

Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

60. évfolyam

2017 / 1. szám

FÓKUSZBAN

2 A 60 év kötelez

ELEMZÉSEK, VÉLEMÉNYEK

- 4** *Boda György:* Mi lesz a munka társadalmával, ha a munkát egyre nagyobb mértékben helyettesítik a gépek?
- 11** *Borbély-Pecze Tibor Bors:* Az életút-támogató pályorientáció rendszere változó gazdasági és társadalmi környezetben
- 16** *Lovretity Zsigmond:* A tehetségátok – Miért küzdenek ezzel és hogyan juthatnak túl rajta a szervezetek kiválasztott tehetségei?
- 21** *Munkácsy Ferenc:* Szakmaiság versus politika?

KRÓNIKA

- 23** *Bagó József:* A foglalkoztatás megújítása
- 26** *Müller János:* A munka jövője
- 30** *Kiss Nikolett:* Bérfelzárkóztatás, vállalkozás, foglalkoztatás
- 33** *Tomorné Vujkov Krisztina:* Munkaerőpiac és pályorientáció
- 36** *Matusek Piros:* Ami a magazinokból kimarad – Egy expat tanácsai külföldi munkára vágyakozóknak

Főszerkesztő: Munkácsy Ferenc

Szerkesztő, rovatvezetők: Bagó József • Borbély-Pecze Tibor Bors

Szakmai partnerek: Budapesti Corvinus Egyetem Munkagazdaságtan Központ • Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet • ELTE ÁJK Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Ergofit Kft. • Károli Gáspár Református Egyetem BTK Szociológia Tanszék • Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztály • Magyar Pedagógiai Társaság Pályorientációs Szakosztály • Pécsi Tudományegyetem Munkatudományi és Foglalkozás-egészségügyi Kiválósági Centrum • Szent István Egyetem GTK Pedagógia és Pályatervezés Tanszék.

HU ISSN 2064-3748

A **Magyar Tudományos Művek Tára** (MTMT) által jegyzett folyóirat.

A folyóiratot kiadja: Profunditas Kft.

E-mail: munkaugyiszemle(kukac)gmail.com

Az egyes publikációk a www.munkaugyiszemle.hu weboldalon korlátozás nélkül elérhetők.

A publikációk – a szerzőkre és az első megjelenés helyére történő korrekt hivatkozással – szabadon utánközölhetők, interneten megoszthatók, adatbázisban vagy webhelyen elhelyezhetők.

A közleményekben a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik.

A 60 ÉV KÖTELEZ

A Munkaügyi Szemle első száma **1957 májusában** jelent meg. A megalakuló Munkaügyi Minisztériummal együtt a kádári szakpolitikai újjáépítés, a desztalinizáció részét képezte. A *vállalatok információéhségének csillapítására jött létre a Munkaügyi Szemle* – nyilatkozta 2006-ban a folyóiratban **Buda István**, aki az indulástól 20 évig volt a lap főszerkesztője.¹ Természetesen ezt az információéhséget azért a lapgazda munkaügyi kormányzat ízlése szerint csillapították.

Nyilvánvalóan a Kádár-korszak három évtizedének munkaügyi politikája közel sem volt homogén. Nagy, bár nem mindenben tartós változást hordozott az új gazdasági mechanizmus (1968) a vállalatok irányításában és gazdálkodási gyakorlatában, előtérbe került az ún. anyagi ösztönzés és oldódott a munkaerő- és bérgazdálkodás addigi merevsége is. Majd a hetvenes évek öt éves terveinek alulteljesítése, az egyre jelentősebb külső finanszírozási igény megjelenése, amely végül az IMF-Világbank (1982) tagfelvétellel zárult, és eközben az általános munkaerőhiány mind rányomták a bélyegüket a korszak munkaügyi politikájára.

A nyolcvanas évek közepe-végétől sorra nyíltak meg olyan lehetőségek, amelyek az érett Kádár-rendszer időszakában elképzelhetetlenek voltak. Úgy, mint a kétszintű bankrendszerrel szülő politikai döntés (1984), a magyar vállalatok exporttevékenységét finanszírozó szervezetek felállítása, 1982-től új vállalkozási formák – gazdasági munkaközösségek (gmk), vállalati gazdasági munkaközösségek (vgmk), kisserőcsoportok – engedélyezése. Mindez a munkaügyi kormányzattól is a korábbiaknál sokrétűbb, a gazdaság- és társadalompolitikához szorosabban kapcsolódó tevékenységet igényelt. Ebben az időszakban kezdődött el, majd a rendszerváltás első éveiben fejeződött be a folyamat, amely révén a folyóirat a tárca információs kiadványából igazi szakfolyóirattá vált. A piaczgazdasági átalakulás a szakértők, érdeklődők szélesebb bevonását feltételezte és eredményezte. A demokratizálódás a szellemi erők jelentős mobilizálását hozta el.

A folyóirat profiljának átalakításában a következő főszerkesztő, **Pongrácz László** szerzett elévülhetetlen érdemeket. A társadalmi-gazdasági rendszerváltás a munkaügyek területén lényeges változásokat okozott. A tulajdonviszonyok átalakulása megváltoztatta a munkáltató és a munkavállaló közötti viszonyt. A munkaügyi kapcsolatok, a tripartizmus és érdekegyeztetés rendszerének kialakítása a tömeges munkanélküliség, a szakszervezeti pluralizmus, a munkaerő-piaci intézményrendszer kialakítása számos olyan munkaügyi kérdést vetett fel, amivel a lapnak foglalkoznia kellett. – nyilatkozta 1999-ben a rendszerváltás időszakát értékelve és egyúttal két évtizedes tevékenységére visszatekintve.²

A professzionalizálódó vállalati HR tevékenység elmélete és gyakorlata is számos publikációt igényelt. A külföldi tulajdonosok érthető módon ugyanolyan színvonalú személyzeti munkát vártak el a magyar menedzsmentektől, mint amit hazájukban megszoktak, és ez egycsapásra megnövelte az érdeklődést e témakörök iránt. Nagy változást jelentett a korszerűtlen és a KGST-en kívül exportképtelen ipar leépülésével egyszerre a szakmunkásképzés volumenének jelentős csökkenése. Új tanulási, pályaválasztási utak nyíltak meg és a kilencvenes évekre esett a felsőoktatás expanziója is. Új fogalomként jelent meg a pályaaorientáció, amely felváltotta az államszocializmus statikus karrier felfogását.

¹ https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wGWvYlFIRWVOQ1hWSHM/view

² http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/PL_interju.pdf

Így a 20. század utolsó évtizedében a tematikus sokféleség és a szakmai élet pezsgése is tükröződött a lap hasábjain. Számos kutatás zajlott, amelyek eredményei itt jelentek meg, a felsőoktatási intézményekben hallgatók tömegei ismerkedtek az emberierőforrás-gazdálkodás elméletével, az oktatáshoz szakirodalomra, a tudományos fokozatra vágyóknak publikálási lehetőségre volt szüksége.

Az ezredforduló tájékán markánsan új folyamatok kezdték éreztetni hatásukat a nyomtatott szaksajtóban. Az alapvető ok a világháló rohamos térhódítása volt. Mind a kutatásokhoz, mind a gyakorlati munkához szükséges információk lényegesen egyszerűbben és költségmentesen beszerezhetők lettek az interneten, és új online folyóiratok megjelenésével a tudományos eredmények közzétételének lehetőségei is kibővültek. Ez nem magyar sajátosság volt természetesen, de nálunk, némi lemaradással, ebben az időszakban váltak kézzelfoghatóvá s egyszersmind kihívássá a nyomtatott szaksajtó számára az új korszak jellemzői.

A Munkaügyi Szemle kiadója természetesen igyekezett reagálni a kedvezőtlen fejleményekre és 2014-től megszüntette a nyomtatott számok megjelentetését. Az online áttérés azonban csak elodázta annak felismerését, hogy külső finanszírozás híján egy igényes, lektorált publikációkat megjelentető szakmai folyóirat hosszabb távon nem életképes.

Ezért 2016-tól a kiadók közötti megállapodás alapján a témakörben született, a tudományos publikációk követelményeinek megfelelő lektorált tanulmányok megjelenési helye a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem által kiadott *Opus et Educatio* open access online folyóirat "Munkaügyi Szemle" elnevezésű rovata lett, de a munka világa aktuális gyakorlati problémáival és eseményeivel foglalkozó rövidebb írások a www.munkaugviszemle.hu weboldalon alkalmasszerűen továbbra is megjelentek. Egy-egy link látogatottsága, nézettsége különösen kiemelkedő volt.

Érdekes – és a médium működtetését társadalmi munkában végző kis csapat számára örömteli – módon a korábbi olvasók, előfizetők hiányérzetüket fogalmazták meg a rendszeres kiadvány megszűnésével kapcsolatban. Egy tekintélyes munkaügyi szakember így fogalmazott: „*a 60 év kötelez*”.

Ezért felmérve és reálisan számba véve erőforrásainkat **2017 szeptemberétől, újraindítjuk a folyóiratot**. A nagyobb, lektorált tanulmányok gondozására sajnos nincs kapacitásunk – ezt a funkciót továbbra is az *Opus et Educatio* Munkaügyi Szemle rovata látja el – de rövidebb elemzések, szakcikk, tudományos jellegű miniesszék és a szakmai rendezvényekről, kiadványokról készített beszámolók, recenziók hagyományos módon, egy-egy lapszámba rendezve honlapunkon az érdeklődők számára szabadon elérhetőek lesznek. Az online kiadvány a korábbiaknak megfelelően ISSN számmal rendelkezik és a publikációikat a szerzők a Magyar Tudományos Művek Tárába feltölthetik. Az egyes számok megjelenéséről az érdeklődőket e-mailben tájékoztatjuk.

Az a törekvésünk, hogy ez a médium **transzfer legyen a tudomány és a gyakorlati szakemberek között** – a folyóirat több évtizedes hagyományainak megfelelően. A cél megvalósítása érdekében együttműködéséről biztosított bennünket számos felsőoktatási intézmény és kutatóhely. A folyóirat összeállítását háromtagú szerkesztőbizottság **Munkácsy Ferenc (főszerkesztő), Bagó József (szerkesztő, rovatvezető) és Borbély-Pecze Tibor Bors (szerkesztő, rovatvezető)** végzi.

BODA GYÖRGY³

MI LESZ A MUNKA TÁRSADALMÁVAL, HA A MUNKÁT EGYRE NAGYOBB MÉRTÉKBEN HELYETTESÍTIK A GÉPEK?

Már az átlagembereket is megérintették azok a hírek, amelyek az ipari forradalom következő szakaszával kapcsolatosak. A minap egy autóvásárlás kapcsán a kereskedőből áradt a technikai újdonságok sora. Ez itt – mutatott a csillogó-villogó világmárka szalonban kiállított autókra – mind a múlt technikája. Már itt van a Tesla, jön az önvezető autó és sorolta azokat az innovációkat, melyek a közlekedést teljesen át fogják alakítani. Néhány apróság megakasztotta a beszélgetést. Hiányzott az antenna és a telefontartó. Péntek délután lévén néhány munkatárs már nem volt bent a szalonban. Ezért ezek beszerzése komoly problémává vált. Míg a megoldásra vártunk, a beszélgetés komolyabbra fordult. Ez a sok informatikai újítás megfoszt bennünket a munkánktól, és ami még rosszabb, a szabad életvitelünktől, mondta a kereskedő. Ezek a kütyük figyelnek bennünket és lehet, hogy Taiwanon, vagy valamilyen hírszerző központban elemzik, hogy mi most miről beszélünk. Végül az antenna meglett, a telefontartót meg későbbre megígérték. A búcsúzás előtt a kereskedő feltett egy kérdést. Hova küldjem a lányaimat tanulni? Mit csináljanak ebben az egyre kíméletlenebbé váló társadalomban?

