	0 - 5	6 - 13	14 - 34	0 - 6	7 - 13	14 - 34
RE	0 - 11	12 - 18	19 - 23	0 - 13	14 - 18	19 - 23	0 - 13	14 - 19	20 - 23
SO	0 - 18	19 - 24	25 - 30	0 - 19	20 - 25	26 - 30	0 - 19	20 - 25	26 - 30
SC	0 - 16	17 - 23	24 - 27	0 - 16	17 - 24	25 - 27	0 - 16	17 - 25	26 - 27
TO	0 - 9	10 - 17	18 - 22	0 - 10	11 - 17	18 - 22	0 - 11	12 - 17	18 - 22
ES	0 - 24	25 - 34	35 - 40	0 - 25	26 - 36	37 - 40	0 - 26	27 - 35	36 - 40
GI	0 - 13	14 - 20	21 - 25	0 - 13	14 - 20	21 - 25	0 - 13	14 - 20	21 - 25
CM	0 - 12	13 - 18	19	0 - 13	14 - 18	19	0 - 13	14 - 18	19
AC	0 - 14	15 - 20	21 - 25	0 - 14	15 - 21	22 - 25	0 - 15	16 - 21	22 - 25
AI	0 - 6	7 - 12	13 - 19	0 - 6	7 - 12	13 - 19	0 - 7	8 - 13	14 - 19
PY	0 - 6	7 - 9	10 - 16	0 - 6	7 - 10	11 - 16	0 - 6	7 - 10	11 - 16
IE	0 - 14	15 - 22	23 - 27	0 - 15	16 - 22	23 - 27	0 - 16	17 - 22	23 - 27
EM	0 - 17	18 - 23	24 - 35	0 - 17	18 - 24	25 - 35	0 - 18	19 - 24	25 - 35
FX	0 - 1	2 - 7	8 - 17	0 - 1	2 - 7	8 - 17	0 - 1	2 - 7	8 - 17
FE	0 - 10	11 - 15	16 - 19	0 - 10	11 - 15	16 - 19	0 - 10	11 - 15	16 - 19

Természetesen megjegyzendő, hogy a kapott értékek csak tájékoztató jellegűek, a személyiség-kérdőívben mért eredményeket szakember közreműködésével érdemes értelmezni.

Összefoglalás

A tanulmány, illetve a hozzá tartozó kutatás során informálódhattunk az S-CPI megbízhatósági mutatójáról, megállapításra kerültek az egyes skálákhoz tartozó új átlagértékek, valamint ahol lehetőség nyílt rá, ezek statisztikai módszerekkel össze is lettek hasonlítva a régi sztenderdekkel.

Érdemes néhány szót ejteni a vizsgálat gyenge pontjairól. A kutatás egyik alapkoncepciója volt, hogy az eredeti tanulmány publikálása óta eltelt hosszú idő indokoltá tette a korábbi sztenderdek felülvizsgálatát. Mivel a kutatás nyersanyagául szolgáló kérdőívek egy speciális helyzetben – munkaalkalmasság-vizsgálatok során – kerültek kitöltésre, elméletben sincs módszer arra, hogy

az elérhető adatbázis alapján megállapítsuk, hogy az egyes átlagértékekben bekövetkezett módosulások milyen arányban köszönhetők az elmúlt 30 év társadalmi változásainak (tehát az idői tényezőnek), illetve a munkaalkalmasság-vizsgálatok által felállított téthelyzetnek. A kérdés megválaszolásához a sztenderdizálás procedúráját egy normál (téthelyzettől mentes) mintán is el kellene végezni, mely azonban körülményes feladat – nem véletlen, hogy az utóbbi három évtizedben erre nem volt sikeres példa. Mindazonáltal érdemes észrevenni, hogy bizonyos esetekben e tényezők különválasztása nem is feltétlenül indokolt (pl.: munkaalkalmasság-vizsgálatok).

Egy komoly hiányossága a kutatásnak, hogy nem kerülhetett sor a felsőfokú végzettséggel rendelkező alcsoport átlagainak meghatározására, hiszen esetükben az elemszám messze nem volt reprezentatív. Mivel a munkaalkalmasság-vizsgálatok túlnyomórészt fizikai állományú, és/vagy legfeljebb középfokú végzettséget igénylő munkakörökre vonatkoztak, a homogenitás ilyen szempontból csorbult.

Megjegyzendő az is, hogy az eredeti sztenderdek meghatározásához felhasznált minta a jelen kutatásba bevont kérdőívek elemszámánál jóval nagyobb (többezres) mennyiséget képviselt. S bár az 596 fős minta már elégséges ahhoz, hogy elfogadható információt szolgáltatson bizonyos alkategóriák mentén, fontos észrevenni, hogy a demográfiai változók – főleg az életkor – eloszlása nem kellőképpen egyenletes minden alcsoportban.

A felsoroltak alapján levonható megállapítás, hogy a jelen kutatásban kapott átlagértékek érvényességi tartománya **nem fedi le a teljes populációt**, így az adatok arra történő általánosítását fenntartásokkal kell kezelni.

Érdemes tehát tudatában lenni a kutatás módszertani tökéletlenségeinek, azonban a kapott eredmények így is rendkívül hasznosak lehetnek bizonyos helyzetekben. Fizikai állományú dolgozók munkaalkalmasság-vizsgálatakor, vagy bármilyen téthelyzetben, ahol a vizsgálni kívánt egyének – demográfiai mutatóik alapján – besorolhatóak a kutatás alapját adó minta érvényességi tartományába, az egyes skálákhoz rendelhető új átlagértékek jobb támpontot szolgáltathatnak a 30 évvel ezelőtt publikált sztenderdekhez képest.

Irodalomjegyzék:

- Axelrod, R. (1986): An evolutionary approach to norms. *American Political Science Review*. 80. 4. 1095–1111.
- Gliem, J. A. - Gliem, R. R. (2003): Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. Columbus, Ohio. Elérhető: <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>, Letöltve: 2014. 03. 25.
- Gough, H. G. (1957). *Manual for the California Personality Inventory*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA.
- Nemzeti Munkaügyi Hivatal (2013): Munkáltatók számára a munkaerő-piaci szempontból releváns alkompetenciák azonosítása. Ergofit Kft. Budapest.
- Megargee, E. I. (1972): *Handbook for Research on the California Psychological Inventory*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Megargee, E. I. (2008): The California psychological inventory. In: Butcher, J. N. (szerk.): *Oxford Handbook of Personality Assessment*. Oxford University Press. New York. 323–335.
- Oláh Attila (1984): A Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív (CPI) rövidített változatának ismertetése. Pszichológiai Tanácsadás a Pályaválasztásban. Módszertani füzetek 32. Országos Pedagógiai Intézet. Budapest.
- Oláh Attila (1985): A Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív [California Psychological Inventory - CPI] teszt-könyve: Pszichológiai vizsgálóeszközök országos regisztere 011-1. Munkalélektani Koordináló Tanács Módszertani Sorozata. Munkaügyi Kutatóintézet. Budapest.

Oláh Attila (1986): A Californiai Pszichológiai Kérdőív hazai alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok. In: Hunyadi Gy. (szerk.): Pszichológiai Tanulmányok XVI. Akadémia Kiadó. Budapest. 53–101.

R Core Team (2013): R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, URL: www.R-project.org

Twenge, J. M. (1997): Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. Sex Roles. 36. 5-6. 305–325.

Vissza a tartalomjegyzékhez

VARGA ZOLTÁN

EBÉDSZÜNET, KÁVÉSZÜNET ÉS A SZEMÉLYES ADATOK

*avagy a munkaidő-nyilvántartás vezetése az Európai Unió Bírósága
Worten ügyben hozott ítéletének tükrében*

A szerző az Európai Unió Bíróságának Worten ügyben hozott ítéletének tükrében áttekinti a magyar szabályozási környezetet a munkaidő-nyilvántartás vezetése és az ezzel kapcsolatos munkaügyi ellenőrzés vonatkozásában. Részletesen taglalja a Kúria ezzel kapcsolatos joggyakorlatát, valamint ismerteti a Nemzeti Munkaügyi Hivatal céllenőrzésének tapasztalatait is. Ezt követően – különbséget téve a papír alapú és az elektronikus munkaidő-nyilvántartás között – megállapításokat tesz a nyilvántartások vezetésével és a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság részére történő továbbításával kapcsolatban – különös tekintettel arra az esetre, amennyiben az elektronikus nyilvántartáshoz hozzáféréssel rendelkező munkavállaló nem tartózkodik a munkavégzés helyén a munkaügyi ellenőrzés időpontjában.

Az Európai Unió Bírósága a személyes adatok feldolgozása vonatkozásában az egyének védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról szóló 1995. október 24-i 95/46/EK európai parlamenti és tanácsi irányelv kapcsán több esetben is előzetes döntéshozatali eljárást folytatott. Először a C-465/00., C-138/01. és C-139/01. számú, Österreichischer Rundfunk és társai egyesített ügyekben mondta ki a Bíróság, hogy a közjogi jogalanyoknál egy meghatározott mértéket elérő személyi juttatások név szerinti nyilvánosságra hozása önmagában nem ellentétes a fenti irányelvvel, de meg kell vizsgálnia a tagállami bíróságnak, hogy nem lenne-e elegendő ezen adatok ellenőrző szervek részére történő továbbítása az ilyen juttatások ésszerű keretek között tartása, mint cél elérése érdekében.

Ezt követően a C-101/01. számú, Lindqvist ügyben az internetes honlapon több személyre történő hivatkozást és azoknak akár nevükkel, akár más módon történő azonosítását a személyes adatok automatizált módon való feldolgozásaként minősítette a Bíróság, annak ellenére, hogy a honlapot szerkesztő hitoktató csak társaival történt mindennapi eseményeket dokumentálta.

A C-524/06. számú, Huber ügyben hozott ítéletében a Németországban rendszeresített, az ott élő vagy korábban ott élt külföldiekre vonatkozó nyilvántartásról a Bíróság megállapította, hogy a tartózkodási jogra vonatkozó szabályozás alkalmazásával megbízott nemzeti hatóságok segítése mint cél eléréséhez szükségtelen a névhez kötődő személyes adatok statisztikai célból történő feldolgozása egy központi nyilvántartásban.

A C-553/07. számú, Rijkeboer ügyben hozott ítéletében pedig megállapította, hogy az önkormányzat által továbbított adatokra vonatkozó információkhoz való hozzáférés határideje nem lehet rövidebb, mint az alapvető adatok tárolásának határideje.

Fenti döntéseket követően a Bíróság a munkaidő-nyilvántartásban szereplő adatokkal és azok munkaügyi ellenőrzést végző hatóság részére történő továbbításával foglalkozott a C-342/12. számú, Worten ügyben hozott ítéletében.

Varga Zoltán bírósági titkár, Szombathelyi Törvényszék.

A szerző köszönetét fejezi ki a tanulmány elkészítéséhez nyújtott önzetlen segítségéért és előremutató tanácsaiért dr. Szőke Zoltán címzetes törvényszéki bírónak, a Szombathelyi Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság elnökének, az Észak-dunántúli Közigazgatási és Munkaügyi Regionális Kollégium vezetőjének.

Az ügy alapját képező tényállás

A portugál munkaügyi ellenőrzést végző hatóság (ACT) 2010. március 9. napján ellenőrzést végzett a Worten nevű társaság Viseu településen lévő üzlethelyiségében, mely során felvett jegyzőkönyvében az alábbi megállapításokat tette: A Worten négy női munkavállalót alkalmaz váltott műszakban. A munkaidő-nyilvántartás (mely tartalmazza a napi munkaidőt, a napi és a heti pihenőidőt, valamint a napi és heti munkaidő számítási módját) nem azonnal hozzáférhető. A munkavállalók egy mágneskártya leolvasó-készüléken történő lehúzásával tartják nyilván munkaidejüket. A munkaidő-nyilvántartáshoz való hozzáférésre kizárólag egy informatikai hozzáféréssel rendelkező személy jogosult (a Worten területi képviselője), aki az ellenőrzéskor nem volt jelen, s így a társaság humánerőforrás-gazdálkodásért felelős központi szerve tudja csak a kért információkat szolgáltatni.

Az ACT felszólította a Worten-t a fenti információk benyújtására, mely a felhívásnak 2010. március 15. napján eleget is tett.

Az ACT azonban a 2012. március 14. napján kelt határozatában 2000 euró bírságot szabott ki a Worten-re, mivel a munkáltató megszegte a código do trabalho (munka törvénykönyve) rendelkezéseit, ugyanis nem tette lehetővé, hogy az ellenőrzést végző hatóság az üzlethelyiségben azonnal hozzáférjen a munkaidő-nyilvántartáshoz.