Az eset jól mutatja napjaink dilemmáit, de egyben azok eltérő mélységeit is. Az Ipar 4.0 néven, vagy az általános digitalizációt említve mindenki foglalkozik az előttünk álló újításokkal, az ipari újításokkal, a megújuló szolgáltatásokkal, kommunikációs újításokkal, az életvitelünket átalakító új rendszerekkel stb.. Jönnek az új dolgok. De jó lesz! A beszélgetések, illetve az erről szóló tudományos recenziók sora azonban ezen a szinten megáll. Különösen azok nem mennek tovább, akiknek a változások közvetlenül jót ígérnek.

Kevesebb alkalommal, kevesebb tudományos recenzióban esik szó ezen újítások, következmények társadalmi hatásáról. Ez nem véletlen. Az emberek félnek az előre látható változások kedvezőtlen következményeivel szembenézni, hisz ez azonnal őket is változás szükségességére figyelmezteti. Ezért kevesebben vannak azok, akik tovább gondolják a jelenségeket, és nem utasítják el helyből a szembenézést a problémás következményekkel. Eddig is voltak problémák, eddig is megoldódtak valahogy – mondják nagyon sokan.

A legdrasztikusabban azon beszélgetések, elemzések száma csökken, amelyek a negatív hatásokat kiküszöbölő társadalmi innovációkkal, rendszerváltoztatásokkal, tudatos életmód átalakító javaslatokkal foglalkoznak. Itt elkerülhetetlenül érinteni kell a tőke-munka viszonyát. Vajon hova vezet, ha a digitalizálódó társadalomban a tőke minden eddigénél nagyobb mértékben helyettesíti a munkát. Hogyan fognak megélni azok, akik ehhez a folyamathoz valamilyen ok miatt nem szerezték meg a szükséges háttértudást, felkészültséget? Milyen lesz a jövő társadalma és arra miként kell már most felkészülni? Ezen a ponton jelentkezik leginkább a félelem a változástól, illetve az, hogy a változás nyilvános végiggondolásakor szembekerülünk sokak érdekeivel, hatalmával.

Martin Ford könyve⁴ azért jelentős tudományos teljesítmény, mert a problematika mindhárom szintjét bejárja. Részletesen feltárja az általánossá váló digitalizáció várható innovációit, új jelenségeit. Ezek hatásaiból részletesen kiemel egyet, a munka világára gyakorolt hatást, majd ennek

³ Boda György docens, a Budapesti Corvinus Egyetem.

⁴ Martin Ford: Robotok kora. Milyen lesz a világ munkahelyek nélkül? HVG 2017.

elemzi a társadalmi következményeit. Végül foglalkozik azokkal a társadalmi innovációkkal, amelyek világunk élhető jellegét a jövőben is biztosítani tudják.

Innovációk, új jelenségek

A könyvben a szerző legfontosabb újításként a big data programozást, a felhő alapú technológiák terjedését, a genetikus programozást, a 3D nyomtatást, az önvezető autót, az osztott erőforrások használatát, a szingularitást és a nanotechnológia terjedését emeli ki. Külön kitér a felsőoktatás és az egészségügy helyzetének átalakulására.⁵

A big data és a mesterséges intelligencia a különféle adatbázisokból összeállt strukturálatlan adathalmazok együttes feldolgozására fejlődött ki. Ez egy gépi tanulás, amelynek során a számítógép átrágja magát egy csomó adaton, majd a feltárt statisztikai kapcsolatok alapján megírja saját programját. Előbb ismert adatokon gyakoroltatnak egy algoritmust, majd ráeresztik az új információkra azzal a feladattal, hogy azokon is oldjon meg hasonló problémákat. A big data forradalom hatásai:

- Eddig gépesíthetetlennek tartott feladatok, munkakörök automatizálása
- szervezetek és szervezetvezetési módszerek átalakulása (csökken az elemző és menedzsment gárda, laposabb lesz a szervezet)

A felhő, mely a technológia áttelepítése az internetre csatlakozó kiterjedt szerverhálózatba, csökkenti a hardware és szoftver árakat és óriásira növeli a szellemi és tudásintenzív tevékenységek automatizálásához szükséges gépi kapacitásokat. A genetikus programozás során a számítógépes algoritmusok maguk tervezik meg önmagukat. Nem korlátozzák őket preconcepciók, vagyis nagyobb valószínűséggel állnak elő nem szokványos megoldásokkal. A 3D nyomtatás és az önvezető autó a gyáripart, annak egy húzó iparágát, az autóiipart fogja átalakítani.

Martin Ford külön foglalkozik a szingularitással. Ezt a fogalmat az informatikában először **Neumann János** használta. Az asztrofizikában a szingularitás azt jelenti, hogy van egy olyan pont a fekete lyukban, ahol a fizika normál törvényei már nem állják meg a helyüket. Ezt a pontot Neumannnál a mesterséges intelligencia emberi képességeket meghaladó szintjének létrejötté jelenti. Ez óriási csapást mérne a munkaerőpiacra és a gazdaságra.

Mindezt tovább fokozhatják a nanotechnológiai lehetőségek – a molekuláris gépek megjelenése.

A felsőoktatás átalakulásának várható elemei az írásbeli vizsgáztatás gépesítése, az algoritmikus osztályozás, az elit intézmények internetes kurzusai (MOOC – massive open on-line courses) és a kompetencia alapú bizonyítványok bevezetése. Az önálló tanulásra képes diákok szabadon használnának minden rendelkezésükre álló forrást – online kurzusokat, önképzést, hagyományos tantermi órákat -, hogy megszerezzék a szükséges kompetenciát, a kreditpontok megszerzése érdekében pedig letennék a vizsgáztató cég felmérőjét. Úgy működne mindez, mint a Rigó utcai nyelviskola Magyarországon. Ez jelentősen csökkentheti a felsőoktatás költségeit mind az oktatási intézmények, mind a diákok számára.

Az egészségügy azon szektorok közé tartozik, mely továbbra is leküzdhetetlen kihívást jelent az információ technológia számára. Azért számos területen itt is lesz fejlődés. Így a végzetesnek bizonyuló hibák száma drasztikus csökkenni fog a diagnosztizálás során. Az orvoslásnak

⁵ Nem éreztem feladatommak, hogy a könyv gondolatainak kifejtését minduntalan megszakítsam a magam nézeteinek ismertetésével. Innen a recenziót a szerző szövegeiből állítottam össze úgy, hogy a szerző gondolatait az olvasó a legkevesebb időráfordítással megismerhesse. Ez persze nem jelenti azt, hogy a szerző minden nézetével egyet értek.

elsősorban azok a területei indulnak ugrásszerű fejlődésnek, ahol nincs szükség orvos-beteg kapcsolattartásra. A betegekbe beültetett vagy rájuk rögzített orvosi szenzorok fontos adatforrásként fognak szolgálni. Jelentősen csökkennie az amúgy is égbeszökő költségek.

A digitalizáció létre fog hozni új iparágakat, de ezek közül csak kevésnek, vagy egynek sem lesz munkaerőigénye. A munkahelyteremtés elmarad attól, ami a teljes foglalkoztatottsághoz kellene.

Egy további fontos fejlemény: a komputerizálás kikapcsolja a komparatív előnyök érvényesülését. A számítógép nélküli világban egy „fejlett” és egy „kevésbé fejlett” ember mindig tudott előnyösen együttműködni, hisz a fejlett rábízta a „kevésbé fejlettre” azt, amit ő legjobban tudott elvégezni azon tevékenységek közül, ami a fejlettnak fontos volt, de nem volt rá kapacitása. A számítógép azonban a kevésbé fejlettet kiváltja és rá a fejlettnak nem lesz többé szüksége.

További kellemetlen jelenség a hosszú farok rémuralma – a győztes mindent visz gyakorlat. A győztes gazdagsága nagyra nő, mint egy kígyó hatalmasra nőtt feje és mindenki más gazdagsága csak úgy alakul, mint a kígyó elvékonyodó farka.

A munka világára gyakorolt hatás

A digitalizáció fejlődésével felpörög az offshoring – tudásintenzív munkakörök elektronikus úton történő átköltöztetése egy alacsonyabb bérszínvonalú országba. Ez fenyeget minden olyan foglalkozást, amely nem igényel közvetlen találkozást a vevővel. Ugyanakkor ez egyben a teljes automatizálás első lépése. Fontos folyamat az outsourcing visszafordulása, a reshoring, amely során a termelés hazajön, azonban a robotizálás miatt nem teremt igazán sok hazai munkahelyet. Ennek veszélye van nem csak Kínára, Vietnámmra, Kelet-Európára, de a fejlett világra is. A legnagyobb törést a foglalkoztatásban a szolgáltatóipar fogja elszenvedni (étteremláncok gépesítése, a kereskedelem robotizálása, az olyan vállaltok tevékenységének a kibontakozása, mint az Amazon, az eBay, a Netflix, az árusító automaták és mobil telefonhasználat nagyobb szerepe a szolgáltató tevékenységek optimalizálásában. Azért a szolgáltató ipar a célpont, mivel a munkaerő kiváltása itt hozza a legnagyobb hasznot.

Ez a folyamat kibontakozik olyan területen is, mint a mezőgazdaság, amely más országokban nagyon sok embernek ad munkát. A mezőgazdaság elektronizálása első sorban a fejlődő világban fog problémát okozni, mivel ott nagyon sok ember dolgozik a mezőgazdaságban.

A felhő alapú robotika és a fejlett automatizált technológiák azzal, hogy egyre szélesebb körben elterjednek, és szinte az összes gazdasági ágazatban alkalmazni kezdik őket, elsősorban azokat az alacsonyabb bérézésű állásokat fenyegetik, amelyek nem igényelnek magasabb szintű végzettséget és speciális képességet.

A digitalizáció várható társadalmi következményei

1949-ben **Norbert Wiener**⁶ a következőket mondta: „amit az ember világos érthető módon el tud végezni, azt egy géppel is el tudja végeztetni.” Ennek a lehető legkegyetlenebb ipari forradalom lehet az eredménye.

A 60-as években elnöki kezdeményezésre létrehozták A Hármas Forradalom Ad Hoc Bizottságát. Ennek jelentését két Nobel-díjas – **Linus Pauling** és **Gunnar Myrdal**⁷ - fogalmazta meg. Az informatikai forradalommal kapcsolatos víziójuk: tömeges munkanélküliség, egyre nagyobb

⁶ Lásd Markoff (2013).

⁷ Lásd az 1. számú referenciát.

társadalmi egyenlőtlenség, és végül meredeken csökkenő kereslet a termékek és szolgáltatások iránt. Ez nem következett be. Vajon egyszerűen tévedtek ezek az emberek, vagy csak túl korán kongatták meg a vészharangokat?

Martin Ford szerint a víziót azért kell komolyan venni, mivel azóta kibontakozott hét halálos trend (a szerző szóhasználat):

- A bérek stagnálnak. A növekvő termelékenység és az emelkedő bérek közötti már-már tökéletes korreláció megszakadt: az amerikaiak többségének bére a 70-es évek közepétől stagnált.
- A munkások részesedése a nemzeti jövedelemből csökken, míg a cégek részesedése nő.
- Az aktivitási ráta csökken.
- A válság után a fellendülés egyre hosszabbra nyúlik és munkahelyteremtés nélküli. Emiatt megnőtt a hosszú távú munkanélküliség. Nem az a gond, hogy a válság idején egyre több és több munkahely szűnik meg, hanem az, hogy utána egyre kevesebb jön létre. A tartós munkanélküliség rendkívül súlyos probléma. A szakmai ismeretek idővel megkopnak; folyamatosan nő annak veszélye, hogy a munkavállaló elveszti minden motivációját. Ráadásul a munkáltatók diszkriminálják őket.
- Gyorsan nő az egyenlőtlenség. A legfelső társadalmi rétegek sikerei szoros összefüggésben állnak azzal, hogy a többség kilátásai viszont folyamatosan romlanak. Megvan annak a – nagyon is nyilvánvaló – veszélye, hogy a pénzügyi elit ragadja magához a hatalmat és ez végső soron komoly fenyegetést jelent a demokratikus kormányzásra.
- Csökkenek a jövedelmek és nő az alulfoglalkoztatottság a frissdiplomások körében.
- Kibontakozik a polarizáció és a részmunkaidő. A válságból való kilábalás során létrejövő munkahelyek általában rosszabb feltételeket kínálnak, mint amilyeneket a válság miatt megszűnt állások biztosítottak. (Polarizáció alatt a szerző azt érti, amikor a gazdaságból rendre a stabil, közepes képzettséget igénylő, középosztálybeli állások tűnnek el, és helyükre egyrészt a szolgáltatóipar alacsony bérezésű állásai, másrészt a gazdaságilag aktívak többsége számára elérhetetlen, magasan képzett szakembereket igénylő állások kerülnek. Ezt a jelenséget a hazai szakma upskilling-deskilling jelenséggént ismeri).