A Worten keresettel támadta a fenti határozatot a tribunal do trabalho de Viseu (Viseu-i Munkaügyi Bíróság) előtt. A portugál bíróság felfüggesztette az eljárást és előzetes döntéshozatal iránti eljárást kezdeményezett az Európai Unió Bíróságánál.

A Bíróság elé terjesztett kérdések

A portugál munkaügyi bíróság három kérdést terjesztett elő az Európai Unió Bíróságához előzetes döntéshozatalra.

Az első kérdés szerint „úgy kell-e értelmezni a 95/46/EK irányelv 2. Cikkét, hogy a munkaidő-nyilvántartás, amelyben feltüntetik az egyes munkavállalók munkaidejének kezdési és befejezési időpontját, valamint a szüneteket és a munkaidőbe nem tartozó időszakokat, a személyes adatok fogalmába tartozik?”²⁷

Az első kérdésre adott igenlő válasz esetén, „a 95/46/EK irányelv 17. Cikkének (1) bekezdése alapján a portugál államnak rendelkeznie kell-e a megfelelő technikai és szervezési intézkedésekről a személyes adatok véletlen vagy jogellenes megsemmisülés, véletlen elvesztés, megváltoztatás, jogosulatlan nyilvánosságra hozatal vagy hozzáférés elleni védelme érdekében, különösen, ha az adatkezelés közben az adatokat hálózaton keresztül továbbítják?”²⁸

Az első kérdésre adott igenlő válasz esetén „amennyiben a tagállam nem hoz semmilyen intézkedést a 95/46/EK irányelv 17. Cikkének (1) bekezdésében foglaltak teljesítésére, és ha a munkáltató, vagyis az említett adatok kezelője ezen adatokra korlátozódó hozzáférést nyújtó olyan rendszert hoz létre, amely nem biztosítja a munkafeltételek ellenőrzésére hatáskörrel rendelkező nemzeti hatóság automatikus hozzáférését, úgy kell-e értelmezni az uniós jog elsőbbségének elvét, hogy a tagállam nem szankcionálhatja az említett munkáltatót e magatartásáért?”²⁹

²⁷ C-342/12. számú Worten ügyben (2013) hozott ítélet 17. pontja.

²⁸ U. a.

²⁹ U. a.

Az első kérdésre adott válasz

A Bíróság első kérdésre adott lakonikus válaszában megállapította, hogy az egyes munkavállalók napi munkaidejére és pihenőidejére vonatkozó adatok a 95/46/EK irányelv 2. Cikkének a) pontja értelmében személyes adatoknak minősülnek. Az irányelv alkalmazásában személyes adat ugyanis „az azonosított vagy azonosítható természetes személyre (érintettre) vonatkozó bármely információ; az azonosítható személy olyan személy, aki közvetlen vagy közvetett módon azonosítható, különösen egy azonosító számra vagy a személy fizikai, fiziológiai, szellemi, gazdasági, kulturális vagy társadalmi identitására vonatkozó egy vagy több tényezőre történő utalás révén”. A Bíróság visszautalt korábbi gyakorlatára, az Österreichischer Rundfunk és társai egyesített ügyekben hozott ítéletére (C-456/00., C-138/01. és C-139/01.), a Huber ügyben hozott ítéletére (C-524/06.) és a Rijkeboer ügyben hozott ítéletére (C-553/07.). Az ilyen adatok munkáltató általi gyűjtése, rögzítése, rendszerezése, tárolása, megtekintése, felhasználása, illetve a munkaügyi ellenőrzést folytató hatóság részére történő továbbítása az irányelv szerinti személyes adatkezelésnek minősül.

A Bíróság az első kérdésre tehát azt a választ adta, hogy „a 95/46/EK irányelv 2. Cikkének a) pontját úgy kell értelmezni, hogy az olyan munkaidő-nyilvántartás – mint amilyen az alapeljárásban is szerepel –, amelyben feltüntetik az egyes munkavállalók munkaidejének kezdési és befejezési időpontját, valamint a szüneteket és a munkaidőbe nem tartozó időszakokat, a „személyes adatok” e rendelkezés értelmében vett fogalmába tartozik”³⁰.

A második és harmadik kérdésre adott válasz

A Bíróság először azt rögzítette, hogy – a portugál bíróság kérdésével ellentétben – a 95/46/EK irányelv 17. Cikk (1) bekezdése a tagállamok részére határoz meg egy kötelezettséget, mely szerint rendelkezniük kell arról, hogy a személyes adatok kezelői végrehajtsák a biztonságos adatkezeléshez kapcsolódó technikai és szervezési intézkedéseket. Ez tehát a személyes adatot kezelő munkáltató kötelezettsége, a tagállam részéről az erre vonatkozó, irányelvvel összhangban lévő szabályozás elfogadása az előírás.

A Bíróság utal arra is, hogy a portugál jog lehetővé teszi a munkaügyi ellenőrzést folytató hatóság hozzáférését ezekhez a személyes adatokhoz.

Nem fogadható el a Worten érvelése, ugyanis a munkáltató azon kötelezettsége, hogy a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság részére azonnali hozzáférést biztosítson a munkaidő-nyilvántartáshoz, nem jelenti azt, hogy az adatok más, hozzáférésre nem jogosult személyek részére is hozzáférhetővé válnának.

Mindezek után a Bíróság átfogalmazta a tagállami bíróság kérdését oly módon, hogy a „95/46/EK irányelv rendelkezéseit úgy kell-e értelmezni, hogy azok kizárnak egy olyan nemzeti szabályozást – mint amilyenről az alapeljárásban szó van –, amely a munkáltatót arra kötelezi, hogy a munkafeltételek ellenőrzésére hatáskörrel rendelkező nemzeti hatóság részére azonnali betekintést lehetővé tévő módon bocsássa rendelkezésre a munkaidő-nyilvántartást”³¹.

Az irányelv meghatározása szerint a hatálya alá tartozó személyes adatok gyűjtése csak meghatározott, egyértelmű és jogszerű célból történhet, illetve az adatoknak megfelelőeknek, relevánsnak és nem túlzott mértékűeknek kell lenniük. A személyes adatok kezelése csak akkor megengedett, ha az adatkezelés az adatkezelőre vonatkozó jogi kötelezettség teljesítéséhez szüksé-

³⁰ Az ítélet 22. pontja.

³¹ Az ítélet 32. pontja.

ges, vagy az adatkezelés közérdekből elvégzendő feladat végrehajtásához vagy az adatkezelőre, illetve azon harmadik félre ruházott közhatalmi hatáskör gyakorlásához szükséges, akivel az adatokat közölték. A Bíróság megállapította, hogy – úgy tűnik – a Worten a munkaidő-nyilvántartásban szereplő adatokat a munkafeltételekre vonatkozó szabályozásnak való megfelelés érdekében gyűjti, ezek kezelése a munkáltatót terhelő jogi kötelezettségnek való megfelelés, illetve a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság ellenőrzési feladatának teljesítése érdekében szükséges.

A Bíróság megállapította – visszautalva a Huber ügyben hozott ítéletére is –, hogy az olyan tagállami szabályozás, mely szerint a munkáltatónak azonnali hozzáférést kell biztosítania a munkaidő-nyilvántartásban szereplő adatokhoz a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság részére, szükségesnek bizonyulhat a munkafeltételekre vonatkozó szabályozás minél hatékonyabb érvényesülése érdekében.

A Bizottság álláspontja szerint „a munkáltató azon kötelezettsége, hogy biztosítsa a munkaidő-nyilvántartásba való azonnali betekintést olyan jellegű, hogy meg kell akadályoznia az adatok megváltoztatásának bármilyen lehetőségét az illetékes nemzeti hatóságok látogatása és az említett adatoknak ezen hatóságok általi tényleges ellenőrzése közötti időben”³². A Worten érvelése szerint azonban a munkaidő-nyilvántartásban szereplő adatok azonnali hozzáférhetősége nem nyújt „semmilyen hozzáadott értéket”³³, azok később is továbbíthatók az ellenőrzést végző hatóság részére.

A Bíróság szerint a portugál bíróságnak meg kell vizsgálnia, hogy a munkáltatónak a munkaidő-nyilvántartás adataihoz való azonnali hozzáférést biztosító kötelezettsége szükséges-e a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság ellenőrzési feladatának teljesítéséhez, s amennyiben igen, úgy a bíróságnak véleményt kell mondania a büntetés arányosságát illetően is.

Mindezekre figyelemmel a Bíróság a második és a harmadik kérdésre azt a választ adta, hogy „a 95/46/EK irányelv 6. Cikke (1) bekezdésének b) és c) pontját, valamint 7. Cikkének c) és e) pontját úgy kell értelmezni, hogy azokkal nem ellentétes az olyan nemzeti szabályozás – mint amilyenről az alapeljárásban is szó van – amely a munkáltatót arra kötelezi, hogy a munkafeltételek ellenőrzésére hatáskörrel rendelkező nemzeti hatóság részére azonnali betekintést lehetővé tévő módon bocsássa rendelkezésre a munkaidő-nyilvántartást, amennyibe e kötelezettség szükségesnek tekinthető ezen hatóság feladatainak teljesítéséhez a munkafeltételekre, különösen a munkaidőre vonatkozó szabályozás alkalmazásának ellenőrzésével kapcsolatban”³⁴.

A magyar munkajogi szabályozási környezet

A Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.) 134. §-a foglalkozik a munkaidő és a pihenőidő nyilvántartásával. Az (1) bekezdés szerint a munkáltató nyilvántartja a rendes és rendkívüli munkaidő, a készenlét és a szabadság tartamát. A (2) bekezdés alapján a nyilvántartásból naprakészen megállapíthatónak kell lennie a teljesített rendes és rendkívüli munkaidő, valamint a készenlét kezdő és befejező időpontjának is. A (3) bekezdés szerint a rendes és rendkívüli munkaidő-nyilvántartás az írásban közölt munkaidő-beosztás hónap végén történő igazolásával és a változás naprakész feltüntetésével is vezethető.

A portugál código do trabalho a magyar munkajogi szabályozástól eltérően 202. cikke (1) bekezdésében a munkaidő-nyilvántartás hozzáférhető helyen és azonnali megtekintést lehetővé tévő módon történő őrzését írja elő.

³² Az ítélet 41. pontja.

³³ Az ítélet 42. pontja.

³⁴ Az ítélet 45. pontja.

A munkaügyi ellenőrzésről szóló 1996. évi LXXV. törvény (Met.) 3. § (1) bekezdésének f) pontja alapján a munkaügyi ellenőrzés kiterjed a munka-és pihenőidőre a munkaviszonyra vonatkozó szabályban előírt rendelkezések megtartására. A Met. 5. § (2) bekezdése előírja, hogy a munkaügyi ellenőrzést végző szerv a munkáltató nyilvántartásairól készült másolatot, valamint az ellenőrzés során készített hang-és képfelvételt csak ellenőrzési tevékenységével összefüggésben használhatja fel, és a dokumentumokat köteles az eljárás jogerős befejezését követő három éven belül megsemmisíteni.

A portugál törvény (107/2009 törvény) 10. cikkében a munkaügyi ellenőr feladatává teszi a munkahelyi viszonyok és munkafeltételek meghatározásához hasznos dokumentumok és más nyilvántartások azonnali hatályú igénylését, vagy a Munkaügyi Minisztérium ellenőrzési szolgáltatának dekoncentrált szervei részére történő bemutatás céljával való igénylését, ezek megvizsgálását és másolását. A törvény a társadalombiztosítási ellenőr vonatkozásában is azonnali hatályú igénylési kötelezettséget ír elő.

A fentiekből is látható, hogy a portugál és a magyar szabályozás között számottevő eltérés van a munkaidő-nyilvántartás megtekinthetőségét, igénylését illetően. Míg a portugál szabályozás azonnali megtekintést lehetővé tévő nyilvántartást ír elő, addig a magyar Mt. naprakészen vezetett, sőt bizonyos esetekben a hónap végével korrigált nyilvántartás vezetését szabályozza.

A munkaidő-szervezés egyes szempontjairól szóló 2003/88/EK irányelv 6. Cikke szerint a tagállamok meghozzák a szükséges intézkedéseket annak biztosítására, hogy a munkavállalók biztonságának és egészségének védelmével összhangban a heti munkaidő időtartamát törvényi, rendeleti vagy közigazgatási rendelkezések, kollektív szerződések vagy a szociális partnerek által megkötött megállapodások útján korlátozzák; illetve hétnapos időtartamokban az átlagos munkaidő, a túlórákat is beleértve, ne haladja meg a 48 órát.