E hét halálos trendért elsősorban a fejlődő technológia – és annak következménye: a rutinmunkák automatizálása – a felelős. Emellett van még három lehetséges tényező, amelyek e trendek mindegyikében főszerepet játszhattak. Első a globalizáció, mely a termelés külföldre való kihelyezésével felelős a munkahelyek megtizedeléséért. Második a pénzügyi szektor növekedése (a finanszírozás). E szektor tevékenységének célja Martin Ford szerint nem más, mint a járadékvadászat, a haszonszerzés. Tevékenységével egyfajta adót vet ki a gazdaság többi részére, majd az újraelosztás révén az így szerzett hozamot a jövedelem-elosztási rendszer csúcsán állóknak juttatja⁸. Végül pedig a politika, mely visszaszorította a szakszervezeteket és a kibontakozó folyamatokat csendes kormányzati támogatásban részesítette. Ezek a tényezők hatottak, de nem ezek a döntőek. A döntő a folyamatosan fejlődő technológia.

A negatív társadalmi hatásokat mérséklő társadalmi innovációk

Azzal, hogy sorra tűnnek el a munkaerőpiacról az állások, a jövedelmek pedig stagnálnak, azt kockáztatjuk, hogy a lakosság nagy és egyre növekvő hányadának többé nem lesz arra elegendő,

⁸ A szerző ezen nézetével én nem értek egyet. (B. Gy.)

szabadon elkölthető jövedelme, hogy továbbra is életben tartsa a termékek és a szolgáltatások iránti élénk keresletet. Egy tömegpiacra épülő gazdaságban a vásárlóerő megoszlásának komoly jelentősége van. Ha a jövedelmek túlságosan is a potenciális fogyasztók egy szűk körének kezében összpontosulnak, az végső soron az iparágak működését biztosító piacok fennmaradását veszélyezteti.

Az amerikai gazdaság évtizedek óta menetel az egyre fokozódó jövedelemkoncentráció felé. Mivel a jövedelem egyre inkább a „felső tízezer” kezében koncentrálódik, a fogyasztás mértékének csökkennie kell. Az egyenlőség gazdasági növekedésben betöltött szerepéről a közgazdászok között vita van. Egyenlőségpártiak: **Stiglitz**⁹, **Solow**¹⁰. Ezzel nem ért egyet: **Krugman**¹¹. Fenntartható-e a gazdasági növekedés, ha meredeken nő az egyenlőtlenség?

A technológia fejlődésével párhuzamosan valószínűleg folyamatosan zsugorodik majd azoknak az amerikai háztartásoknak a száma, amelyeknek van ahhoz elég szabadon elkölthető jövedelmük – és bízunk annyira a jövőben -, hogy jelentős kiadásokba verjék magukat. Az sem kizárt, hogy egyesek végleg kilépnek a munkaerőpiacról. Számos kutatás támasztja alá, hogy az egyenlőtlenség igenis káros a gazdasági növekedésre nézve.

A hosszú távú forgatókönyvek közül a legfélelmetesebb az lenne, ha a tömegpiacra termelő iparágak teljesen eltűnnének, és helyüket új iparágak vennék át, amelyek nagy értékű termékei és szolgáltatásai kizárólag a dúsgazdag elitnek készülnek. Az emberiség túlnyomó többsége pedig számkivetetté válna a piacon. A gazdasági mobilitásnak még a lehetősége is megszűnne. A plutokrácia tagjai elrejtőznének falakkal védett közösségeik és elit városaik mélyén, amelyeket talán automata katonai robotok és drónok védenének. Vagyis visszatérnénk a középkori, feudális rendszerhez egy fontos különbséggel. A középkori jobbágyok nélkülözhetetlen elemei voltak a rendszernek. A technofeudalizmus futurista világában azonban a „parasztok” jobbára feleslegessé lennének.

A megoldás csodaszere mindenki szerint az oktatás. Valóban az? Megfelelő képzéssel a dolgozók feljebb juthatnak a „képzettségi ranglétrán”. Egy lépéssel megelőzhetik a gépeket. A gond az, hogy a „képzettségi ranglétra” egyáltalán nem úgy néz ki, mint egy létra: sokkal inkább hasonlít piramisra, amelynek a tetején, bizony, nem sok hely van. Legfelül található az a viszonylag kisszámú, magasan képzett szakember és vállalkozó, akiktől a legtöbb kreativitás és innováció érkezik. A munkaerő-állomány túlnyomó többsége mindig is olyan munkát végzett, amely – bizonyos szempontból – viszonylag rutinszerű és ismétlődő jellegű. A robotok, a gépi tanulás algoritmusok és az automatizálás egyéb formái fokozatosan felemésztik a képzettségpiramis alsó szintjét. Sokan még ma is azt hiszik, hogy ha még többet invesztálunk az oktatásba és képzésbe, akkor valahogy csak sikerül bezsúfolni mindenkit arra az egyre zsugorodó talpalatnyi helyre ott a piramis tetején.

Egy a lényeg: mondjon bárki bármit, a vállalkozók nem „munkahelyteremtők”. Ők igazából nem akarnak még több alkalmazottat. Csak azért vesznek fel embereket, mert muszáj. Az automatizálási trend nem a műszaki szakemberek saját heppje. Az automatizálást alapvetően a kapitalizmus hajtja előre. Ez így volt mindig. A mai helyzet csak annyiban más, hogy az exponenciális fejlődés miatt igen gyorsan közeleg a végjáték.

⁹ Lásd Stiglitz (2013).

¹⁰ Lásd a 6. számú hivatkozást.

¹¹ Lásd Krugman (2013).

Nézetem szerint – írja Ford – a legeredményesebb megoldást az alapjövedelem jelentené. Ez nem új dolog. **Friedrich Hayek**, aki korunk konzervatívjainak körében ikonikus alakká vált, lelkesen támogatta az ötletet.¹²

Egy működőképes alapjövedelem célja mindenképpen egy általános védőháló megteremtése, valamint az alacsony jövedelmek kiegészítése kell, hogy legyen – de úgy, hogy ne ösztönözze arra az embereket, hogy hagyjanak fel a munkával, vagy hogy a munkájukban ne törekedjenek a lehető legnagyobb produktivitásra. Aki úgy dönt, hogy minden más kereseti lehetőségről lemond, annak igen komoly életszínvonal csökkenéssel kell szembenéznie.

Ahogy egyre inkább bekerül a köztudatba az egyenlőtlenség kérdése, és főleg annak hatása az amerikai politikai folyamatokra, lehetséges, hogy egy nap tényleg bevezetik a **Thomas Piketty**¹³ által javasolt vagyonadót. Ha ez bekövetkezik, akkor az újraelosztott tőke kiporciózásánál sokkal alkalmasabb lenne egy központi irányított, szuverén vagyonalap megteremtése (olyasmi, mint az alaszki olajalap), és az így keletkező tőkehozam fedezhetné az alapjövedelmet.

Rövid távú intézkedésekre is szükség van. A legfontosabbak:

- Hasznosak az infrastrukturális beruházások.
- Általánosságban elmondható, hogy az Egyesült Államokban a közösségi főiskolák jelentik az egyik legfontosabb olyan forrást, amely segít a munkavállalóknak eligazodni az egyre dinamikusabbá váló munkaerőpiacon. Mindent meg kellene tennünk azért, hogy átképzési lehetőségeket teremtsünk.
- Ha elfogadjuk azt, hogy a gazdaságunkban idővel egyre kevesebb munkavállalóra lesz szükség, akkor át kellene alakítani az adórendszert és azt a munkajövedelem helyett a tőkejövedelemre kellene alapozni.

Néhány tanulság

Martin Ford könyvének van egy speciális haszna is. Megszabadítja a gondolkodást az Ipar 4.0 fogalom terhétől. A digitalizációt a németek következetesen Ipar 4.0 címen emlegetik és ez a felszínesen gondolkodókat komolyan félrevezeti. A gazdaság digitalizációja ugyanis nem csak ipari forradalom. Az az egész társadalmat átalakító forradalom. Egyaránt érinti az ipart, a szolgáltatásokat, azon belül az oktatást és az egészségügyet. A németek szándéka érthető. Nekik a legnagyobb komparatív előnyeik az iparban vannak és érthető, hogy ebben kívánnak előre nyomulni. Az különösen jó lenne nekik, ha a kelet-európaiak újraiparosítának, termelésükben visszafordítanak az ipari részarány csökkenő trendjét. Ezzel az összeszerelő tevékenységet mintegy outsource-olhatnák, majd annak végső digitalizálása után a periférián keletkeznének nagyobb társadalmi problémák. Ebbe a csapdába nem szabad belemennünk.

A feladat nem csupán egy újabb ipari rekonstrukció, hanem az egész társadalom megújítása.¹⁴ Ugyancsak fontos tanulság, hogy ennek a folyamatnak csak akkor lesz jó a vége, ha a hazai adaptáció nem csak a hazai multinacionális tőke megújulásának leképezése és az ahhoz való kizárólagos igazodás. Ebben a folyamatban meg kell találnunk a saját komparatív előnyeinket és azokat nem feltétlen az iparban kell keresni.

Végül nem feledkezhetünk meg arról, hogy – hókuszpókusz ide, hókuszpókusz oda – ötmillió munkavállalásra képes állampolgárainkból csak négymilliónál alig valamivel többnek tudunk jól eladható terméket előállító, igazán termelékeny munkát biztosítani. Egymillió ember

¹² Lásd Hayek (1979).

¹³ Lásd Piketty (2015).

¹⁴ Ezzel kapcsolatban lásd Mellár Tamás (2017) és Boda (2017) tanulmányait.

foglalkoztatását átnevezett segélyekkel, külföldi munkavállalással, illetve feketemunkával biztosítjuk. A kényszer inaktivitásról sem szabad megfeledkezni. Ezen egymillió ember jelentős része valójában nem is foglalkoztatható a korszerű körülmények között és ezek száma a digitalizáció következtében nőni fog. Mit fogunk ezekkel az emberekkel csinálni, főleg a gyerekekkel? Mi lesz a munka társadalmával, ha a munkát egyre nagyobb mértékben helyettesítik a gépek és erre mi nem készülünk fel? Ez elkerülhetetlenné teszi, hogy behatóan foglalkozzunk a világ legjobb gondolkodói által feltárt társadalmi innovációkkal. Martin Ford könyve alapján erre kiváló lehetőségek tárulnak fel.

A könyv kapcsán feldolgozni érdemes szakirodalmi hivatkozások:

Az eredeti dokumentum szkennelt változatát és a Johnson elnöknek szánt mellékelt levelet lásd:

<http://scarc.library.oregonstate.edu/coll/pauling/peace/papers/1964p.7-01.html>.

Boda György: Mennyire vagyunk tudásgazdaság?; HVG, 2017 január 24

Brynjolfsson, Erik – McAfee, Andrew: Race Against the Machine – How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Kindle kiadás, Digital Frontier Press, 2011.

Frey, Carl Benedikt – Osborne, Michael A.: „The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs for Computerisation?”; Oxford Marton School, A jövő technológiai hatásai program, 2013 szeptember 17;

http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.

Hayek, Friedrich. A.: Law, Legislation and Liberty – The Political Order of a Free People. 3. kötet. Chicago. University of Chicago Press, 1979.

Krugman, Paul: „Inequality and Recovery” The New York Times (The Conscience of a Liberal Blog), 2013 január 20, <http://krugman.blogs.nytimes.com/2013/01/20/inequality-and-recovery>.

Mellár Tamás: Nincsenek bombabiztos receptek, Gazdaságpolitikai alternatívák a modernizációra; megjelent a Hegyemenet c. kötetben, szerk: Jakab András és Urbán László, Osiris Kiadó, Budapest, 2017

Mitukiewicz, Alexandra: „An Extended Chat with Robert M. Solow” Washington Center for Equitable Growth-intejú Robert Soloww-val, 2013 december 9,

<http://equitablegrowth.org/human-capital/a-longer-interview-with-robert-m-solow/>.

Norbert Wiener cikkéről részletesen lásd Markoff, John: „In 1949, He Imagined an Age of Robots”; The New York Times, 2013 május 20.

Piketty, Thomas: A tőke a 21. században (Capital in the Twenty-First-Century) Ford.: Balogh Sárközy Zsuzsanna, Budapest, Kossuth, 2015.

Stiglitz, Joseph E.: „Inequality is Holding Back the Recovery” The New York Times (Opinionator Blog), 2013 január 19, <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2013/01/19/inequality-is-holding-back-the-recovery>.

BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS¹⁵

AZ ÉLETÚT-TÁMOGATÓ PÁLYAORIENTÁCIÓ RENDSZERE VÁLTOZÓ GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI KÖRNYEZETBEN

Egyre inkább VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) világban élünk. Magyarul a V: volatilitás (változékonyság), B: bizonytalanság, K: komplexitás, K: kettősség szavak adják ki az angol nyelvű rövidítést. Az eredetileg az Amerikai Egyesült Államok hadserege (US Army) által a 1990-es évek arab konfliktusai során megalkotott betűszó – amely a 2001. szeptember 11-i New York-i terrortámadás után a polgári életben is gyökeret vert¹⁶ – az olyan helyzetekre utal, amikor minden kiszámíthatatlan, és szinte bármi vagy annak az ellenkezője is megtörténhet a cselekmény szereplőivel (Stiehm, 2002). Felkészülni tehát csak a kiszámíthatatlan és bizonytalan helyzetek sorozatára lehet.

Ez a nagyfokú bizonytalanság és átmenetiség (*transition*) jellemzi a szakmai pályafutás, a karrier világát is. Az eredetileg a katonákat ért elképzelhetetlen eseményekre kitalált fogalmat a kétezres években átvette a menedzserirodalom is, és ma már közkeletű hivatkozássá vált a globális pénzpiac, a munkaerőpiac kiszámíthatatlanságaira is utalva. A fogalom begyűrözött a pedagógia és az oktatáspolitikai (Shields, 2013) területére is. Pedagógiai vonatkozása kapcsán úgy is feltehetnénk a kérdést: Mit tanítsunk, hogy a kiszámíthatatlan változásokra készítsünk fel? Ez a szemlélet felértékeli a kompetenciák szerepét, az alkalmazható tudás és az új helyzetekhez történő adaptációs képesség jelentőségét.

A klasszikus bér munka társadalmának leírása (Castel, 1998), majd az annak lehetséges felbomlását taglaló irodalmak sokasága (például Török, 2006) azt bizonyítja, hogy a megélhetés–státusz–identitás (Simonyi, 1996) hármának meghatározását a fizetett munka minősége ma még lényegesen befolyásolja, miközben a bér munka klasszikus keretei, például a (munka)helyhez kötöttség, a földrajzi megkötöttség, a munkaszerződés lényegesen átalakulóban vannak. A klasszikus bér munka jellemzői: 1) a munkaidő és a munkavégzés helyének szabályozása, 2) a munkaszerződés létrejöttéhez kötődő jogviszony létrejötte, amelyek eredménye a munkabér formájában megjelenő jövedelem (Castel, 1998). Az ipari társadalmak a fizetett munka etikája és a foglalkozási szerepek köré épültek (Dahrendorf, 1994).

Ezekezt a kereteket a globalizáció, a folyamatos technológiai változások és az ezek alapján változó munkaszervezeti keretek folyamatosan átalakítják, olyan kereteket teremtve, ahol a pálya kiválasztása – és ezzel a belépés a munkaerőpiacra – már semmilyen garanciát nem jelentenek a későbbi biztos megélhetésre vagy státuszfenntartásra. Olyan fogalmak válnak ezáltal közkeletűvé, mint a jövedelmi egyenlőtlenségek növekedéséből adódó, alapvető problémákat jelző *dolgozó szegények* kérdése, a prekariátus réteg (Standing, 2011) megjelenése és állandósulása. Az új korszaknak, amelynek Magyarországon ma még csak az alapozását látjuk, sok jelzője van. Megjelent a *kockázati társadalom* (Beck, 2003), korábban a *posztindusztriális* (Bell, 1973) vagy az *információs* (Machlup, 1962), illetve *hálózati* (Castells, 2005) *társadalmak* fogalma, amelyek egytől egyig a klasszikus, a nyersanyagok uralmára épülő gazdaság, társadalom és munkaszervezés végét jelzik. Az új viszonyok között felerősödnek az egyén, a család, a közösség orientációs problémái, jellemző a viszonyítási pontok viszonylagossá válása. Megjelenik az *addiktív társa-*

¹⁵ Borbély-Pecze Tibor Bors szakmai tanácsadó, Nemzetgazdasági Minisztérium.

¹⁶ Understanding the VUCA World with Bob Johansen and David Small
<https://www.youtube.com/watch?v=KJqCPFzq6kU>

dalom problémaköre (Rácz, 2002), ennek részeként a szerhasználat mellett a viselkedési addikciók széles tárháza.

A pálya, a szakma ifjúkori megválasztása mint a későbbi társadalmi-munkahelyi biztonság záloga a fentiek fényében veszít a jelentőségéből, és érdemes a pályaválasztás fogalmát újraértelmezni. A keretek újragondolása évtizedek óta zajló folyamat, nemcsak a szociológiában vagy a közgazdaságtanban, de a pályaorientáció, a pályaválasztási tanácsadás nemzetközi gyakorlatában és kutatásában is.

Magyarországon, bár eltelt 25 év a politikai rendszerváltás, az államszocializmus vége óta, ebben a tekintetben még ma is későn jövőnek számítunk: a napi tanácsadási praxis gyakorlati keretei továbbra is erőltetik az iskola- és pályaválasztást, miközben kevés hangsúlyt kap az egész életútra, életpályára történő felkészítés és képessé tétel. A magyar társadalomfejlődés viszonylagos lemaradása, a közgondolkodás alakulása, a politika és a társadalom közötti viszonyaink ahhoz vezetnek, hogy lényegében a múlt század '60-as éveitől kezdve zajló gazdasági és társadalmi folyamatokra adható, adandó társadalompolitikai és szakpolitikai válaszaink is lemaradásban vannak a fejlett államokhoz képest.

Gyakran egy-egy kezdeményezés (például a Magyarországon 2003-ban bevezetett felnőttképzési tanulást támogató adókedvezmény) tiszavirág-életűek maradnak, és gyors elhalásra vannak ítélve, mivel nem találkoznak a közgondolkodás és a politikai döntéshozatal napi kereteivel. Sőt, könnyű az egyének, a háztartások humántőke-beruházásaival szemben – amelyek megtérülése többnyire nem rövid távú – a konkrét materiális javakat előtérbe helyezni (Sulinet PC vásárlási kedvezmény¹⁷), ezzel lényegében tönkretéve az eredeti célokat. A fejletlenebb és alacsonyabb énbiztonsággal, a stabilitás hiányával rendelkező társadalmak és egyének mindig vevők maradnak az azonnali fogyasztás, az „ingyen ebéd” lehetőségére.

Ilyen kétszeresen összetett és kihívásokkal teli terület az életút-támogató pályaorientáció rendszerének kialakítása is Magyarországon. Először is, mert a néhány évtizedes, az adaptációs munkában felgyűlt lemaradást a rendszerváltás óta csak részben sikerült bepótolnunk; másodsorban azért is, mert az új posztindusztriális világ kereteire történő átállás a fejlettebb országokban is zajlik, és közel sem zökkenőmentes folyamat, ami számos konfliktus forrása, és kérdéses, hogy végezetül milyen adaptációs modellek maradnak majd életben.

Ugyanez a kérdés ma már megkerülhetetlen a pályaválasztási tanácsadás fogalmát felváltó **életút-támogató pályaorientáció** (Borbély-Pecze, 2010), a Lifelong Guidance (ET 2004) területén is, amely témakör szorosan összefügg a tanulás fogalmának újragondolása és a tanulási életkor (felnőttkori tanulás) határainak kitolódásával, valamint a posztfordista munkaerőpiacok térnyerésével (Pongratz – Voß, 2003). A posztfordizmusban pályát nem **választani**, csak **konstruálni** lehet. A komplex társadalmakban és a bizonytalan munkaerőpiacokon a hatékony pályafutás kulcskérdése az egyén felkészítése és képessé tétele a megjósolhatatlan élethelyzetek és az életpályán előálló számtalan döntési helyzet kezelésére. Bár emberi alaptulajdonság a biztonságra törekvés, a modern posztfordizmusban a pálya- és karrierválasztások kifutásának biztonsága még annyira sem adatott meg, mint korábban, az ipari társadalmak koráig. A modern világ komplexitására adott válaszul a pályatanácsadás oldaláról a pályatervezés, mint lehetőség elvetése és az eshetőségekre (happenstance) való reagálási képesség fejlesztése kerül a középpontba (Krumboltz, 2009). A pályaeshetőség kérdése és az egyének támogatásának szükségessége soha nem volt olyan fontos kérdés, mint napjainkban.

A pályakonstruálás vagy pályacirkálás felértékeli az **én-hatékony** (self-efficacy) jelentőségét, amely azt jelenti, hogy az egyén milyen minőségben és reakcióidővel képes adott kihívásokra

¹⁷ APEH/NAV archívum, http://www.nav.gov.hu/nav/ado/szja/felnotesuli_m.html

reagálni és feladatokat végrehajtani (Bandura, 1988). Magyar kutatásokban ennek mintájára megjelent az életvezetési kompetencia fogalma, annak mérhetősége (Kiss, 2010).

Az életút-támogató pályorientáció az EU oktatáspolitikusai által először 2004-ben megfogalmazott ajánlások definíciója szerint „*azon tevékenységek összességét fedi le, amelyek az egész életen át tartó tanulás kontextusában képessé teszik az európai állampolgárokat arra, hogy meghatározzák kompetenciáikat, érdeklődésüket, képzési és oktatási döntéseket hozzanak, és vezessék saját tanulási, munkavállalási életútjukat az így megszerzett életpálya-építési kompetenciákkal*”¹⁸. Ezt az értelmezést vitte tovább 2008-ban a második, idevágó európai szakpolitikai „ajánláscsomag”¹⁹. Ezt veszi alapul munkájában és az elmúlt évek során készült szakmai anyagaiban²⁰ a 2007-ben létrejött, 2015 decemberében megszűnt Európai Pályorientációs Szakpolitikai Hálózat, angol nevén European Lifelong Guidance Policy Network, az ELGPN (ELGPN 2013).

Bár az életút-támogató pályorientáció fogalma lényegében az egész életen át tartó tanulás „melléktermékeként” alakult ki, egyben illeszkedik az európai uniós foglalkoztatáspolitikában alkalmazott ún. **flexicurity** vagy **rugalmas biztonság elvéhez** is. Eszerint a munkahelynek az ipari társadalomban megszokott biztonságát (s ez a megszokás hatványozottan igaz a poszt szocialista országokra) felváltja az **átmenetek biztonságának** kiépítése (making transitions pay, az Európai Unió Tanácsa, 2010), amely a változások megakadályozása helyett azok nehézségeinek elkerülését, a hozzájuk való alkalmazkodást támogatja. Olyan új munkaerő-piaci kihívásokról van szó tehát, ahol a posztfordista életpályákat az egyéni szakmai profilok, az egyén által kialakított és fenntartott munkafegyelem és az önkiszákmányolás jellemzik, miközben az állami szociális-védelmi rendszerek olvadóban vannak (Pongratz – Voß, 2003).