Az irányelv 22. Cikke alapján azonban a tagállamoknak lehetőségük van arra, hogy ne alkalmazzák a 6. Cikket, de kizárólag a munkavállalók biztonság-és egészségvédelméről szóló általános elvek tiszteletben tartása mellett, feltéve hogy meghozzák a szükséges intézkedéseket a következők biztosítása érdekében:

- a munkáltató nem írhatja elő a munkavállaló számára, hogy egy hétnapos időszak alatt 48 óránál többet dolgozzon, amelyet átlagként számítanak ki a 16. Cikk b) pontjában említett referencia-időszakra tekintettel, kivéve, ha a munkavállaló előzetesen beleegyezett az ilyen munkavégzésbe;
- a munkavállalót munkáltatója nem hozhatja hátrányos helyzetbe azért, mert a munkavállaló nem egyezik bele az ilyen munkavégzésbe;
- a munkáltató **naprakész nyilvántartást** vezet az ilyen munkát végző valamennyi munkavállalóról; a nyilvántartásokat az illetékes hatóságok rendelkezésére bocsátják, amelyek a munkavállalók biztonságával és/vagy egészségével kapcsolatos okok alapján megtilthatják vagy korlátozhatják a maximális heti munkaidő túllépését;
- a munkáltató kérésre tájékoztatja az illetékes hatóságokat azokról az esetekről, amikor a munkavállalók beleegyeztek abba, hogy hétnapos időtartam alatt 48 órát meghaladó munkát végezzenek, amelyet átlagként számítanak ki a 16. Cikk b) pontjában említett referencia-időszakra nézve.

A magyar munkajogi szabályozás a 2003/88/EK irányelv terminológiájával megegyező rendelkezést tartalmaz a munkaidő-nyilvántartás naprakész jellegét tekintve, illetve nem teszi kötelezővé a munkáltatók számára a nyilvántartás azonnali rendelkezésre bocsátását a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság részére.

A Bíróság Worten ügyben hozott ítéletének 41. pontjában rögzíti, hogy az Európai Bizottság véleménye szerint – bár a 2003/88/EK irányelv kifejezetten nem írja elő – elfogadható egy olyan tagállami szabályozás, mely előírja a nyilvántartás azonnali igénylését a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság részéről. Ez egy papír alapú nyilvántartás vonatkozásában különösebb gondot nem okozhat a munkáltató részéről, azonban – mint a Bíróság előtt fekvő ügyben is – egy informatikai rendszerhez történő hozzáférés és az adatok abból történő lekérése – informatikai hozzáféréssel rendelkező személy távollétében – problémás helyzethez vezet egy portugálhoz hasonló szabályozás esetében. E felvetés azonban elvezet minket a személyes adatok kezelésével és továbbításával kapcsolatos kérdéskör részletesebb taglalásához.

A személyes adatokra vonatkozó uniós és magyar szabályozás

Az uniós jog a személyes adatok feldolgozása vonatkozásában az egyének védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról szóló 95/46/EK irányelvben határozta meg a tagállamok számára követendő célkitűzéseket. Ennek keretében meghatározta a személyes adat és a személyes adat feldolgozása – fentiekben már ismertetett – fogalmát, valamint a személyes adatok feldolgozásának (helyesebben kezelésének) feltételeit.

Hazánkban jelenleg az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény (a továbbiakban: Infotv.) rendelkezik a személyes adatok fogalmáról, köréről és kezelésük szabályairól. Az Infotv. 3. § 2. pontja szerint személyes adat az érintettel kapcsolatba hozható adat – különösen az érintett neve, azonosító jele, valamint egy vagy több fizikai, fiziológiai, mentális, gazdasági, kulturális vagy szociális azonosságára jellemző ismeret –, valamint az adatból levonható, az érintettre vonatkozó következtetés. Az érintett pedig – a 3. § 1. pontja szerint – bármely meghatározott, személyes adat alapján azonosított vagy – közvetlenül vagy közvetve – azonosítható természetes személy. A törvény 4. § (1) bekezdése szerint személyes adat kizárólag meghatározott célból, jog gyakorlása és kötelezettség teljesítése érdekében kezelhető. Ugyanezen szakasz (2) bekezdése alapján a személyes adat csak a cél megvalósulásához szükséges mértékben és ideig kezelhető. A 6. § (5) bekezdése alapján amennyiben a személyes adat felvételére az érintett hozzájárulásával került sor, az adatkezelő a felvett adatokat törvény eltérő rendelkezésének hiányában a rá vonatkozó jogi kötelezettség teljesítése céljából további külön hozzájárulás nélkül, valamint az érintett hozzájárulásának visszavonását követően is kezelheti. A 7. § (2) bekezdés szerint az adatkezelő, illetve tevékenységi körében az adatfeldolgozó köteles gondoskodni az adatok biztonságáról, köteles továbbá megtenni azokat a technikai és szervezési intézkedéseket és kialakítani azokat az eljárási szabályokat, amelyek e törvény, valamint az egyéb adat-és titokvédelmi szabályok érvényre juttatásához szükségesek. Ugyanezen szakasz (3) bekezdése rendelkezik arról, hogy az adatokat megfelelő intézkedésekkel védeni kell különösen a jogosulatlan hozzáférés, megváltoztatás, továbbítás, nyilvánosságra hozatal, törlés vagy megsemmisítés, valamint a véletlen megsemmisülés és sérülés, továbbá az alkalmazott technika megváltozásából fakadó hozzáférhetetlenné válás ellen. Az (5) bekezdés szerint az automatizált feldolgozás során az adatkezelő és a feldolgozó további intézkedésekkel biztosítja – többek között – annak ellenőrizhetőségét és megállapíthatóságát, hogy a személyes adatokat adatátviteli berendezés alkalmazásával mely szerveknek továbbították vagy továbbíthatják, illetve mely személyes adatokat mikor és ki vitte be az automatikus adatfeldolgozó rendszerekbe.

Az ismertetett jogszabályhelyekből is kitűnik, hogy a magyar jogalkotó eleget tett harmonizációs kötelezettségének, több helyütt az uniós irányelv terminológiáját is átvette.

Az Mt. a munkavállalók személyes adatainak kezeléséről és védelméről a 10. §-ában rendelkezik. Eszerint a munkáltató köteles a munkavállalót tájékoztatni személyes adatainak kezeléséről. A

munkáltató a munkavállalóra vonatkozó tény, adatot, véleményt harmadik személlyel csak törvényben meghatározott esetben vagy a munkavállaló hozzájárulásával közölhet. A munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítése céljából a munkáltató a munkavállaló személyes adatait – az adatszolgáltatás céljának megjelölésével, törvényben meghatározottak szerint – adatfeldolgozó számára átadhatja, melyről a munkavállalót előzetesen tájékoztatnia kell.

A harmadik személy részére történő adatközlés törvényben meghatározott esetét az Infotv. 6. § (5) bekezdése szerinti jogi kötelezettség teljesítése érdekében történő adattovábbítás tölti meg tartalommal. Ilyennek tekinthető a személyes adatokat tartalmazó munkaidő-nyilvántartás munkaügyi ellenőrzést végző hatóság részére történő továbbítása, melyhez – fentiek alapján – a munkavállaló hozzájárulása már nem kell, hiszen ez – a Bíróság Worten ügyben hozott ítéletében írt indokolásában kifejtettekkel egyezően – a munkafeltételekre vonatkozó szabályozás minél hatékonyabb érvényesülése, mint jogi kötelezettség érdekében szükséges.

A személyes adatkezelés korlátozását a Met. 5. § (2) bekezdése tartalmazza a munkáltató nyilvántartásaival összefüggésben, megjelölve az adatkezelés célhoz kötöttségét (ellenőrzési tevékenységgel összefüggésben), illetve annak végső időpontját (az eljárás jogerős befejezését követő három év).

A hatósági ellenőrzés kapcsán a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (Ket.) is rendelkezik a személyes adatok kezelésének végső időpontjáról, amikor 94. § (4) bekezdésében előírja, hogy a hatóság az ellenőrzés céljából vezetett nyilvántartásban szereplő adatokat azok keletkezésétől számított két évig kezelheti.

A Kúria munkaidő-nyilvántartással és annak vezetésével kapcsolatos gyakorlata

A Kúria (Legfelsőbb Bíróság) munkaidő-nyilvántartás vezetésével kapcsolatos gyakorlatát áttekintve megállapítható, hogy a legfőbb bírói szerv mind a papír alapú, mind az elektronikus nyilvántartások vezetésének szabályszerűségével is foglalkozni kényszerült.

A Kúria Mfv.E.10.229/2003/1. számú határozatában – a régi Mt. 140/A. §-ával kapcsolatban – megállapította, hogy a munkaidő-nyilvántartásban szereplő adatok pontos rögzítése a jogbiztonság érdekét szolgálja. Amennyiben a jelenléti íven a munkavállaló „X” jellel rögzíti a ledolgozott munkanapot, abból nem lehet megállapítani, hogy a munkavállaló a napi munkaidőt rendes vagy rendkívüli munkaidőként, ügyeletként, vagy készenlétben töltötte-e le, illetve hogy a munkáltató betartotta-e a napi pihenőidőre, a törvényes munkaidőre, a munkaközi szünetre és a heti pihenőidőre vonatkozó rendelkezéseket, valamint mikor és milyen tartalmú rendkívüli munkavégzés történt.

Az Mfv.E.10.006/2005/1. számú határozatában a Kúria megállapította, hogy nincs akadálya annak, hogy a munkaidő-nyilvántartást több okirat tartalmazza – viszont mindegyiknek meg kell felelnie a nyilvántartás-vezetés Mt.-ben foglalt szabályainak.

A Kúria Mfv.E.10.027/2005/1. számú határozatában kifejtette, hogy – bár az Mt. 140/A. § nem tartalmaz részletes előírásokat a munkaidő-nyilvántartás mikéntjéről – a nyilvántartásnak a bírói gyakorlat szerint olyannak kell lennie, amelyből kiderül minden egyes munkavállaló vonatkozásában a munkaidő kezdete és vége, ugyanis kizárólag így állapítható meg, hogy a munkavállaló végez-e túlmunkát vagy sem.

A munkaidő-nyilvántartás javítása kapcsán a Kúria Mfv.II.10.275/2007/3. számú döntésében egyetértett az elsőfokú bíróság ítéletében foglaltakkal, miszerint a jelenléti ív szabálytalan javításának minősül a perben vitatott szombati napra vonatkozó regisztrálás javítófestékekkel törlése.

Ennek során a munkaügyi ellenőrzést végző felügyelők jogszerűen vették figyelembe bizonyítékként a munkáltató telephelyén foglalkoztatott biztonsági szolgálat által vezetett nyilvántartás adatait, s vetették össze a munkáltató munkaidő-nyilvántartásának adataival. A Legfelsőbb Bíróság Mfv.I.10.081/2007/4. számú ítéletében is elfogadta döntése alapjaként a biztonsági szolgálat nyilvántartását.

A Kúria Mfv.II.10.145/2010/4. számú végzésében az elsőfokú bíróság ítéletét hatályon kívül helyezte és új határozat hozatalára utasította, ugyanis a munkaügyi szabályszegés megállapításához nem tartotta elegendőnek a munkaidő-nyilvántartások hiányát, illetve helytelen vezetését, tekintettel a munkáltatónál kötetlen munkaidőben foglalkoztatott munkavállalókra. A munkaügyi ellenőrzést végző hatóságnak – amennyiben kételye támadna ezen munkavállalók kötetlen munkaidejével kapcsolatban – részletesen fel kell tárnia a betöltött munkakör és a kötetlen munkaidő összefüggésével kapcsolatos körülményeket.

A munkaidő-nyilvántartás adatainak munkavállalók által történő javításával kapcsolatban a Kúria Mfv.II.10.343/2012/4. számú ítéletében rögzítette, hogy a nyilvántartás szabályszerű vezetésének ellenőrzése a munkáltató kompetenciájába tartozik. A munkavégzés helyén bemutatott nyilvántartás és a munkáltató képviselője által ugyanezen munkavégzési helyre vonatkozó később bemutatott nyilvántartás adatai nem egyeztek meg, s ezt úgy kell értékelni, mintha a munkáltató (és nem a munkavállalók) javították volna a bejegyzett adatokat, így a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság jogszerűen szabott ki bírságot a munkáltatóval szemben. Ezt erősítette meg a Kúria MfvK.II.10.246/2012/6. számú ítélete is, melyben a munkaügyi felügyelők által az ellenőrzés helyszínén lefényképezett nyilvántartástól eltérő tartalmút csatolt be a munkáltató képviselője. A Kúria álláspontja szerint a munkáltató kötelezettsége a valós adatokat tartalmazó nyilvántartás vezetése, s nem hivatkozhat arra, hogy a munkavállalók helytelen bejegyzése miatt kellett utóbb javításokat eszközölnie. Hozzátette, hogy egy előre kitöltött jelenléti ív sem felel meg a nyilvántartás naprakész, hiteles vezetése követelményének.