A posztfordista munkaerőpiacokhoz való hozzáférésben soha nem látott mennyiségű tanulási útvonal áll a polgár rendelkezésére (igaz, sokak számára elérhetetlenül), ami a család klasszikus pályaválasztási, pályaismereti lehetőségeit messze meghaladja, egyben életre hívja azt az új professziót (Szilágyi, 2000), amelyet **pályatanácsadásnak** hívunk. Az életút-támogató pályorientáció fogalma megjeleníti a változatos életpálya támogatásának a szükségességét, annak tényét, hogy a 21. századi életutak többsége a klasszikus, ipari társadalmi pályautak leírása szerint **atipikussá** (Super, 1980) válik, amelyet számos változás és kiszámíthatatlanság jellemez. Az életút-támogató pályorientáció fő feladatává az életpálya-építési kompetenciák (CMS) kialakítása és alkalmazása válik (Sultana, 2011; ELGPN, 2012).

Az életút-támogató pályorientáció azonban nemcsak humán szolgáltatást és szakemberek szakmai kompetenciáit, felkészítését (Szilágyi, 2000) jeleníti meg, hanem egyben szakpolitikai rendszert (Borbély-Pecze, 2010) is, miközben a kormányzás (governance) működését, szerkezetét is befolyásoló gyakorlati kereteket alkot.

Egy szűk évtized alatt, a kétezzer tízes évek eleje és közepén számos jelentős transzformáció ment végbe Magyarországon. A rövid idő alatt végbement jelentős változások, mint

¹⁸ Az EU Tanácsának állásfoglalása 2004 http://ncge.ie/uploads/EU_Guidance_Resolution_2004.pdf

¹⁹ Az EU Tanácsának állásfoglalása 2008 http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf

²⁰ Bővebben ld.: Gyöngyösi Katalin: Életpálya-tanácsadás Európában: új kiadványok pályorientációs szakembereknek <http://www.munkaugyiszemle.hu/eletpalya-tanacsadas-europaban-uj-kiadvanyok-palyaorientacios-szakembereknek>

1. a politikai-közigazgatási keretek teljes átalakulása (egyetlen domináns párt, járási közigazgatás),
2. a magyar munkaerőpiacon fellépő munkaerőhiány, nagy volumenű közmunka (Cseres-Gergely és Molnár, 2014),
3. az érdemi és tartósnak tűnő munkaerő-migráció Nyugatra (Hárs, 2016),
4. végül a népesedési folyamatok (már régóta fennálló) tartósan negatív tendenciái

lényegében a társadalmi tér (Dusek, 2005) minden jelentős területén **kardinális változásokat** hoztak a 2010 előtti időszakhoz képest. Nem lehet tudni, hogy egy újabb szűk évtized múlva ezek a folyamatok milyen irányokba alakulnak majd, annál is jobban erősítve azt a tézist, miszerint az egyéni életpályák nem tervezhetőek meg a posztmodern társadalmakban és munkaerőpiacokon.

Irodalomjegyzék:

- Bandura, Albert (1988): Organizational Application of Social Cognitive Theory. Australian Journal of Management, 13 (2): 275–302.
- Borbély-Pecze Tibor Bors (2010): Az életút-támogató pályaaorientáció. Doktori értekezés. ELTE PPK.
- Beck, Ulrich (2003): A kockázati társadalom. Út egy másik modernitásba. Századvég, Budapest.
- Bell, Daniel (1973/2008): The coming of a post-industrial society. Basic Books.
- Castel, Robert (1998): A szociális kérdés alakváltozásai. Max Weber Alapítvány, Budapest.
- Castells, Manuel (2000/2005): A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora: Gazdaság, társadalom és kultúra. Gondolat–Infonia, Budapest.
- Cseres-Gergely Zsombor – Molnár György (2014): Közfoglalkoztatás a munkaügyi rendszerben 2011–2013. Alapvető tények. In: Fazekas Károly – Varga Júlia (szerk.): Munkaerőpiaci tükrök 2014. MTA KTI Budapest, 85–99 o.
- Dahrendorf, Ralph (1994): A modern társadalmi konfliktus. Gondolat, Budapest.
- Dusek Tamás (2005): A társadalmi tér alapkutatásának kérdései. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Budapest, 13–40 o.
- Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat/ELGPN (2013): Az Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat (ELGPN) Szakszótára: ELGPN Glossary. Ed. Charles Jackson.
- Kiss István (2010): Életvezetési kompetencia, életvezetési készségek és szerhasználat. In: Lisznyai Sándor – Puskás-Vajda Zsuzsa (szerk.): Életszakaszok határán. Közösségi és egyéni tanulási feladatok. FETA Könyvek 5. Budapest, 25–50 o.
- Pongratz, Hans J. – Voß, Gunther G. (2003): From employee to 'entreployee': Towards a 'self-entrepreneurial' work force? Concepts and Transformation, Volume 8, Number 3, pp. 239–254.
- Rácz József (szerk., 2002): Drog és társadalom. Az addikció mintázatai. Új Mandátum, Budapest.
- Krumboltz, John D. (2009): The Happenstance Learning. Theory Journal of Career Assessment, Vol. 17, no. 2; pp. 135–154.
- Hárs Ágnes (2015): Elvándorlás és bevándorlás Magyarországon a rendszerváltás után nemzetközi összehasonlításban. In: Blaskó Zsuzsa – Fazekas Károly (szerk.): Munkaerőpiaci tükrök. MTA KTI, Budapest, 39–53. o.
- Hárs Ágnes (2016): Elvándorlás, bevándorlás és a magyar munkaerőpiac. Jelenségek, hatások, lehetőségek. In: Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): Társadalmi riport 2016. TÁRKI, Budapest, 243–262. o.
- Machlup, Fritz (1962): The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton University Press.
- Stiehm, Judith H. – Townsend, Nicholas W. (2002): The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy. Temple University Press.
- Shields, Carolyn M. (2013): Transformative Leadership in Education: Equitable Change in an Uncertain and Complex World. Routledge, New York.
- Super, Donald E. (1980): A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. Journal of Vocational Behaviour, 16, pp. 282–298.

Sultana, Ronald (2011): Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, pp. 1–24.

Szilágyi Klára (2000): Karrier- és pályatanácsadás mint professzió. Kollégium Kft., Budapest.

Simonyi Ágnes (1996): A munka, változó értékek, régi és új formák. In: Tausz Katalin – Várnai Györgyi (szerk.): *Rejtőzködő jelen*. HRSzE, Budapest, 295–348. o.

Guy Standing (2011): *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic, London.

Török Emőke (2006) Túlléphetünk-e a bémunka társadalmán? *Szociológiai Szemle*, 2006/2., 111–130. o.

LOVRETITY ZSIGMOND²¹

A TEHETSÉGÁTOK

Miért küzdenek ezzel és hogyan juthatnak túl rajta a szervezetek kiválasztott tehetségei?

Amikor a szervezetek tehetségesként azonosított munkatársaikat a **jövő vezetője** megtisztelő címmel ruházzák fel, ők gyakran úgy érzik, hogy **mások** elvárásait kell teljesíteniük, **mások** számára kell folyvást bizonyítani értékeiket, felkészültségüket. Néha, a szervezetek által megfogalmazott, elvárt vezetési ideál számukra idővel érdektelenné válik, az ideál elérésében elvesztik kezdeti bizalmukat és lendületüket, az áldás számukra átokba fordul. Néha, végül, mindent otthagynak: a fejlődés lehetőségét, vele együtt az őket kiválasztó, bennük reménykedő szervezetet is. A magas vezetői potenciállal rendelkező tehetséges kiválasztottak újra és újra megküzdenek ezzel a „tehetségátokkal”, amikor új szerepbe, vagy új kihívás elé kerülnek. Az átok szerencsére megtörhető.

A tapasztalatok szerint a tehetségek úgy juthatnak túl a nehéz időszakon, úgy törhetik meg az „átkot”, ha segítséget kérnek, segítséget fogadnak el ebben a küzdelemben, ha képességeik sokszínűségét vetik latba a munkaköri feladataik ellátása során, nem csupán a tanult, netán megszabott vezetési materiát, kánont alkalmazzák a megfelelési kényszertől vezérelve. Az előttük célként lebegtetett újabb és újabb munkaköri állomások, karrierlépcsők elérésének **kényszere** helyett az adott munkakörüket mintegy végső állomásként fogják fel és egyben **fejlesztési feladatként** látják el.

A téma kutatói²² két évtizede dolgoznak együtt a „jövő vezetőivel” és tanulmányozzák a bevezetőben felvetett problémákat, megoldási lehetőségeket. A legtöbb esetben ezek a szakemberek, vagy menedzserek alapos képesség-azonosítást és kiválasztást követően kapták meg a „kiválóan teljesítő, gyorsan tanuló” minősítést. Azonban gyakran, a gyorsító sávba helyezést követően, a vezetővé fejlődés sebessége elmarad a várakozásoktól. Ehelyett vagy kikerülnek a karrierfejlesztési (vezetésfejlesztési) programból, vagy fejlődésük olyan mértékben lelassul, hogy elkötelezettségük mértéke már a teljesítményük mérhető rovására csökken.

Nehéz elismerni, hogy bizonyos szakemberek, menedzserek, akiket egykor kiválóan teljesítő tehetségekként jegyeztek, ma már csalódást keltenek. A fejlesztési program törekvő résztvevői keményen dolgoznak azon, hogy **mások várakozásainak** maradéktalanul megfeleljenek és így az az elismert minőség, amely megítélésüket egyedivé tette, kiválóságukat, elkötelezettségüket megalapozta, fokozatosan romlik. Viselkedésük energiarabló módon igyekszik mást, egy elképzelt profilú személyt mintázni, s ez, óhatatlanul eredeti ambícióikat is rombolja. Előbb-utóbb a már kialakult folyamatok szürkülő elsajátítói és követői lesznek munkájukban, vagy menekülő utak után néznek. Ez az átok még azokat a tehetségeket is sújtja, akiknek szervezete komoly energiát és költségeket fordít olyan fejlesztési helyek, alkalmak kialakítására, ahol a felsővezetők őszinte elköteleződéssel igyekeznek a tehetségek fejlődéséhez segítőkezet nyújtani.

²¹ Lovretity Zsigmond HR szakértő, vezetői coach.

²² A téma kutatói: **Jennifer Petriglieri**, assistant professor, a szervezeti viselkedés oktatója az INSEAD MBA Programjában, **Gianpiero Petriglieri** associate professor a szervezeti viselkedés oktatója, a Management Acceleration Programme vezetője az INSEAD-on. Összeállításom alapja a HBR Kindle Edition 2017. júniusban megjelent **Talent Curse** című írásuk mellett, a témában szerzett 20+ éves tapasztalatom is.

A téma kutatói több száz menedzser és szakember esetét tanulmányozták a gazdaság különböző szektoraiban, a világ számos helyén. A kutatómunka során a tehetségek szempontjából vizsgálták meg a tehetségfejlesztést, azonosították a közös pszichológiai dinamikát, a problémák jeleit és az „átok” megtörésének lehetséges útjait.

Az átok mögöttes pszichológiája

Az átok gyakran akkor kezdődik, amikor a szervezet lehetőséget ad a tehetségfejlesztő program résztvevőinek képességeik munkába állítására, de elsősorban eredménynövelő szándékkal, várankozásokkal. Ilyen lehetőségek pl. a senior vezetői, partneri pozíciókba helyezés, vagy más, eredmény-befolyásolási célú (lehetőségű) karrier opciók biztosítása. Bár az érintett tehetség kezdetben „hálás” a vezetők megtisztelő intézkedéséért, de ez az érzés hamarosan nehezen azonosítható keserűségbe, félelembe torkollik, ami nem igazán az új kihívás következtében várható természetes bizonytalanság, a gyökerek mélyebbre, az *én* szférájába nyúlnak.