A Kúria Mfv.II.10.435/2011/5. számú ítéletében szintén a munkáltató mulasztását állapította meg a munkaidő-nyilvántartás szabálytalan vezetése miatt. Bár a munkáltató elektronikus úton (laptopon) vezetett nyilvántartásának és a papír alapú, alkalmi munkavállalói könyvvel foglalkoztatottakra vonatkozó nyilvántartásának adatai megegyeztek, azonban az egyik munkavállaló a részére átadott jelenléti ívet nem vezette. A munkaügyi ellenőrzés során – mivel a művezető nem volt jelen – a felügyelők kizárólag a munkavállaló nyilvántartásának hiányát rögzítették, a munkáltató később csatolta be az általa vezetett papír alapú és elektronikus nyilvántartást. A Kúria a nyilvántartást nem vezető munkavállaló mulasztását a munkáltató terhére értékelte, hiszen a munkaidő-nyilvántartás szabályszerű vezetése a munkáltató kötelessége, a munkavállalót rendszeresen ellenőriznie kellett volna a jelenléti ív szabályszerű vezetése érdekében.

A munkaidő-nyilvántartás munkavégzés helyén történő tartásával és a hatóság részére történő azonnali bemutatásával kapcsolatban a Kúria az Mfv.II.10.646/2011/4. számú ítéletében foglalkozott. Ebben megállapította, hogy a szabályozás céljából és jellegéből következően a nyilvántartást az egyes adatok elszámolási kötelezettségéhez kötődően kell vezetni, vagyis akként, hogy az egyes munkaidő elemek jogszabályi feltételeire vonatkozó rendelkezések betartása ellenőrizhető legyen a hatóság és a munkavállalók számára. A munkáltató megalapozatlanul hivatkozott arra, hogy a nyilvántartásnak nem feltétlenül kell az ellenőrzés helyszínén lennie. A szabályozás céljának ugyanis a munkavégzés helyén vezetett olyan nyilvántartás felel meg, amely mind a munkavállalók, mind a hatóság részére azonnal ellenőrizhető. A munkáltató azonban csak az ellenőrzés napjának nyilvántartását tudta bemutatni, a havi jelenléti ívek a könyvelőjénél voltak.

A régi Mt. 140/A. § nem írta elő a nyilvántartás naprakész vezetését, azonban a nyilvántartott adatok köre nagyban hasonlított a jelenlegi szabályozáshoz. Az Mt. 134. § (2) bekezdésében már

szerepel a „naprakész” kifejezés, a korábbi szabályozás céljából pedig egyenesen következik, hogy a munkaidővel kapcsolatos nyilvántartásnak az adott munkanapra vonatkozó adatokat kell tartalmaznia. A papír alapú nyilvántartások kapcsán egyértelmű a Legfelsőbb Bíróság gyakorlata, annak a munkavégzés helyén kell lennie, ugyanis egy munkaügyi ellenőrzés során azt be kell mutatni a munkaügyi felügyelőknek a Met. 3. § (1) bekezdés f) pontja alapján.

Az elektronikus munkaidő-nyilvántartások vezetésével kapcsolatban a Kúria alábbi döntései érdemelnek figyelmet.

A legfőbb bírói szerv Mfv.I.10.667/2011/6. számú ítéletében foglalkozott a beléptető rendszer és az elektronikus munkaidő-nyilvántartás vezetésével kapcsolatos problémákkal. A perbeli esetben az alperesi munkáltatónál blokkoló kártyát kellett használni, kivételes esetben volt csak lehetőség a munkaidő kézzel történő nyilvántartására. Az alperes rendkívüli felmondással megszüntette a felperes munkaviszonyát arra tekintettel, hogy a törvényben előírt munkaidőhöz képest kevesebbet dolgozott, a bérszámfejtéshez szükséges munkaidő-nyilvántartó rendszert rendszeresen nem használta, a munkavégzés helyére érkezéskor és onnan történő távozáskor a kötelező blokkolást nem végezte el, belépési és kilépési idejét a munkaidő-nyilvántartó rendszerbe az általa közölt adatok alapján az egyik beosztottja végezte, melyek – összevetve a parkoló biztonsági kamerájának felvételével – nem egyeztek a tényleges munkavégzés idejével. A felperes munkaidő-nyilvántartó rendszerhez való viszonyulása és az a - eljárás során bizonyítást nyert – tény, miszerint hamis adatok nyilvántartásba történő felvételére utasította egyik beosztottját, megalapozza az alperesi rendkívüli felmondást. A bérszámfejtés alapjául szolgáló munkaidő-nyilvántartáshoz valótlán adatok közlése ugyanis a munkaviszonyból eredő lényeges kötelezettség jelentős, szándékos megsértését jelenti. Ebben a perben a Kúria a munkaidő-nyilvántartás egyik lehetséges, hierarchikus viszonyon alapuló manipulálásával kapcsolatban rögzítette a jelentős, szándékos kötelezettségszegés fennállását. Ehhez hasonló eset mind a papír alapú, mind az elektronikus nyilvántartás esetében is felmerülhet, s tanúvallomással, esetleg a munkavégzés helyén felszerelt biztonsági kamera felvételeivel bizonyítható.

A Legfelsőbb Bíróság Mfv.II.10.225/2012/6. számú ítéletében rögzítette, hogy a munkáltató által vezetett jelenléti ív adataival szemben a munkavállaló által állított valós munkaidő tartamának bizonyítására a beléptetőrendszer adatai – amennyiben a perben rendelkezésre álltak volna – akkor is alkalmatlanok lettek volna. A beléptetőrendszer ugyanis kevesebb, mint a munkaidő-nyilvántartás, kizárólag a munkahelyre történő be- és kilépés dokumentálására szolgál, nem alkalmas a munkaidő jellegének (rendes, rendkívüli, készenlét, ügyelet) rögzítésére. Kizárólag a munkaidő-nyilvántartással kapcsolatos eljárás vonalán tehát a jogszabályoknak megfelelő munkaidő-nyilvántartással szemben önmagában a beléptetőrendszer adatai nem alapozzák meg az erre hivatkozó fél igényét.

A munkaidő-nyilvántartási rendszerhez való hozzáférés tekintetében a Kúria Mfv.I.10.195/2013/4. számú ítélete foglalkozott a nyilvántartás vezetésére hozzáféréssel (jelszóval) rendelkező munkavállaló által a jelszó illetéktelenek számára történő továbbadásával. Az elsőfokú bíróság megállapította, hogy az alperesi munkáltató jogellenesen szüntette meg a felperes munkaviszonyát rendes felmondással arra hivatkozással, hogy a felperes a távolléte alatt illetéktelen személyek részére adta át a munkaidő-nyilvántartási rendszerhez kapcsolódó jelszavát. Az elsőfokú bíróság megállapította, hogy a munkáltató a perbeli időszakban elfogadta és eltűrte a Felhasználói Informatikai Biztonsági Kézikönyvben rögzítettektől eltérő gyakorlatot, azaz azt a tényt, hogy a munkavállalók ismerték egymás jelszavát a rendszerhez. A másodfokú bíróság azonban elutasította a felperes keresetét arra hivatkozva, hogy a felperes a vonatkozó munkáltató szabályzatokat megsértette akkor, amikor arra illetéktelen személyek részére adta át a jelszavát. A Kúria a másodfokú bíróság érvelésével értett egyet, tekintettel arra, hogy a fel-

peres nem bizonyította a perben azt, hogy a munkáltató eltúrta volna a jelszó kiadásával kapcsolatos munkavállalói gyakorlatot.

A munkaidő-nyilvántartáshoz való hozzáférés biztosítása és a Nemzeti Munkaügyi Hivatal gyakorlata

A Nemzeti Munkaügyi Hivatal 30083/2013-5440. számon összefoglalót készített a munkaidő-és pihenőidő szabályainak érvényesülésével kapcsolatos céllenőrzés tapasztalatairól, mely 2013. október 2. és 18. között zajlott. Az ellenőrzés-sorozat egyik kiemelt területe a munkaidő-nyilvántartással kapcsolatos jogsértések vizsgálata volt. Az összefoglaló szerint a munkáltatók 85 %-ánál várható valamilyen munkaügyi szabálytalanság megállapítása. A szabálytalanságok egyik típusa a munkaidő-nyilvántartással kapcsolatos szabályok megszegése volt, mely hiányos, hamis nyilvántartást, vagy a nyilvántartás hiányát jelentette. Ezen szabálytalanságok a vizsgált időszakban feltárt jogsértések 38 %-át tették ki. A kereskedelem területén a hatóság leginkább a munkaidőre és a pihenőidőre vonatkozó szabályok megsértésével találkozott leginkább.

A Hivatal részletes megállapításai körében kifejtette, hogy „több foglalkoztató esetében bizonyítást nyert, hogy a munka-és pihenőidővel kapcsolatos adatokat hiányosan vagy nem a valóságnak megfelelően vezette (hamis, illetve kettős nyilvántartás). A munkaidő-nyilvántartással összefüggő legjellemzőbb szabálytalanság, hogy a munkáltató nem rögzíti a nyilvántartáson a munkaidő kezdő és befejező időpontját (ez a látszólag csekély szabálytalanság leplezi legtöbbször a napi maximális munkaidő túllépését, illetve a rendkívüli munkavégzést)”³⁵. A munkaidővel kapcsolatos adatok nyilvántartásával összefüggő szabálytalanságok mögött a munkaidőre, a pihenőidőre és munkabérre vonatkozó rendelkezések megsértésének leplezése, a munkaidővel kapcsolatos adatok hiányos nyilvántartása mögött pedig a figyelmetlenség, feledékenység és a következetesség hiánya húzódik meg. Gyakori jogsértés, hogy a munkaidő-nyilvántartás nincs a munkavégzés helyén. A Hivatal rögzítette, hogy a munkaidő-nyilvántartással kapcsolatos szabálytalanságok esetén a munkáltatók a munkavállalók nyilvántartás-vezetésével kapcsolatos mulasztásaira hivatkoztak, jóllehet a munkáltató kötelezettsége a nyilvántartás megfelelő vezetése.

A Hivatal az összefoglaló végén néhány példán keresztül mutatta be a legjellemzőbb szabálytalanságokat. Ilyen volt például egy vegyesboltban a nyitás előtti és a zárás utáni munkavégzés munkaidő-nyilvántartásban való feltüntetésének hiánya, egy vagyonőr vállalkozásnál a munkaidő kezdete előtti munkavégzés regisztrációjának hiánya, illetve a munkaidő kezdete rögzítésének hiánya egy kertészeti gazdasági társaságnál.

Konklúziók

A Worten ügghöz hasonló tényállások gyakrabban fordulnak majd elő hazánkban is, ugyanis egyre inkább elterjednek azok a szoftverek, melyek integrált megoldást nyújtanak a munkáltatók számára a bérszámfejtés és a munkaidő-nyilvántartás vezetése kapcsán. Ezek az elektronikus rendszerek két fő funkciót egyesítenek: „egyrészt gyűjtik a munkavállalók mozgásadatait, törvényben meghatározott munkaidőadatait, távolléteit, másrészt azokat számos lehetőség szerint fel is dolgozzák”³⁶. A munkahelyeken elhelyezett azonosító terminálok, kezelő panelek gyűjtik a munkavállalók munkaidő-adatait, a munkaidő-nyilvántartó szoftver pedig feldolgozza ezeket az adatokat, melyek a bérszámfejtés alapját is képezik. Az elektronikus munkaidő-nyilvántartással

³⁵ Nemzeti Munkaügyi Hivatal 30083/2013-5440. számú összefoglalója a munka-és pihenőidő szabályainak érvényesülése tárgyú céllenőrzés tapasztalatairól 9. oldal.

³⁶ Kun Attila: A munkaidő nyilvántartásának főbb szempontjai. Munkaügyi Szemle 2005. október 52. o.

kapcsolatban problémaként merülhet fel a munkáltató általi, utólagos, a jogszabályi előírásoknak megfelelő korrekció elvégzése, illetve a törvénynek nem megfelelő adatok bevitelét akadályozó programozás, azaz a nyilvántartás mindig a jogszabályoknak megfelelő adatokat fogja tartalmazni. Az elektronikus rendszer előnyei, hogy „többé-kevésbé megbízható képet adnak a dolgozók mozgásairól, javíthatják a munkavégzési fegyelmet (csökkentve akár a hiányzásokat, késéseket), sőt az ösztönzési rendszerek alapjait is képezhetik (mindamellet, hogy könnyítik az adminisztrációt)”³⁷.

A személyes adatok kezelésének vonalán külön kell választani a papír alapú és az elektronikus munkaidő-nyilvántartást vezető munkáltatókat. A papír alapú nyilvántartások esetén a munkáltató vagy képviselője bemutatja a dokumentumot a munkaügyi felügyelő részére, aki másolatot (esetleg képfelvételt) készít a nyilvántartásról. Mivel a nyilvántartást a munkavégzés helyén kell vezetni, ezért a munkáltató nem hivatkozhat arra, hogy nem tudja átadni azt a felügyelő részére. A nyilvántartásban szereplő személyes adatok kezeléséhez a munkavállalók a munkaszerződésük megkötésével már hozzájárultak, további beleegyezésük a munkaügyi ellenőrzést végző hatóságok részére való továbbításhoz nem kell, a munkáltató a személyes adatok továbbításával jogi kötelezettségének tesz eleget. Mivel a munkaidő-nyilvántartás bizonyos esetekben a hónap végén zárható le, ezért előfordulhat az is, hogy a munkáltató nem az ellenőrzés során, hanem később küldi meg a Hivatalnak a nyilvántartást. Mivel jelen esetben a nyilvántartás naprakész vezetése követelményének a hónap végi bejegyzés felel meg, a portugál szabályozáshoz hasonló azonnali hozzáférhetővé tétel ebben az esetben nem alkalmazható.

A Kúria fenti döntéseiből is kitűnik, hogy a papír alapú nyilvántartás kapcsán a munkavégzés helyén történő rendelkezésre állást és a munkaügyi ellenőrzést végző felügyelők részére való azonnali bemutatást kívánják meg – bármelyik hiánya maga után vonja a munkaügyi bírság kiszabását.

Az elektronikus nyilvántartások kapcsán bonyolultabb a helyzet, főleg akkor, ha a nyilvántartáshoz hozzáféréssel rendelkező, azt vezető személy(ek) nincs(enek) jelen az ellenőrzés időpontjában. A bírszámfejtés alapjául szolgáló munkaidő-nyilvántartási rendszerek kapcsán ugyanis a munkáltatók általában egy vagy kisszámú munkavállaló részére adnak hozzáférést a rendszerhez. Ilyenkor a munkaügyi felügyelők akkor járnak el helyesen, ha legkésőbb egy másnapi határidővel bekérik az elektronikus nyilvántartás adatait tartalmazó adathordozót, illetve a nyilvántartás adatait más módon – elektronikusan – továbbítják a hatóság részére.

A továbbított adatok vonatkozásában először is ellenőrizni kell, hogy az ellenőrzés időpontja és a hatóság részére történő megküldés között történt-e adatrögzítés, adatjavítás, illetve bármilyen adatokkal kapcsolatos művelet a nyilvántartási rendszerben – összhangban a Worten ügyben hozott ítélet indokolásában szereplő Európai Bizottság által jegyzett állásfoglalással. Amennyiben igen, úgy a munkaügyi felügyelőknek be kell kérniük a nyilvántartási rendszer adatainak ellenőrzés időpontjában fennálló állapotát tükröző adatállományt.

Az Infotv. 7. § (2) és (3) bekezdése a személyes adat kezelőjének (így a munkaidő-nyilvántartást vezető munkáltató) kötelezettségévé teszi a személyes adatokkal kapcsolatos bármilyen manipuláció megakadályozását, olyan technikai intézkedések kialakítását, melyek az adatokkal kapcsolatos bármilyen művelet elvégzésének dokumentálására alkalmasak. Túlzónak érzem tehát a Worten ügyben ismertetett tényállás kapcsán a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság azonnali hozzáférést kívánó gyakorlatát arra az egyáltalán nem életszerűtlen helyzetre is figyelemmel, hogy az elektronikus munkaidő-nyilvántartáshoz hozzáféréssel rendelkező személy nem feltétlenül tartózkodik a munkavégzés helyén. Ilyen esetekben – véleményem szerint – egy szűk ha-

³⁷ U. a.

táridőt szükséges előírni a munkáltató részére a nyilvántartás adatai hatóság részére történő továbbítása kapcsán.

A magyar munkajogi szabályozásban szereplő „naprakész” nyilvántartás sem kívánja meg az azonnali hozzáférés biztosítását, sőt, bizonyos esetekben a „naprakész” szó a hónap végi korrekciókkal kiegészített nyilvántartás-vezetést jelenti. Az integrált elektronikus munkaidő-nyilvántartási rendszerek pedig alkalmasak arra, hogy megfelelően „naplózzák” az adatok felvitelét, törlését, megváltoztatását és az adatokkal végzett egyéb műveletet. Így a munkaügyi ellenőrzést végző hatóság – ha nem is az ellenőrzés napján – de az adott időpont vagy időszak vonalán megfelelően tudja ellenőrizni a munkáltatók munkaidő-nyilvántartás vezetésével kapcsolatos gyakorlatát.

A munkaügyi ellenőrzést végző hatóságnak ezen kívül fokozott figyelemmel kell lennie a munkaügyi szabálytalanságot elkövető munkáltató minőségére is, ugyanis a Kúria 2/2013. számú közigazgatási-munkaügyi jogegységi határozata rögzíti, hogy a kis-és középvállalkozásokról, fejlődésük előmozdításáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény 12/A. § a kis-és középvállalkozásokat érintő bármely hatósági eljárás során alkalmazandó. Amennyiben a munkaügyi felügyelők a munkaidő-nyilvántartás vezetésével kapcsolatos, első esetben előforduló jogsértést állapítanak meg egy ilyen munkáltatónál, kötelesek figyelmeztetést alkalmazni munkaügyi bírság helyett.

Vissza a tartalomjegyzékhez

TAKÁCS SZABOLCS – IGNITS GYÖRGYI

MUNKAERŐIGÉNYEKRE TÖRTÉNŐ KÖZVETÍTÉSEK, A TÉLI KÖZFOGLALKOZTATÁS EGYES HATÁSAINAK VIZSGÁLATA

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat és a munkaügyi kirendeltségek egyik kiemelt feladata a munkaerőigények gyors és hatékony kiszolgálása. Ennek mérése, értékelése számos ponton vetett fel és vet fel kérdéseket – ahogy az is, hogy mik azok a szempontok, melyek befolyásolják/befolyásolhatják a mutatókban való sikeres fejlődést, előrelépést. Jelen tanulmány arra kíván rávilágítani, hogy a foglalkoztatás bővülése, mely munkaerőigényekre való permanens közvetítéseket jelent, számos ponton eredményezte a mutatók növekedését, hiszen a kirendeltségi ügyintézők számának stagnálása mellett kellett a megnövekedett igényeket kielégíteni.³⁸

Bevezetés

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (továbbiakban: NFSZ) és jogelődjai 2005 óta működtetik a Megegyező Eredménycélokkal Történő Vezetési rendszert (Management by Objectives), melynek keretében a megyei kormányhivatalok munkaügyi központjai alulról építkező módon – a kirendeltségi tervekre alapozva – minden év elején elkészítik az adott évre vonatkozó szakmai tervüket, melyek a Nemzeti Munkaügyi Hivatalban tervtárgyalásokon egyeztetésre kerülnek. A szakmai tervekben a munkaügyi szervezet tevékenységének legfontosabb kulcsfolyamatait mérő indikátorok értékeire vállalásokat tesznek a kirendeltségek és a megyék, s ezek alakulását az év folyamán folyamatosan nyomon is követik. Vannak olyan mutatók is, melyekre nem történik vállalás, azonban részei a kirendeltségek teljesítményértékelésének alapjául szolgáló mutatórendszernek.

Az értékelt mutatók egyike a közvetítések reakcióidejét és eredményességét méri. A közvetítési tevékenység a munkaügyi szervezet legfontosabb munkaerő-piaci szolgáltatása, amelynek célja a munkaadók munkaerőigényének kielégítése, illetve az álláskeresők mielőbbi munkához (munkahelyhez) juttatása. Ez a mutató egyrészt azt fejezi ki, hogy milyen gyorsan reagálnak az NFSZ munkatársai a beérkező állásajánlatokra a közvetítőlapok kiadásával, vagyis átlagosan mennyi idő telik el a közvetítőlapok kiadásáig. Ezen túlmenően mérjük azt is, hogy a kiadott közvetítőlapok mekkora százalékából lesz sikeres közvetítés. Az almutatókat az alábbi módokon számítjuk:

1. Az állás bejelentésétől (a munkaerőigény nyilvántartásba vételének dátuma szerint) a közvetítőlap kiadásáig (a közvetítő- illetve ajánlattételi lap - kiadásának iktatási dátuma szerint) eltelt idő (napban),
2. A kiadott közvetítőlapok közül a „sikeresek” aránya (%).

Mindkét almutató esetében a megfigyelt kört a tárgyhónapban lezárt közvetítések jelentik. Erre a körre számoljuk a közvetítőlapok kiadási ideje és a munkaerőigény beérkezése között eltelt időt, úgy, hogy az időintervallumok átlagát képezzük. Az almutatók számítása során az év elejétől kezdve kumulálást alkalmazunk, a lezárt közvetítéseket mindig az aktuális tárgyhónapig

Takács Szabolcs statisztikai főreferens, Budapest Főváros Kormányhivatala Munkaügyi Központ.
Ignits Györgyi főosztályvezető-helyettes, Nemzeti Munkaügyi Hivatal.

³⁸ A témakörhöz kapcsolódó tanulmány: Makai Zsuzsanna – Takács Szabolcs: Munkahelyek feltárásának leegyszerűsített modellje, Munkaügyi Szemle 2014. 3. szám 92-97. old.

összesítjük. Mindkét almutatót külön kiszámoljuk a támogatott és nem támogatott („külföldiek magyarországi munkavállalása” jellegű állások nélkül) állásokra is.

A 2013. év során átlagosan – az országos adatok szerint – 6,2 nap telt el a közvetítőlap kiadásáig, ez hasonlóképpen alakult a támogatott állások esetében és a nem támogatott állások esetében is. Ám míg a kiadott közvetítőlapot vizsgálva a támogatott állásokra történt közvetítések 80%-a sikeres, addig a nem támogatott állások esetében ez az arányszám 35%.

Tapasztalatunk szerint a közvetítések gyorsaságát és azok sikerességét mérő indikátorok kétféle stratégiáról tanúskodnak. Egyik esetben a közvetítést nem előzi meg előszűrés, kvázi mindenkit közvetítenek, aki a munkáltató által elvárt objektív feltételeknek megfelel, a munkáltatóra bízva a választást. Másik stratégia, hogy az előszűrést követi a közvetítés, mely egyre több helyen az országban összetett, kompetenciaalapú mérési folyamaton alapszik, s ezt követően azon álláskezesők kapnak közvetítőlapot, akik kiválasztásra kerültek e minőségi jellegű közvetítési folyamat során.

E mutatók kapcsán fontos felhívni a figyelmet, hogy a Virtuális Munkaerő Piac 2013. év nyári elindulása (lásd pl. Makai és Takács, 2014) a közvetítések számának csökkenése irányába hat, hiszen ez az online eszköz a munkát keresők és foglalkoztatók – kirendeltségi közvetítés nélküli – egymásra találását hivatott elősegíteni. Emellett ettől függetlenül is az elmúlt években a közvetítési gyakorlat – az ország különböző megyéiben, a lokális szokásoknak megfelelően – egyre heterogénebbé vált: a közvetítőlapokkal történő közvetítés mellett sok esetben más csatornákat is használnak a kirendeltségek a munkaerőigények kielégítésére a SMS-től kezdve, a hírleveleken át a telefonos értesítésig. Ezen gyakorlatok mérhetősége azonban jelenleg még nem teljes körűen biztosított.

A következőkben a közvetítések reakcióidejét jelző mutatók 2014. I. negyedévi értékeinek alakulását elemezzük a fővárosi járási hivatalok munkaügyi kirendeltségeinek példáján.