Két pszichológiai mechanizmus, az **idealizáció** és az **identifikáció** válik a tehetségek számára destruktív kombinációvá: más idealizálja tehetségüket a vállalat esetleg bizonytalan jövője védelmének érdekében, majd a tehetség azonosítja azt saját magáról alkotott képében, ezzel alapozva meg a bizonytalanság érzését önmagában. Az idealizáció és az identifikáció romboló kombinációja számos munkahelyen érhető tetten, azokon, ahol türelmetlenül túlértékelik a tehetségek munkájának azonnali hatását a szervezet életében, ám ők akadályokat látnak a környezet várankozásainak beteljesedésében. Ha a jövő nem olyan fényesen alakul, mint azt mások remélték, ez végül az ígéretes, magas potenciállal rendelkező munkatársak kudarca lesz.

Azzal párhuzamosan, hogy a tehetségek azonosítják (identifikálják) magas potenciáljukat, érzékelik, hogy közben saját jövőjük is kockára van téve. Megerősödik, rögzül bennük annak keresése, mit kell tenniük azért, mely várankozásoknak kell megfelelniük ahhoz, hogy biztosítsák, megszilárdítsák helyüket a szervezetben. Bár ezek a várankozások valószínűleg felnagyítódnak tudatukban, ez nem csupán saját maguk által megfogalmazott, netán elképzelt követelmények velük szemben. Ismert előttük a vállalat által rögzített értékek és elvárt kompetenciák listája, amelyek az időben változó vezetés (újabb és újabb vezetők megjelenése) szabály-, program- és modellalkotó törekvéseit tükrözik, s amelyeket számukra a teljesítményértékelések, fejlesztő visszacsatolások, programok és az informális visszacsatolások is rendre megerősítenek.

Azokban a szervezetekben, amelyekben a felső vezetés szilárd szervezeti kultúrát és gyors változásokat vár el, a tehetségként számon tartott menedzserek állandó nyomást éreznek: legyenek forradalmárok, a változások zászlóvivői, de ehhez nyerjék el a mindenkori establishment jóváhagyását is. Az ezzel járó (inherens) feszültség komoly terhelést jelent az egyébként is kimerítő munkát végző tehetségek számára. A szervezeti kultúra és szervezetpolitikai kérdések iránti érzékenységük, amelyekért többek között megkapták a „jövő vezetője” jelzöt, különösen sebezhetővé teszi őket a jegyzett tehetségek gyakorló terepén, a „gyorsító sávban”. Minden lehetőség kötelezettséggé válik, minden kihívás teszt feladat lesz.

A tehetségek túlzott törekvése arra, hogy **tökéletes menedzserré** váljanak, elnyomhatja alkotó szenvedélyeiket és egyéni sajátosságaikat, mindazokat a rájuk jellemző megnyilvánulásokat, amiért a kiemelt és kiemelten fejlesztett tehetség csoportba kiválasztották őket. Így sújtja az átok a tehetségmenedzsmentet is, eredeti szándékaival szemben: ahelyett, hogy megerősítené a vezetésre törekvőket, növeli bizonytalanságukat és a konformitás irányába tolja viselkedésüket, vezetői gyakorlatukat, mintegy védelmet nyújtva a változások kockázatai ellen. Így lehet a **jövő vezetőjéből** a kiváló **követő vezető**.

A problémák jelei

A tehetségeknek ki kell alakítaniuk saját magas színvonalú standardjaikat, meg kell felelni azoknak és készen kell állniuk az előrehaladásukkal kapcsolatos felmérésekre, vizsgálatokra is. A vezetői szerepre törekvő tehetség nem utasíthatja el mások várakozásait – ez nem is lenne életszerű. De csak úgy képes kiégés (burning out) nélkül a lehetőségek és elvárások terhe alatt kiválóságát fenntartani, ha ehhez megfelelő támogatást kap a tehetség menedzsment keretében. A támogatáshoz a problémák jeleinek felismerése és a felismert problémák kezelése szükséges.

A kutatók három fő problémajelzőt azonosítottak:

- a tehetség egyszerű, természetes használata, annak folytonos **bizonyítása** felé tolódik;
- az **imázs** ápolás hangsúlya érvényesül a hitelességre való törekvés helyett;
- az értelmes, jelentéssel bíró munka **halogatása** a jelenben, a jövő megcélzott pozíciói betöltésének idejére.

A tehetség folytonos bizonyítása

A kiválasztást, a tehetség csoportba sorolást, az elismerést követő lelkesedés az új elvárások következtében keletkező feszültség nyomán hamar elmúlik. Az elismerést a múltban nyújtott teljesítményért kapták. A jövő lehetőségeit a vezetésre aspiráló tehetségek gyakran úgy látják, hogy azt már a jelenben is tudják bizonyítani. A törekvésben, hogy kilátásaik megvalósuljanak, egyre inkább számítóvá válnak abban, hol és mikor folyamodjanak újabb lehetőségekért. A tehetségük jelen munkájukban való kamatoztatása, a folyamatos tanulás, felkészülés helyett, energiájukat a jövőben megszerzendő pozíciókra való alkalmasságuk bizonyítására fordítják.

Carol Dweck stanfordi pszichológus kutatásában különbséget tesz a **teljesítményorientáció** és a **tanuláorientáció** között: amikor a gyermekek hisznek abban, hogy azonosított intelligenciájuk egy meghatározott érték, hajlamosak elbátortalanodni kemény iskolai feladatok kihívásakor és gyorsan feladják a küzdelmet amiatt, hogy a felmerült problémákat nem tudják könnyen megoldani. Azok a gyermekek, akik úgy érzik intelligenciájuk hajlékony, fogékony, éppen ellenkezőleg, hosszabban tanulmányozzák a problémákat, s a tanulmányozást, problémamegoldást a fejlődés útjának tekintik. A teljesítményorientációjú gyermekek rettegnek a hibáktól, míg a tanuláorientációjúakat ez még keményebb munkára sarkallja. Ez a distinkció a felnőttek körében is érvényes. Az erőteljes, esetleg túlzó elvárások, amelyeket a tehetségek internalizálnak, olyan feltételeket teremtenek, amelyek Dweck kutatási előrejelzése szerint, a teljesítményorientációt hívják elő.

Imázs ápolás a hitelesség kárára

Az imázs túlzó ápolása általános probléma, természetes következménye a tehetség bizonyítási kényszerének. Egy menedzser, aki a felmerült tehetségmenedzsment-problémák miatt végül elhagyta szervezetét, így foglalta össze problémáit a kutatók számára: „*mindig reflektorfényben voltam, mindig teljesítettem, mindig próbáltam olyan vezető lenni, mint amilyent tőlem elvártak*”. Bár keményen dolgozott, hogy egyszer **ő** **megmutató** pozícióba kerüljön, úgy érezte, **láthatatlan mások számára**. Úgy tűnt, mintha a szervezet elrabolta volna identitását. Mint mondta: „*senki sem látta a valódi éneket*.” Bármennyire is illeszkedik valaki szervezeti szerepébe, ha önmagának folyamatosan csak egy aspektusát tudja bemutatni, a szerepben végzett munkája ellaposodik és eredményeiben korlátozott lesz.

Az értelmes, jelentéssel bíró munka halogatása

Amikor a tehetségek csapdában érzik magukat szervezetük elvárásai miatt, és nagy ellentételezést, jutalmat feltételeznek a jövőben, annak fejében, hogy a jelen rabságát, robotját állhatatosan, méltósággal viselik, **a jelen munkája elveszíti értelmét** számukra. Álmaikat a jövőbe helyezik, úgy látják, hogy önmagukat a jövőben nyerik **majd** vissza. Remélik, hogy a jövőben szabadon mondhatják és tehetik **majd**, amit gondolnak, nyíltan fordulhatnak **majd** mások felé, beteljesíthetik **majd** valódi szándékaikat, vezethetnek **majd** úgy, ahogy mindig is szerettek volna. Sokan arra várnak, hogy jelenlegi dermedtségük feloldódjon, mások virágzó jövőképeket rejtegetnek arra az időre, amikor a jelenlegi taposómalmot elhagyhatják, olyan célokat őrizgetnek, amelyeket csak a legbizalmasabb barátaikkal osztanak meg, félve, hogy azokat elorozhatják tőlük.

Ennek a jelenség-együttesnek **H.G. Baynes** jungiánus pszichoanalitikus az „átmeneti élet neurózisa” címkét adta: míg a fejlődő, tanulásorientációjú vezetők jelenlegi munkájukat hozzájárulásnak tekintik a jövő lehetőségeik eléréséhez, mások azt képzelik, hogy a jövő munkája értelmesebb, jelentősebb lesz, s ők maguk lényegesen fontosabbak lesznek, mint jelenleg. A jelen elveszíti értékét, ezért ebben már nem nyújtják legjobbjukat. Idővel a harcos én a jövőbe menekül, a tehetségátok beteljesül. Míg a tehetség, úgy tűnik, elmerül a munkájában, valószínűleg éppen lezárja, menekül belőle. Ha éppen végzett munkáját, feladatait kiüresedettnek látja, már a szervezet elhagyása sem jelent segítséget számára.

A tehetségátok megtörése

Bár az átok gátolhatja a legtehetségesebb, magas potenciállal rendelkező menedzserek személyes fejlődését, növekedését, elkötelezettségét és karrier progresszióját, jó hír, hogy megtörhető. A téma kutatói ehhez a következő tanácsokat fogalmazták meg:

- Birtokold a tehetséged, ne te légy annak megszállottja!
- A munkában a teljes önmagad add, ne csupán éned legjobb oldalát!
- A jelent értékeld munkádban!

Amikor a tehetség identitássá válik, minden kihívás az **énnel szembeni kihívásként** érezhető. A kutatás egyik interjúalánya, mikor megkérdezték, hogyan érinti, ha vele egy szervezeti szinten dolgozó munkatársa megkérdőjelezi valamely képességét, így válaszolt: „*mintha a lényegemre mért volna csapást!*” Szolgáian megfelelni mindenki várakozásának, beleértve a saját várakozást is, nem megoldás, így a tehetség csak **követője** lehet annak, amiről úgy gondolja, hogy mások **azt akarják**. Nem megoldás a várakozások teljes elutasítása sem, mert ez a felforgató, a szabályok ellen lázadó menedzser képét rögzítheti környezetében. Ehelyett vegye tekintetbe, mire van szüksége és mit akarnak mások, nem megengedve hogy azok felemésszék fejlődési szükségleteit, lehetőségeit.

Michael Sanson, INSEAD vezetői coach szerint az egyensúlyra való törekvés megtanítja a tehetséget: fogadjon el segítséget még akkor is, amikor nem gondolja, hogy szüksége lehet rá, mert egyedül is megoldaná problémáját. Kulcsfordulat következhet be fejlődésében, amikor észreveszi, hogy nem az a szerepe, hogy **másoknál** többet „szállítson”, hanem hogy többet szállítson **másokkal együtt**. Sokan ellenállnak a visszacsatolások/előreccsatolások és a coaching elfogadásának, mert azokat a további terhelések, tennivalók kiváltóinak vélik. Mihelyt azonban rájönnek, hogy ezek az inputok nem ítéletek, hanem a támogatás forrásai, kiváló hallgatókká (figyelőkké) gyors tanulóvá válnak, s ez jobb teljesítmény eléréséhez, eredményesebb vezetői fejlődéshez segíti őket.

Csábító a tehetség számára énjének csupán csillogó, csiszolt oldalát mutatni környezetének, különösen, ha maga is értékesnek tartja, mások pedig elismerik azt. A türelmetlenségből eredő hibákat, a lelkiismeretfurdalásból eredő kreativitást, a változásokkal szembeni ellenállást inkább nem osztanák meg másokkal. Azok a menedzserek, akik empátikusak munkatársaikkal, gyakorta telve vannak érzelmekkel. Ne küzdjön tehetsége „sötét” forrásaival, tanulja meg becsatornázni azokat napi megnyilvánulásaiba!