A közvetítések reakcióideje és sikeressége a fővárosi kirendeltségekben

A 2014-es év első negyedévében azt tapasztaltuk, hogy a munkáltatók által benyújtott munkaerőigényekre való közvetítésekig eltelt átlagos napok száma drasztikusan megemelkedett az előző év teljes egészét figyelembe véve (azaz, nem csak a bázis időszakot vizsgálva, hanem lényegében bármely időszakot alapnak tekintve) a fővárosi kirendeltségeken.

1. TÁBLÁZAT: MUNKAERŐIGÉNYEKRE VALÓ KÖZVETÍTÉSEK 2013. ÉS 2014. ÉVI EREDMÉNYEI

	2013. I-III. hó	2014. I-III. hó.
Az állás bejelentésétől a közvetítőlap kiadásáig eltelt idő (nap)	9,03	36,92
Az állás bejelentésétől a közvetítőlap kiadásáig eltelt idő támogatott állásokra történt közvetítésekre (nap)	11,15	38,08
Az állás bejelentésétől a közvetítőlap kiadásáig eltelt idő nem támogatott állásokra történt közvetítésekre (nap)	5,87	13,06
Sikeres közvetítések aránya (%)	61,01%	42,27%
Sikeres közvetítések aránya támogatott állások esetében (%)	63,60%	42,57%
Sikeres közvetítések aránya nem támogatott állások esetében (%)	57,15%	36,05%

Ennek okainak feltárására az NMH által biztosított adatállományt használtuk fel, mely az idei év első 3 hónapjának közvetítéseit tartalmazta.

Fontos lehet kiemelni, hogy a nem támogatott közvetítések reakcióideje is megemelkedett a tavalyi eredményekhez képest (5-6 nap helyett 13-14 munkanapra). Azt feltételezzük, hogy összességében a támogatott közvetítések, ezeken belül is a téli közfoglalkoztatási programok megemelkedett terhelése okozta, hogy a nem támogatott közvetítésekre is lassabban tudtak reagálni a kirendeltségek.

Vizsgáljuk meg először a közvetítések reakcióideje eloszlásának jellemző mutatóit:

2. TÁBLÁZAT: KÖZVETÍTÉSEK REAKCIÓIDEJÉT LEÍRÓ STATISZTIKAI JELLEMZŐK

Kiadott és lezárt közvetítőlapok száma		14 284
Átlag		35,92
Medián		21,00
Módusz - legjellemzőbb		0
Szórás		37,134
Ferdesség		1,043
Csúcsosság		,012
Minimum		0
Maximum		278
Percentilisek	10	1,00
	20	5,00
	25	6,00
	30	8,00
	40	14,00
	50	21,00
	60	31,00
	70	45,00
	75	57,00
	80	76,00
	90	100,00

Több, jellegzetes elem megfigyelhető a 2. táblázat alapján:

- A legjellemzőbb érték (módusz) 0, ami tehát azt jelenti, hogy még aznap, a munkaerőigény beérkezésének napján, megindul a közvetítés. A minimum és a maximum között (0 és 278³⁹ nap) drasztikus eltérés tapasztalható;
- A percentilisek tüzetesebb vizsgálata mutatja, hogy pl. a közvetítések reakcióidejének fele 21 nap alatt marad (negyede 6 nap alatt), viszont a felső 10% 100 nap feletti értékkel bír;
- A reakcióidő átlaga megközelítően 36 nap, tehát valamivel több, mint 1 hónap, azonban a szórás 37 napja jelzi, hogy az adatok rendkívül változékonyak.

A fenti adatokból megjegyzendő, hogy lényegében 3 jellemző helyet tudnánk meghatározni (percentilisek vizsgálata) a reakcióidő skáláján. Az egyik egyértelműen a 0, illetve annak környéke, tehát a közvetítésekre adott leginkább jellemző reakció-dő az alsóbb tartományokra tevődik (a módusz 0).

70-80 nap eltelte után van egy kisebb, lokális megugrás (több mint 30%-os relatív gyakoriság ebben a tartományban), majd 100 napnál egy újabb jellemző kiemelkedést láthatunk (innen még 10%-os relatív gyakoriság következik).

A reakcióidők értékeiben mutatkozó különbségeket 3 lehetséges módozatban vizsgáltuk: megnéztük az eredményeket a munkaerőigények típusa alapján, megvizsgáltuk kirendeltségenként a lehetőségeket, továbbá azt is vizsgáltuk, hogy e két felsorolt szempont van-e valamifajta interakcióban egymással.

Az elemzés során a fővárosi kirendeltségeket véletlen sorszámokkal láttuk el az anonimitás biztosítása érdekében (hiszen alapvetően nem a kirendeltségek teljesítményének görcső alá vétele volt a célunk, hanem a változások okainak egyfajta lehetséges felderítése).

A 3. táblázatban (következő oldal) láthatók a különböző kirendeltségek jellemző statisztikái. Innen megfigyelhető, hogy bár a legnagyobb értékekkel (kiadott közvetítő lapok száma) például a 7-es számú kirendeltség rendelkezik, reakcióidőben nem ez a kirendeltség, hanem a 4-es és a 6-os számú kirendeltségek vezetnek.

Vizsgálataink során kiderült, hogy legnagyobb számban a téli átmeneti foglalkoztatáshoz kapcsolódó közvetítések kerültek a rendszerbe (alább e tételre még visszatérünk) – és a két kimagasló reakcióidő átlaggal bíró kirendeltség esetén kifejezetten magas volt e közvetítések száma. Fontos azonban megjegyezni azt is, hogy ezzel együtt például az 5-ös számú kirendeltség esetén is magas értéket mértünk, mégis, az átlagokat nézve az 5-ös számú kirendeltség közel sem mutatott szélsőségesnek nevezhető értékeket.

³⁹ A 278 napos közvetítés a 7-es számú Munkaügyi Kirendeltségre, Országos Vízügyi Főigazgatóság által beadott, adatrögzítő, kódoló foglalkozásra történt közvetítést takarja, mely a BM országos közfoglalkoztatási programjának keretében került be a rendszerbe. A második legnagyobb, 260 napos közvetítés is ezzel egyező paraméterekkel van a rendszerben, ez a kiemelkedő érték mutató munkaerőigény azonban a 2-es számú Munkaügyi Kirendeltségen került rögzítésre. Ezeket a kiugró értékeket a további számítások során kizártuk, mert itt egyes, elszigetelt, adatrögzítési anomáliákról volt szó.

3. TÁBLÁZAT: KIRENDELTSÉGENKÉNTI LEÍRÓ STATISZTIKAI JELLEMZŐK

Munkaügyi kirendeltségek	Kiadott és lezárt közvetítő lapok száma	MIN	MAX	átlag	szórás
10-es számú	1481	0	140	25,43	30,53
7-es számú	2774	0	163	32,30	32,85
9-es számú	1605	0	141	29,02	29,70
8-as számú	1552	0	123	20,42	20,39
4-es számú	1724	0	161	65,62	42,76
6-os számú	1775	0	162	70,31	44,43
5-ös számú	1634	0	129	17,69	17,45
1-es számú	705	0	99	14,35	16,87
3-as számú	459	0	134	26,71	25,24
2-es számú	573	0	114	31,11	23,67

Ahhoz, hogy a különböző programok, illetve kirendeltségek közötti különbségeket statisztikailag is értékelni tudjuk (valóban különbségek vannak-e az átlagok között, vagy „pusztán” a véletlennek köszönhető az eltérés) variancia-analízis segítségével teszteltük⁴⁰, hogy a fent bemutatott átlagok között valóban tapasztalhatók-e szignifikáns, statisztikailag is releváns eltérések.

Variancia-analízis az átlagok összehasonlítására

4. TÁBLÁZAT: VARIANCIA-ANALÍZIS ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA

Típus	Type III négyzetösszeg	Szabadságfok	Négyzetes közép	F	SZIG
Modell	6848764,449 ^a	67	102220,365	114,065	0,000
Tengely	515802,793	1	515802,793	575,573	,000
Kirendeltségi hatás	42780,700	9	4753,411	5,304	,000
Munkaerőigény jelleg hatás	398558,218	6	66426,370	74,124	,000
INTERAKCIÓ	825281,041	52	15870,789	17,710	,000
Hiba	12737951,536	14214	896,155		
Teljes	37982531,000	14282			
Korrigált teljes	19586715,985	14281			
a. R ² = ,350 (Korrigált R ² = ,347)					

⁴⁰ Az elemzésekhez minden esetben SPSS programcsomagot használtunk.

Az analízishez használt módszer (ANOVA) azt mutatja, hogy mind kirendeltségenként, mind pedig a munkaerőigény jellege szerint szignifikáns eltérések mutathatók ki a közvetítsek reakcióidejében – továbbá, az interakciós hatás azt mondja, hogy e hatások kirendeltségenként és a munkaerőigény jellege szerint is differenciáltak, eltérőek.

A modell magyarázó ereje 35%-os, ami azt jelenti, hogy a különböző értékek közötti különbségek 35%-át e két szempont képes megmagyarázni.

Hogy pontosan milyenek ezek az eltérések, minden kirendeltség esetén megvizsgáltuk a különböző, alap statisztikai jellemzőket, illetve mind a kirendeltségi, mind pedig a munkaerőigény jellegek átlagait összehasonlítottuk egymással.

Mivel a különböző átlagokat egyetlen mezőben ábrázolva elvesznének a valóban felismerhető jellegzetességek és különbségek, így ezt meg sem próbáljuk ábrázolni, így először a kirendeltségeket egymással, majd a különböző munkaerőigényekre történt közvetítéseket hasonlítjuk össze (az összehasonlításokat Tukey-féle páros tesztek⁴¹ segítségével végeztük el).

5. TÁBLÁZAT: KIRENDELTSÉGEK ÁLTAL VÉGZETT KÖZVETÍTÉSEK REAKCIÓIDEJÉNEK ÁTLAGAI KÖZÖTTI SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSÉGEK

Munkaügyi kirendeltség	Különbségek					
1-es számú	14,35					
5-ös számú	17,69	17,69				
8-as számú		20,42				
10-es számú			25,43			
3-as számú			26,71			
9-es számú			29,02	29,02		
2-es számú				31,11		
7-es számú				32,30		
4-es számú					65,62	
6-os számú						70,31

A legkisebb átlaggal az 1-es és 5-ös számú munkaügyi kirendeltségek rendelkeznek, átlagosan 14,35 és 17,69 nappal. Ezen utóbbihoz képest a 8-as számú munkaügyi kirendeltség sem tér el túlságosan, átlagosan 20 nappal.

A harmadik csoportot a 10-es, 3-as és 9-es számú kirendeltségek adják, 25-29 napos átlagokkal, majd a negyedik csoportban a 9-es (a 9-es kirendeltség 29 napja sem a 25-29, sem pedig a 29-32 napos átlagtól nem tér el szignifikánsan) a 2-es és 7-es számú munkaügyi kirendeltségek találhatók.

⁴¹ Minden esetben alkalmaztunk robusztus teszteket is (tehát a varianciaanalízis esetén Welch-féle eljárást és Brown-Forsythe-féle tesztet, valamint a páros összehasonlításokhoz Games-Howell-féle teszteket), miután a szóráshomogenitást tesztelő Levene-féle próba szignifikáns eltérést jelzett a csoportok varianciái között. Azonban – vélhetően a nagy esetszám okán – a különböző tesztek egymáshoz képest nem mutattak eltéréseket, így a könnyebben szerkeszthető kimeneti táblákkal bíró adatsorokat választottuk az eredmények bemutatására, szemléltetésére.

A kimaradt két kirendeltség, a már említett 4-es és 6-os számú munkaügyi kirendeltségek, 65,62 és 70,31 nappal (melyek szignifikánsan különböznek a többi kirendeltségtől, illetve egymástól is).

6. TÁBLÁZAT: A KIRENDELTSÉGEK ÁLTAL VÉGZETT KÖZVETÍTÉSEK REAKCIÓIDEJÉNEK ÁTLAGAI KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK A MUNKAERŐIGÉNY JELLEGE SZERINT

Közvetítés jellege	Reakcióidő (nap)		
Bér jellegű támogatások	2,02		
Egyéb	11,95		
Nem támogatott állások	12,10		
2013-2014. évi téli átmeneti foglalkoztatás hosszabb programok		35,74	
2013-2014. évi téli átmeneti foglalkoztatás egyéb mintaprogramok			48,82
2013-2014. évi téli átmeneti foglalkoztatás országos programok			51,16
2013-2014. évi téli átmeneti foglalkoztatás országos mintaprogramok			56,85

A munkaerőigény jellege alapján már kevesebb csoport képezhető: a leggyorsabb a közvetítés a bér jellegű támogatások esetében (nagyjából 2 napos átlaggal), illetve a nem támogatott állásokra történő közvetítések⁴² esetén sem érjük el a 12 napos átlagot. E közvetítési típusok után egy nagyobb ugrás figyelhető meg: megközelítően 36 napos átlagokkal bírnak a 2013-2014. évi téli átmeneti foglalkoztatás hosszabb programjai, illetve még magasabb átlaggal, az országos foglalkoztatás 51-57 napos programjai.

Elmondható tehát, hogy a 2013-2014. évi, téli közfoglalkoztatási programok jelentős mértékben okozhatták az átlagos közvetítési reakcióidő napjainak emelkedését.

Azért, hogy ezt a felvetést is vizsgálni tudjuk, külön leválogattuk a különböző, 2013-2014. évi téli közfoglalkoztatási programok értékeit – és összehasonlítást kértünk ezek átlagára. (következő fejezet)

⁴² Az egyéb kategóriába sorolt munkaerőigények oly kis esetszámokkal rendelkeztek egyenként, ezeket szakmai alapon már nem tudtuk további besorolásokkal kategóriákba bontani, ezért szerepelnek összevontan az „egyéb” kategória megnevezés alatt. Itt kisebb elemszámú, különböző aktív eszköz-támogatásokhoz kapcsolódó munkaerőigényekről van szó pl. Első Munkahely Garancia program, csoportos személyszállítási támogatás stb.

2013-2014. évi téli közfoglalkoztatási program és az egyéb programok összehasonlítása

Az összehasonlítást kétmintás t-próba segítségével végeztük.

7. TÁBLÁZAT: A KIRENDELTSÉGEK ÁLTAL VÉGZETT KÖZVETÍTÉSEK REAKCIÓIDEJÉNEK ÁTLAGAI KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK A MUNKAERŐIGÉNY JELLEGE SZERINT

Program	Esetszám	Átlag	Szórás
2013-2014 téli közfoglalkoztatási programok	13394	37,61	37,305
Egyéb programok	888	9,97	18,756

Megfigyelhető, hogy valóban, jelentős eltérést találunk e két vizsgált csoport között. Természetesen ezt már az ANOVA elemzésből is látni lehetett – de a t-próba megerősítette, hogy a munkaerőigények jellegei esetén az eltérések, különbségek jelentős mértékűek.

8. TÁBLÁZAT: WELCH-FÉLE D-PRÓBA AZ ÁTLAGOK ÖSSZEHASONLÍTÁSÁRA

Szóráshomogenitás		Welch-féle d-próba		
F	SIG	t	df	SIG
764,713	,000	39,082	1406,887	,000

Ha most megvizsgáljuk, hogy a 2013-2014. évi közfoglalkoztatási programokat kihagyva milyen eltéréseket tapasztalunk a kirendeltségek között, lényegesen homogénebb eredményekre jutunk:

9. TÁBLÁZAT: KIRENDELTSÉGEK ÁLTAL VÉGZETT KÖZVETÍTÉSEK REAKCIÓIDEJÉNEK ÁTLAGAI, TÉLI KÖZFOGLALKOZTATÁS NÉLKÜL

Munkaügyi kirendeltség	Reakcióidő (nap)		
2-es számú	1,43		
4-es számú	4,33	4,33	
3-mas számú	6,44	6,44	6,44
1-es számú	6,78	6,78	6,78
9-es számú	9,70	9,70	9,70
10-es számú	9,71	9,71	9,71
5-ös számú	12,50	12,50	12,50
7-es számú	12,88	12,88	12,88
8-as számú		15,57	15,57
6-os számú			18,60

Megfigyelhető, hogy ebben az esetben is a 8-as és 6-os számú kirendeltségek azok, melyek kiugró értéket mutatnak. Bár vannak az átlagos időben eltérések a különböző kirendeltségek közvetítési reakcióidejeiben, azok statisztikailag nem szignifikánsak, nem jelenthető ki, hogy közöttük

valódi, statisztikailag is igazolható eltérések lennének. A 8-as és 6-os számú kirendeltség esete kivétel, ez utóbbi kirendeltség esetén még a téli közfoglalkoztatás nélkül is kimagasló az átlagos közvetítési idő 18 napja.

Összefoglalás

Megfigyelhető, hogy az előző évi adatokkal való összevetésben közel 4-5-szörös emelkedés volt tapasztalható a közvetítések reakcióidejének átlagos napjait figyelve. Mindezen emelkedés együtt járt a közfoglalkoztatás téli időszakában a közvetítések számának közel 10-szeres emelkedésével, mely alapján természetesen elmondható volt az is, hogy ennek természetes folyamánként jelentkezett a sikerességi ráták csökkenése, valamint a közvetítésekhez szükséges idő megemelkedése.

Azonban, ha figyelembe vesszük azt is, hogy a megemelkedett létszámadatok milyen sikerességi ráta csökkenést vagy ügyintézési-idő növekedést jelentettek volna (azzal együtt, hogy az ügyintézői létszámokban természetesen nem történt változás) elmondható az is, hogy az adminisztratív rendszer az elmúlt időszakban vélhetően jól vizsgázott. A 10-szeres (néhol még ezt is meghaladó) létszámemelkedés hatására az adminisztratív rendszer (bár növekedtek a várakozási idők és némiképpen csökkent a hatékonyság) elbírta a terhelést.

Az is jól látható, hogy egy hasonló program esetében számolni kell azzal is, hogy az egyéb tevékenységekre fordítható munkaidő, a reagálás gyorsasága és hatékonysága szintén csorbát szenvedhet.

Megfigyelhető volt az is, hogy a megnövekedett terhelés eltérő módon csapódott le a vizsgált kirendeltségeken (melyeket megnevezésük nélkül szerepeltettünk a táblázatokban) – azonban a közfoglalkoztatási hatás kiszűrése után lényegében egységesnek mutatkoznak. Az eltérő mutatókat nyilvánvalóan a kirendeltségek egyenkénti mélyelemzéséből lehetne kideríteni, az ottani háttérmunkák, belső szabályzatok görcső alá vétele után, melyre azonban jelen tanulmányunkban nem tudunk kitérni.

Összességében megállapítható, hogy a több mint 10-szeres terhelés ellenére közel sem romlottak ilyen arányban, mértékben a különböző kirendeltségek mutatói, így megállapíthattuk, hogy a vizsgált kirendeltségek meglévő létszámán bár érezhető és mérhető volt a megemelkedett terhelés, annak megjelenése nagymértékben e téli közfoglalkoztatási program megjelenésének volt betudható. Jól mérhető volt az is, hogy e program megjelenése és fokozott terhelése a többi tevékenységre is kihatott – ráadásul egységes mértékben, hiszen a program hatásának kiszűrése után lényegében eltűntek a kirendeltségek közötti eltérések, különbségek.

Vissza a tartalomjegyzékhez

BAGÓ JÓZSEF

CHRONICA LABORIS

A minimálbér-emelés elutasítása – monoton monitoring – megerősített felmondási védelem – új menekülthullám

A minimálbér-emelés elutasítása

Svájcban 2014. május 18-án szavaztak a minimálbér-emelésről. A szavazók döntő többsége nemmel szavazott a bruttó havi 4 ezer frankos kötelező legkisebb bérre, amely valamennyi szakma és valamennyi régió munkavállalóira érvényes lett volna.

Ismeretes, hogy Svájcban a munkavállalók kétharmadánál semmiféle törvényes minimumot nem szabnak, a fizetség a kereslet-kínálat függvénye. Bár első ránézésre mindenképpen jól jártak volna a svájci polgárok az óránként 22 svájci frankos alapszinttel, azonban már egyes előzetes felmérések szerint is a választók 64 százaléka nem támogatta a magas minimálbér kötelező bevezetését.⁴³ Végül a szavazók 76,3%-a szavazott nemmel.

A négyezer frankos minimálbér ellenzői azt állították, egy ilyen lépés drasztikusan megnövelné a termelés költségeit, a pályakezdők és az alacsony képzettséggel rendelkezők pedig nehezebben találnának munkát, vagyis nőne a munkanélküliség. A nagyobb minimálbér támogatói ellenben azt hangsúlyozták, az átszámítottan havi egymillió forint körüli bruttó összegre szükség van ahhoz, hogy egy elfogadható életvitelt továbbra is fenn tudjanak tartani. A mindennapi élet költségei ugyanis Svájcban nagyon magasak, sőt, mostanában épp a legnagyobb városokban egyre nőnek. Az emelést pártolók több olyan számítást mutattak be, hogy például Genfben és Zürichben a négyezer frankból nagyon kevés marad meg a dolgozók zsebében, ha az ételt, a rezsit és az egészségbiztosítást befizették, arról nem is szólva, ha még albérletük is van. Az elképzelés mögé több szakszervezet, illetve a szocialista és a zöld párt is felsorakozott. A kezdeményezés ellen ugyanakkor fellépett a jobboldal, az agrárium, a parlament és a kormány is.

A lakosság jelentős része attól tartott, hogy a minimálbér ilyen szintje növelné a munkanélküliséget, amely csaknem ismeretlen dolog Svájcban (2014 áprilisában a munkanélküliségi ráta 3,2 százalékos volt).

A népszavazás utáni első reakciók szerint a szakszervezetek nem elégedetlenek az eredménnyel, szerintük, ha nincs is kőbe vésve az új minimális bér, a munkáltatók jövőben a megcélzott szint alá már nem igen mennek majd.

Monoton monitoring

A Hivatalos Értesítő 2014. évi 24. száma szerint a munkaügyi központoknak továbbra is hetente kell adatokat szolgáltatniuk a többségi külföldi tulajdonú cégek támogatásának mértékéről, az általuk különböző jogcímenek megítélt és kifizetett támogatások összesített adatairól. A monitoring kiterjed a közfoglalkoztatási és a Kormány egyedi döntése (EKD) alapján nyújtható támogatásokra is – amelyekkel kapcsolatosan azonban ellentmondások mutatkoznak.

Bagó József szakmai tanácsadó, Belügyminisztérium.

⁴³ A szavazás előkészületeit foglalja össze:

http://hvg.hu/gazdasag/20140518_Ma_szavaznak_a_900_ezres_minimalberrol

A rendelkezés⁴⁴ szerint többségi külföldi tulajdonú cég: minden olyan gazdasági társaság, amelynek tulajdonosai körében az 50%-os hányadot meghaladja a külföldi székhelyű gazdasági társaság vagy külföldi magánszemély részesedése. A többségi külföldi tulajdonú cég tulajdoni hányadát a támogatások megítéléséhez benyújtott cégekivonat alapján kell meghatározni. A pénzügyi források körébe – többek között – a Nemzeti Foglalkoztatási Alapból (NFA) finanszírozott támogatások, továbbá a Belügyminisztérium közfoglalkoztatási pénzkerete tartoznak.

A közfoglalkoztatási támogatások azonban elsősorban az önkormányzatokra, továbbá a költségvetési intézményekre fókuszálnak. A monitoring szempontjából lehetséges közfoglalkoztatók közül a magánszféra területén a magán erdőgazdálkodók, továbbá a vasúti pályahálózati-működtető szervezet, a vasúti üzemi létesítmények fenntartója működnek (pl. MÁV Zrt., GYSEV Zrt.), ezek viszont jellemzően magyar, illetve magyar többségi tulajdonú gazdasági szervezetek.

A dokumentum mellékletében felsorolt támogatások közül „a Belügyminisztérium közfoglalkoztatási pénzkerete” jelenleg nem takar valós pénzügyi forrást. A közfoglalkoztatás induló évében, 2011-ben a közfoglalkoztatási célelőirányzat valóban az NFA-ból a BM részére a feladatok végzésére átadott önálló pénzkeret volt. 2012 óta azonban a közfoglalkoztatási támogatások egységes forrása közvetlenül az NFA.

A nagybefektetők részére a Kormány továbbra is adhat – egyedi támogatással – tőkejuttatást az NFA-ból⁴⁵. Amennyiben hátrányos helyzetű térségben a tervezett új munkahelyek száma eléri a legalább 250-et, ez az addicionális jellegű munkahelyteremtő támogatás a Nemzetgazdasági Minisztériumhoz eljuttatott kérelem (szándéknyilatkozat) alapján igényelhető. Az EKD alapján nyújtható képzési támogatás⁴⁶ esetében azonban nem a munkaügyi központ, hanem a Nemzeti Munkaügyi Hivatal (Szak-és Felnőttképzési Igazgatósága) köt támogatási szerződést.