A jelen értékelése az átok megtörésének legfontosabb lépése. Érdemes munkájával kapcsolatban feltenni a következő kérdéseket: mi van, ha ez az igazi? Mi van, ha jelenlegi munkám nem egy lépcsőfok csupán, hanem a végcél? Be kell fektetni a jelenleg végzett munkába, hogy később hitelesen, tapasztalatokból tudjunk vezetőként növekedni! Tekintse a környezetében megfogalmazott várankozásokat, az állandó pressziót, a kétségeket kihívásoknak, amelyekkel minden vezető szembenéz. Ezek nem a vezetés tesztjei, hanem a vezetés természetéhez tartoznak. Azzal nem tűnnek majd el, hogy értékesebbnek, felkészültebbnek bizonyul, csak intenzívebbé válnak. Előbb-utóbb ideje lesz, hogy a rendelkezésére álló fejlesztési forrásokat felhasználva hosszú távon menedzselje azokat. El kell fogadni, hogy a támogató források elfogadása, alkalmazása mellett is a vezetés mindig bátorságot igényel!

A tehetségátok megtörése fontos része a vezetési tanulmányoknak, állandó folyamat, amellyel a vezetésre törekvő tehetségeknek folyton foglalkozniuk kell, miközben újabb és újabb szerep ellátására fejlődnek. A tehetségmenedzsmentért felelős szervezetnek ugyancsak ki kell vennie részét az átok megtöréséből. A tehetséges fiatal menedzserek felcímkezését a „jövő vezetője” címmel kerülni tanácsos, mert az bátorítja a vak konformitást, a kockázatkerülő gondolkodást és a nem természetes (maníros) viselkedést. A szervezeteknek le kell állniuk olyan felelősségek ajánlatával a jelenben, amely egy későbbi autoritás ígéretét jelenti. Meg kell engedniük, hogy eltérjenek attól a vezetési képtől, amelyet mások rajzoltak meg számukra. Mindez csökkenteni fogja a menedzserekre nehezedő nyomást tehetségük állandó bizonyítására, szabaddá teszi őket tehetségük egyszerű alkalmazásában, javítja elkötelezettségüket munkájukban és vezetővé fejlődésükben.

MUNKÁCSY FERENC²³

SZAKMAISÁG VERSUS POLITIKA?

A rendszerváltás utáni időszak egyik – számomra legalább is – meglepő tapasztalata, hogy a demokratikus viszonyok automatikusan nem növelik, sőt inkább csökkentik a politika érdeklődését a társadalmi, gazdasági problémák szakmailag korrekt, tudományos igényű feltárása iránt. Valószínűleg azt természetesnek kell tekintenünk, hogy a politikus, aki széles néprétegekhez kívánja mondanivalóját eljuttatni, „egymondatos” üzeneteket fogalmaz meg.

Miért gond ez? Hiszen a nagy igazságokat is meg lehet fogalmazni egy mondatban, és abból, hogy valami közérthető, nem következik, hogy a mondanivaló eleve lapos vagy téves lenne. Ez igaz, azonban a társadalmi, gazdasági folyamatoknak csak elenyésző része olyan, ahol a megoldás annyira kézenfekvő, hogy egy mondatban is összefoglalható. Tisztán fekete-fehér válaszok nincsenek, az igazságot valahol a köztes zónában kell keresni. Általában mindig lehet előnyöket, hátrányokat mérlegelni, többféle megoldást számításba venni, ezeket vitatni. Ráadásul, ami az egyik helyzetben célravezetőnek bizonyult, az más szituációban már nem működőképes.

A szakértőknek ez az igazi közege. A kívülálló számára sokszor értelmetlen vitákat folytatnak, mérlegelnek, érvelnek, és érveik gyakran ki is oltják egymást.

A politikusok nem tudnak mit kezdeni az egyrészről-másrészről magyarázatokkal. Ezekkel nem lehet kiállni a választók elé. Ők olyan véleményeket szeretnek hallani, amelyekből határozottan kiderül, hogy mi a teendő az adott probléma megoldása érdekében.

Persze az is igaz, hogy a szakértők a mai „aki nincs velünk, az ellenünk” világban húzódoznak kiadni magukat, mert könnyen besorolják őket valamelyik szekértáborba, akkor pedig csorbát szenved reputációjuk, elvesztik szakmai kapcsolataik egyik részét, esetleg egzisztenciális hátrányokkal is számolniuk kell. Így aztán gyakori, hogy a látszólag mélyenszántó, sokoldalú elemzésekhez nem társul a következtetések világos megfogalmazása, és a téma iránt érdeklődő politikusnak joggal támad hiányérzete.

Azzal kezdtem, hogy ez talán természetes – ugyanakkor komoly veszéllyel is jár. Nevezetesen azzal, hogy alapvető társadalmi, gazdasági folyamatok értékelése elmarad, a kilátásba helyezett intézkedések jelentős része objektív kontrol, a folyamatok többoldalú elemzése nélkül alakul ki, és ebből következően az adott helyzetben optimálisnak tekinthető megoldások csak véletlenszerűen születhetnek meg.

Fokozottan igaz mindez a szélesen értelmezett munkaügyekre, hiszen ezek az emberek egzisztenciáját, boldogulást közvetlenül érintik. Érthető, ha a politika preferálja e témaköröket, de arra is reálisan számítani lehet, hogy egy-egy téves helyzetértékelés, elhibázott intézkedés „nagyobbat szól”, és az állampolgároknak (választóknak) közvetlen ellenérzést kelt.

A következőkben – inkább csak példaszerűen – felsorolok néhány olyan, a munka világához kapcsolódó témakört, amelyek esetében, bár kulcsfontosságúak, nem sikerült megfelelő szakmai vitát lefolytatni és így konszenzusos állásfoglalást kialakítani.

- Lehet-e reálisan célul kitűzni az alacsony hazai bérszínvonal emelését?
- A minimálbér jelentősebb emelése ésszerű lépés vagy éppen merénylet a kis- és középvállalkozások ellen?

²³ Munkácsy Ferenc főszerkesztő, Munkaügyi Szemle.

- Tudjuk-e és egyáltalán akarjuk-e mérsékelni a magyar szakemberek külföldi munkavállalását?
- Hol a helye a közmunkának a foglalkoztatáspolitikai eszközrendszerben?
- Hogy lehet, hogy a közelmúltban még az alacsony foglalkoztatottság, ma pedig a munkaerőhiány tűnt illetve tűnik a gazdasági növekedés egyik komoly akadályának?
- Van-e értelme a feltétel nélküli alapjövedelemről illúziókergető vitákat folytatni, amikor a szociális ellátórendszerben amúgy komoly aránytalanságok észlelhetők?
- Csökkenti vagy éppen növeli a duális szakképzés a munkába lépő fiatal generációk képzettsége és a munkaerőpiac gyorsan változó követelményei közötti különbséget?

És folytathatnánk a sort a (nem is olyan) költői kérdésekkel. Hasonló gondolatokat fogalmaztam meg immár másfél éve ugyanezen a fórumon.²⁴ Sajnos a nem kellően megválaszolt kérdések száma nem csökkent, sőt, azóta újak is előkerültek. Szeretném hinni, hogy ezen lehet változtatni. Hiszen végül is közös érdek, hogy a szakmaiság és a politika ne egymástól távol álló, hanem egymást feltételező fogalmak legyenek.

²⁴ Lejtmenetben a munkaügyek. Munkaügyi Szemle Online 2015. december:
<http://www.munkaugyiszemle.hu/lejtmenetben-munkaugyek>

BAGÓ JÓZSEF²⁵

A FOGLALKOZTATÁS MEGÚJÍTÁSA

Charles Handy társadalom- és szervezetfilozófus, menedzsment-gondolkodó tollából nemrég magyarul is megjelent *A második görbe* című könyve. A kötet üzenete, hogy a mai világban a boldoguláshoz végtelen új görbéket kell keresni, és nemcsak a szervezeteknek, hanem az országoknak, gazdaságoknak, az oktatási és a nyugdíjrendszernek – továbbá az embereknek. Állítása szerint az átalakulást még az eredeti tevékenység életciklus görbéjének felfelé ívelő szakaszában kell elindítani. Jegyzetünk a dolgozatnak a foglalkoztatás megújításának szükségességére, s annak időzítésére vonatkozó gondolatait emeli ki – rendhagyó megjegyzésekkel.

A szerző alapmodelljében felállított, fektetett S-alakú görbe voltaképpen az életet írja le: a lassan, kísérletezve induló fejlődést, majd a felgyorsult növekedést, végül pedig a lefelé ívelést. A második görbe ötletét a szervezeteken túl a társadalom más területeire is kiterjeszti. Bemutatja, milyen kihívásokkal és lehetőségekkel szembesülünk (majd) a kapitalizmus, a kormányzás, a demokrácia, a munka, az oktatás, a házasság, a családi élet és az egyéni út- és boldogságkeresés területein. Megvizsgálja az aktuális trendek fenntarthatóságát, és felhívja a figyelmet a bizalomra épülő társadalom veszélyeire.

Handy szerint ideje újragondolni szerepeinket – munkavállalóként vagy diákként, szülőként –, mivel a jövő társadalmában az eddigiektől különböző célokat kell majd kitűznünk és megvalósítanunk. Könyve alapvetően a következő generációhoz szól. Gondolatait nem feltétlenül a kötetben leírtak sorrendjében követjük.

Véleménye szerint a társadalom túlságosan sok szokását és intézményét egy már letűnt korra tervezték, ugyanakkor a modern kori ifjúság fűtyül az intézményekre. A kormányok toldozgatnak-foldozgatnak, és alkalmazkodnak a kialakult helyzethez, de fontosabb nekik, hogy hatalmon maradjanak, mint az, hogy új elképzelésekkel és új lehetőségekkel álljanak elő. A felfokozott információáramlás és a technológiai változások inkább a kisebbségnek, semmint a többségnek kedveznek.

A társadalom kibillent egyensúlyából, a hatalom egyenlőtlenül oszlik meg. Az élet minden színterén új irányokra van szükségünk, az igazi kihívás pedig az, hogy a változtatást még akkor kell elkezdeni, amikor az első szakasz még nem ért véget. Ez pedig nem megy könnyen. A változtatást könnyebb elképzelni, amikor éppen válság fenyeget, de nehezebb megvalósítani, ha a források és az idő fogytán van. Amennyiben jobb társadalomra vágyunk, akkor azt magunkkal és az életünkben kell kezdenünk. A második görbe lehetőséget kínál számunkra arra, hogy az elsőn felmerülő hiányosságokat bepótoljuk, hogy megváltoztassuk beállítottságunkat, és megmutassuk, hogy tanultunk a múltból, hogy jobb jövőt teremthessünk. A múltban könnyen megtehettük, s hagytuk, hogy mások irányítsák az életünket, az új fordulat, nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a saját felelősségünkre.

A munkával kapcsolatos gondolatainak egyik elvi kiindulópontja az 1891-ben XIII. Leó pápa „A tőke és a munka jogairól és kötelességeiről” című, *Rerum novarum* enciklikájában tett kijelen-

²⁵ Bagó József szakmai tanácsadó, Belügyminisztérium.

tése: „ellenben rút és embertelen dolog az embereket a haszonszerzés pusztá eszközeiként használni fel s őket többre nem becsülni, mint amennyit nyers munkaerejük ér”. Eddig kevesen hallgattak rá. Több mint 120 évvel később itt az ideje, hogy végre odafigyeljünk.