Megerősített felmondási védelem

A Magyar Közlöny 2014. évi 76. száma szerint az Alkotmánybíróság határozatot hozott, amelyben alaptörvény-ellenesnek ítélte és megsemmisítette a Munka Törvénykönyvének azon rendelkezését, amely szerint a várandós, illetve az emberi reprodukciós eljárásban részt vevő nőt csak akkor illeti meg a felmondási védelem, ha állapotáról a felmondás közlését megelőzően tájékoztatta a munkáltatóját.

Az eljárás az alapvető jogok biztosának 2012 decemberében készített indítványára⁴⁷ indult el. Az indítvány „**A Munka Méltósága**” projekt⁴⁸ keretében lett benyújtva. Szabó Máté szerint a bejelentés előírását a jogalkotónak alkotmányosan alá kell támasztania, mivel a munkavállaló nő legszemélyesebb belső szférájával, az egészségügyi és családi állapotával kapcsolatos információról van szó. A fogantatás utáni első három hónapban – többféle okból – megszakadhat a terhesség. Ilyen esetekben az előzetes bejelentés előírása indokolatlanul megalázó, a legbelsőbb magánszférát sértő helyzetet eredményezhet, mivel munkáltatót a várandósság megszakadásáról is tájékoztatni kell. A biztos szerint a szabályozás döntési kényszerhelyzetbe hozza a várandós nőt, ami sérti a méltóságát. Az ombudsman úgy látta, hogy a bejelentés előírása az esetleges visszaélések megelőzésére sem alkalmas, nincs racionális indoka, legitim célja sem.

⁴⁴ 1/2014. (V. 6.) NMH utasítás a heti adatszolgáltatási kötelezettség elrendelése a többségi külföldi tulajdonú cégek támogatásának mértékéről

⁴⁵ 6/1996 (VII. 16.) MÜM rendelet

⁴⁶ 149/2012. (VII. 6.) Korm. rendelet

⁴⁷ [/www.ajb.hu/documents/10180/143994/201206468Ai.rtf/df9cd7bf-85bf-4443-b50d-4457ff920cb7](http://www.ajb.hu/documents/10180/143994/201206468Ai.rtf/df9cd7bf-85bf-4443-b50d-4457ff920cb7)

⁴⁸ Zemlányi Adrienne (szerk): AJB Projektfüzetek 2013/4

Az Alkotmánybíróság megállapította⁴⁹, hogy a várandósság és az emberi reprodukciós eljárásban való részvétel egyértelműen a gyermeket vállaló nő magán- vagy intim szférájába tartozó körülmények, ezért ezeknek a munkáltató részére történő kötelező kiszolgáltatása a magánszférába történő beavatkozást valósít meg. Jelen esetben a speciális tájékoztatás nyilvánvalóan nem tekinthető önkéntesnek, mivel az a felmondási védelem érvényesítésének feltétele.

Az Alkotmánybíróság kifejtette, hogy bár az állam alapvetően szabadságot élvez abban, milyen módon biztosítja a gyermeket vállaló nők számára a többletvédelmet a munka világában, a többletvédelem feltételei nem vezethetnek a munkavállaló alapjogainak szükségtelen és aránytalan korlátozásához. A magánszférába tartozó adatokról való tájékoztatás a jelen esetben csak akkor szükséges, ha a felmondási védelem érvényesítése szempontjából releváns esemény, vagyis a felmondás közlése bekövetkezik. Ezzel szemben a vizsgált rendelkezés alapján a munkavállaló arra kényszerül, hogy a reprodukciós eljárás megkezdése napján, illetve a várandósságról való tudomásszerzést követően haladéktalanul megadja a munkáltatónak a felmondási védelem érvényesítéséhez előírt tájékoztatást. Mindezek alapján az Alkotmánybíróság rögzítette, hogy a támadott rendelkezés alaptörvény-ellenesen korlátozza a gyermeket vállaló nők magánélethez és emberi méltóságához való jogát. Az Alkotmánybíróság arra is rámutatott, hogy a jogalkotó azon nők számára, akik még nem szereztek tudomást a várandósságukról, lehetetlen feltételt szabott a felmondási védelem érvényesítéséhez, amely az érintettek hátrányos megkülönböztetésével járt.

Minderre tekintettel az Alkotmánybíróság a Munka Törvénykönyvének vizsgált rendelkezését megsemmisítette. Az Alkotmánybíróság ugyanakkor arra is felhívta a jogalkotó figyelmét, hogy a közsférában dolgozóakra vonatkozó szabályozást is tekintse át, és mindazokban az esetekben, ahol a megsemmisített rendelkezéssel azonos tartalmú előírás található, szüntesse meg az alaptörvény-ellenességet.

Új menekülthullám

Az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága 2014. június 20-án közzétett jelentése szerint 2013 végén a menekültek, a menedékkérők és az otthonukat elhagyva a hazájukon belül másutt biztonságot kereső belső menekültek száma globálisan meghaladta az 50 milliót – először a II. világháború óta.

A szervezet „*Global Trends 2013*” című éves jelentése⁵⁰, amely a kormányok és a civil szervezetek, illetve az ENSZ menekültügyi szervezete saját adatain alapszik, arról számol be, hogy 2013 végén világszerte 51,2 millió ember élt kényszerűen távol az otthonától, azaz 6 millióval többen, mint a 2012 végi 45,2 millió fő.

Ez a tetemes növekedés elsősorban a szíriai háború következménye, amely a múlt év végére 2,5 millió embert tett menekültté, és amely miatt további 6,5 millióan váltak az országon belül belső menekültté. Afrikában szintén tömegek kényszerültek elmenekülni az otthonukból – a Közép-afrikai Köztársaságban, illetve az év végétől Dél-Szudánban is.

Az otthona elhagyására kényszerült, segítségre szoruló emberek ilyen hatalmas tömege már súlyosan kihat a menekültválságok frontvonalában lévő országok felvevő és befogadó képességére, továbbá a világ donor országainak nemzetközi segélyezésre szánt költségvetésére.

⁴⁹ 17/2014 (V. 30.) AB határozat, továbbá http://www.mkab.hu/letoltesek/abk_2014_17_alairt.pdf

⁵⁰ <http://www.unhcr-centraleurope.org/pdf/resources/statistics/global-trends-in-2013.html>

A jelentés összefoglalója magyar nyelven: <http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hirek/2014/a-ii.-vilaghaboru-ota-eloszor-50-millio-folott-a-menekulesre-kenyszerultek-szama.html>

A jelentés az otthonuk elhagyására kényszerült emberek három csoportját fedi le – a menekülteket, a menedékkérőket és a belső menekülteket. Közülük a menekültek száma 2013 végén globálisan 16,7 millió fő volt.

A menekültek mellett 2013-ban 1,1 millió ember nyújtott be menedékkérelmet, a többségük a világ fejlett országaiban (tavaly Németország lépett az első helyre, mint az az ország, amely a legtöbb menedékkérelmet fogadta be). Korábban soha nem látott számú, 25 300 menedékkérellem érkezett a szüleiktől elszakított gyerekektől. A legtöbb menedékkérő, 64 300 ember Szíriából érkezett, a második legnagyobb kibocsátó a Kongói Demokratikus Köztársaság volt 60 400 fővel, míg a harmadik Myanmar 57 400 menedékkérővel.

Nem számítanak az 51,2 millió, otthona elhagyására kényszerült ember közé a világszerte állampolgárság nélkül élő hontalanok, hiszen nem minden hontalan feltétlenül menekült is egyben. A szervezet irodái 2013-ban közel 3,5 millió hontalanról adtak számot, azonban a becslések szerint legalább háromszor ennyi ember él ma hontalanként a világban.

Magyarországon 2013-ban 18 900 menedékkérelmet regisztráltak, amely többszörös növekedés az előző évi 2157-hez képest. A legtöbben, 6212-en Koszovóból érkeztek, őket követik a pakisztániak (3081 fő), az afgánok (2328 fő), az algériaiak (1116 fő) és a szíriaiak (977 fő). Tavaly ugyanakkor mindössze 356 menedékkérő részesült nemzetközi oltalomban, azaz alig valamivel többen, mint az előző évben (308 fő).

2014. május – július

Vissza a tartalomjegyzékhez

ENGLISH ABSTRACTS OF THE PEER-REVIEWED STUDIES

Alexandra Köves: Sustainability and employment: sustainability whose is it anyway?

The term "sustainability" frequently occurs more and more in political and scientific discussions. Also this is true in relation to employment issues, especially in strategic documents aimed at improving the employment situation. However, those who deal with employment issues rarely reflect upon the fact sustainability can cover very different approaches and real content without the use of the word will remain a mere rhetoric. The aim of this paper is to draw the attention to the different interpretations of sustainability, thereby raising awareness to the different solutions entail they might when addressing sustainability and employment issues at the same time.

József Poór – Györgyi Lakatosné Szuhai – Szilvia Tóbiás Kosár – Renáta Machová: Comparative Analysis of labour turnover in the Hungarian and Slovak labour market

Our research aims to demonstrate and compare labour turnover in Hungary and in Slovakia. This research highlights how the fluctuation is correlating with the number of employees (hereinafter referred to as company size), the annual revenue size, and the ownership form. Our statistical analysis relies on a previously prepared survey. Due to this empirical study we had access to 207 answers in Hungary and 66 responses in Slovakia. From the previous mentioned survey database there have been used the company and revenue size, ownership form and turnover data of the individual participating firms and organizations. The extent and distribution of the fluctuation was examined separately for senior managers, middle managers, administrative employees, as well as broken down by blue-collar workers. The analysis is summarized on the basis of the above described considerations. We have calculated extent of labour turnover and in light of the company size, turnover size, and ownership form (public and private, as well as local or foreign). .

Imre Virág – Zsuzsa Szűcsné Szaniszló: The hidden reserve: the engagement

Challenges of enterprises caused by the economic crisis draw the attention to the importance of employee engagement, which turned to be a main factor of their business efficiency. So it is clear why the engagement became one of the central questions of modern human resource management. In our article we are searching for answers to questions like: How the engagement works (operates)? What drives somebody to be engaged, satisfied, dissatisfied? What is the effect of engagement to the business performance? What factors, behavioural phenomena have any effect and to which extent on the engagement level? How can the engagement be managed and how can it be measured? To answer the questions above, we use the model we have developed based on our own experience as advisor and executive. We are examining the topics above in the framework of DSE (Dissatisfied, Satisfied, Engaged) model. The data collection for the DSE is based on a questionnaire, and the preliminary results are validated by focus group interviews. In this article we discuss the theoretical background and our approach to engagement management.

Anita Kozák: Experiences of mentoring system practices. Half structured interviews with Hungarian and American HR leaders

Mentoring system is not a new invention within organizations. It was typical to assign a helper, protector or supporter for the newcomer in order to acquire easier and faster the necessary knowledge for his scope of activities. We adapt many practices from the United States in the field of Human Resources and Management, thus it would be useful to review today's opinions of Hungarian and American Human Resources leaders about mentoring system and its functions. The aim of the article is to present how the process of mentoring work and which are the differences about it within Hungarian-based and American-based large enterprises. Half structured interviews with Hungarian and American HR leaders were used for this article.

Petra Benedek: Compliance Management from an HR perspective

A new response to expectations of external stakeholders towards transparent operations is Compliance Management, aimed at reducing the risks inherent in irregular operations. Following the definition of the concept, high-impact international regulations and standards are presented. Since 2002 the legislative focus has highlighted the compliance perspective, which should be taken into account in many HR activities. In the present article the links between human resource management and compliance management are discussed along the major compliance activities (coordination, process management, incident management, communication, education and evaluation). After the review of difficulties and challenges four research hypotheses are listed.

Balázs Adorjáni – Győző Kurucz: A new norm for the shortened version of the California Psychological Inventory (S-CPI) personality questionnaire

The California Psychological Inventory and its shortened version (S-CPI) is one of the most widespread questionnaires in Hungary in terms of measuring one's personality. The test provides information about the character of the individual filling it, mainly along socially desired traits. However, no freshening of the scale standards was carried out in the last 40 years, since its Hungarian adaptation. Hence the main purpose of this study was to re-standardize the scale averages. The proposed norm contains the data of 596 subjects, both men and women from three different educational categories: elementary school, skilled workmen and graduated people. Subjects completed the questionnaire in the context of job selection, so the stakes were high for them. According to the results, significant differences between old and new scale averages have been detected in multiple cases. It means that by comparison to the old, this new norm may serve as a better guideline for professionals using the S-CPI in a context where stakes for the test subjects are high.

Vissza a tartalomjegyzékhez