Elhagyjuk a (nevezzük így: „hagyományos, irányító”) menedzsmentet „bíráló” gondolatokat, s a (mondjuk talán úgy: „jó”) vezetésre fókuszálunk. Az emberek ritkán tartják méltatlannak, ha vezetik őket. A vezetés elismeri, hogy az emberek saját gondolkodással rendelkező egyének, akiket meg kell győzni, inspirálni kell, és akiket le kell venni a lábukról. A vezetés jövőképről, küldetésről és szenvedélyről beszél, a menedzsment pedig célokról, ellenőrzésekről és hatékonyságról. Az irányítás a pozícióból fakadó hatalomra és a hivatalból fakadó tekintélyre támaszkodik, a vezetés pedig a kiérdemelt tekintélyre, amely az érintett személyektől származik. A szervezeteknek mindkettőre szükségük van, de mindegyiknek megvan a maga helye. Ahhoz, hogy a jól megtervezett menedzsmentrendszer hatékonyan tudjanak működni, vezetésre van szükségük, amely biztosítja a bátorságot és az energiát.

A szervezetek valójában közösségek, amelyeket kezelni és vezérelni kell. Kevesebből lehet azonban vezető és menedzser is egyszerre, noha mindkettő lényeges szerep. A jó menedzsment lényege voltaképpen a józan ész. Ha ezt kiegészítjük a munkatársak iránti érdeklődéssel, némi tisztességes szerénységgel, a másokra való odafigyelés szándékával és a hatékony munkavégzés vágyával, akkor dióhéjban megkapjuk a vezetés elméletét.

A jövőben a munka sokféleképpen fog szerveződni. Mindig is lesznek nagy szervezetek, amelyek minden ország nemzeti kibocsátásának legnagyobb részét adják. Másodlagos funkcióik zömét független szerződő felekhez, vagy a központ tulajdonában lévő, ám mások által irányított leányvállalatokhoz szervezik ki. Mindig létezni fognak olyan speciális egyének vagy kis társaságok, akik és amelyek szervezeteknek adják el készségeiket és szakértelmüket, de nem állnak közvetlenül az alkalmazásukban. Gyakran a művelet fő közreműködői lehetnek, miközben megőrzik függetlenségüket. A nagy szervezetek félig önálló csoportosulások kötegeivé kuszálódnak össze.

Az új munkahelyeket új emberek kapják, a fiatalok, akik remélhetőleg a szükséges, új készségekkel együtt nőnek fel. Mindeközben a mostani dolgozóknak megmaradó, régi állások zöme olyan területeket érint, amelyekben a technológia segíthet ugyan, de nem veszi át az irányítást. Ezek azok az állások, amelyekben a kreativitás kulcsfontosságú, vagy a személyes figyelemre szükség van, így például a beteggondozásban, az egészségügyben, a szociális munkában és az idősgondozásban, de az előadó-művészetekben, a turizmusban és a szórakoztatóiparban is, hiszen az idősök közül egyre többen életük olyan szakaszába lépnek, amelyben megnő a szabadidejük. A kihívást az jelenti, hogy miként lehet az új technológiákat a legjobban a szolgálatunkba állítani.

Bölcs megközelítése szerint, mint oly sok más dolog a világon, a munkahely is egyre inkább olyan lesz, amilyenné alakítjuk. A munka az, amit csinálunk, és nem az, ahol végezzük. A második görbe (itt is) elkezdődött. De hogy merre visz bennünket, az még bizonytalan.

Ami a foglalkozásokat illeti, más kutatások alapján összegzi, lesznek állások az építészetben és a menedzsmentben, a reklámparban és a marketingben, az oktatásban, a mentorálásban, a tanácsadásban és a választott bíraskodásban, valamint a jogával vagy meditációval, a kézműves munkával és a formatervezéssel foglalkozó cégeknél. Bevásárlóközpontjainkban úgymond akkor is lesznek üzletek, ingatlanközvetítők, utazási irodák és egyéb boltok, mert az online értékesítők rádöbbennek, hogy weboldaluk kiegészítéseképpen gyakran az üzlet fizikai formájára is szükség van. Az emberek szeretik felpróbálni a ruhát, mielőtt megvásárolnák, megnézni a mosogatógépet, hogy milyen is valójában, személyesen is találkozni az utazási iroda

alkalmazottjával még abban az esetben is, ha a tényleges vásárlásra végül a világhálón kerül majd sor. Akkor is gyártani fognak még autókat, fűrnak olajkutakat, természetnek növényeket és betakarítják a termést, fejlesztenek és csomagolnak gyógyszereket, ám minden esetben leginkább az információs komponens fog számítani. Kapcsolati és vezetési készségekre, valamint műszaki érzékre itt is szükség lesz, miközben a rutinszerű és a nehéz terhek emelésével járó munkákat számítógépes irányítású robotok fogják végezni. Az agyat és az ujjakat fogják dolgoztatni, nem pedig az izmokat.

A modern kori kapitalizmusban az igazi egyenlőtlenség és igazságtalanság az értelmes munka hiánya a kevésbé képzettek és a kevésbé tehetségesek körében, akik több millióan vannak. A rutinszerű munkák egy részét robotok fogják végezni. Ugyanakkor egyre több tevékenységet fognak kiszervezni olyan országokba, ahol olcsóbb a munkaerő. Így a kevésbé képzett munkavállalók számára jóval kevesebb tennivaló marad.

Az emberi tevékenységre épülő szervezetek (kórházak, iskolák, bíróságok, helyi önkormányzatok stb.) sajátossága, hogy a szükséges munkaerő egyre drágább. A költségek minimalizálására irányuló törekvés egyre kevesebbet szeretne e speciális munkavállalókból megtartani. Ezt tartja a szerző a huszonkettes csapdájának. Több emberigényes munkára van szükségünk, ugyanakkor nem engedhetjük meg magunknak, hogy még több főt alkalmazzunk.

A szerző fókusza szerint az igazi igazságtalanság, hogy viszonylag minimális munka marad a kevésbé iskolázottaknak, amelyre nem vagyunk felkészülve. Ennek orvoslására jelentős mennyiségű tőkeinjekcióra van szükség a jobb oktatás és képzés érdekében, beleértve az önfoglalkoztatás és a gyakornokként folytatott munkavégzés ösztönzését is. Ehhez azonban olyan oktatásra van szükség, amely a társas és szellemi képességeket egyaránt fejleszti, s ennek nagy része a munkahelyen zajlik.

Mára elfelejtettük, hogy az állami és privát szektorban működő intézmények (munkahelyek) egykor a semmiből nőttek ki. Napjainkban a számuk folyamatosan csökken, így a rendszert újra az aljáról kell elindítani, kicsiben megvalósuló vállalkozások formájában, amelyek, miután sikeressé váltak, másoknak is munkahelyet teremtenek. Elő kell segíteni új virágok ágyását, és át kell segítenünk őket első nehéz napjaikon. Az iskoláknak, az egyetemeknek, a bankoknak, a kockázati tőke-befektetőknek, a vállalatoknak és az állami szervezeteknek össze kell fogniuk, hogy beindítsák ezt – a kötet szóhasználatában – az új forradalmat, amelynek élén a vállalkozások állnak. Handy reményei szerint hosszú távon a második görbének ez a fajtája fogja orvosolni a jelenlegi első görbe utolsó szakaszában felgyülemlett igazságtalanságokat.

(Charles Handy: A második görbe. Gondolatok a társadalom megújításáról. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016.)

MÜLLER JÁNOS²⁶

A MUNKA JÖVŐJE

Kettő az egyben? Az IMF negyedévente megjelenő szakmai folyóirata, a Finance and Development két tanulmányértékű cikket jelentetett meg júniusban. Mindkettő jövőnk egyik izgalmas kérdésről, a digitális világról, a robotok térnyeréséről és a humán erőforrás alkalmazásának drámai változásáról értekezik.

Az első cikk címe: **A munka jövője**. Szerzője **Arun Sundararajan** professzor, New York University Stern School of Business tanára, *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism* (A közösségi gazdaság: a foglalkoztatás vége és a tömegekre alapozott kapitalizmus felemelkedése) kötet szerzője.

A cikknek már az első mondata is ütős: „*a digitális gazdaság erőteljesen erodálja a munkaadó és alkalmazott hagyományos viszonyát*”. A mai fiatalok számára a jövő munkalehetősége bizonytalanabb lesz, mint bármikor eddig volt. Ez annak a következménye, hogy a digitális erők hatása drámaian átalakítja a jövő munkahelyeit és visszaszorítja a hagyományos munkáltató-alkalmazotti viszonyokat.

A gazdasági tevékenységek teljes szerkezete átalakul. Az a struktúra, ami korábban és hagyományosan teljes munkaidőben foglalkoztatott emberekből, alkalmazottakból állt, átalakul, és helyette megjelenik az egyéni vállalkozók és eseti kereslet alapján alkalmazottak tömege. Más szavakkal ez azt jelenti, hogy a gazdaság egyre inkább szabadúszók rövid távú tevékenységére támaszkodik, mintsem a teljes munkaidőben foglalkoztatottakra. Ezzel egyidejűleg a mesterséges intelligencia és a robottechnika egyre jobban átveszi a tudást és fizikai munkát igénylő feladatokat.

A mai idősebb generáció vagy az ő szüleik gyermekkorukban még kételkedve és hüledezve olvasták Verne Gyula könyveit, például a Hódító Roburt vagy A világ urát, aztán megjelent a tudományos fantasztikus műfaj, a science fiction, becenevén „sci-fi”, amit megszoktunk, de valójában soha nem vettünk komolyan.

A Sundararajan professzor tanulmányában taglaltak viszont már nem a jövő lehetséges fikciói, ezek a jelenségek már nem szerényen kopogtatnak, hanem átlépték mindennapi életünk küszöbét és betörnek mindennapjainkba. Ez a jelenség pedig számos emberi, társadalmi, erkölcsi, etikai, jogi, családi, egészségügyi és még ki tudja hányféle kérdést vet fel. Milyenek lesznek a munkáltatók, milyen lesz a személyzeti munka, mi lesz a HR menedzser feladata, kell-e sztrájk törvény, lesznek-e szakszervezetek, kik finanszírozzák a jövő nyugdíjait? A számos kérdés közül a szerző az alábbiakat vizsgálja részletesebben.

Az első, mint ahogyan már említettük, a munkahelyek és munkalehetőségek megváltozása. Mivel a munkaerőpiacon a teljes munkaidőben foglalkoztatottak aránya lecsökken, könnyebb lesz a tőkét helyettesíteni úgy, hogy a humán munkaerő szerepét átveszi az automatizált technológia, ami egyben csökkenti a szakszervezetek erejét is.

A kormányoknak és a társadalomnak lépést kell (kellene) tartaniuk ezekkel a fejleményekkel, hogy elkerülhető legyen a jövedelmi és vagyoni egyenlőtlenségeknek az a növekedése, amit az elmúlt ötven évben fenntartott tőkekoncentráció eredményezett. Legalábbis ezt állítja a szerző.

²⁶ Müller János közgazdász.

Helyette – írja – a tömeg alapú (crowd based) kapitalizmust kell kifejleszteni, ahol tehetséges mikro vállalkozók tömege veszi át a teljes munkaidőben foglalkoztatottak szerepét.

Ebben az új munkaerő-piaci környezetben, szinte mindenkinek szembe kell néznie az életre szóló tanulás követelményével, munkás éveik során az alkalmazottak többségének többször újat és még újabbat kell megtanulnia.

Mindezen felül a ma még többségében alkalmazotti viszonyon alapuló társadalombiztosítási biztonsági hálózatot is újra kell gondolni, ha helyét átveszi a nagyszámú kisvállalkozás. Ez magába foglalja az egészségügyi ellátási biztosítást, a fizetett szabadságot, a munkahelyi biztosítást, a nyugdíj-hozzájárulást és előre tervezhető fizetést, hogy a jövedelmeket stabilizálni lehessen. Mindennek szükségszerűségét igazolják azok a tanulmányok, melyek szerint a munkaerőpiac egyre bővülő hányadát veszik át nem alkalmazotti státuszú foglalkoztatottak. Ezt a trendet tovább erősíti, hogy megjelent az „ezredfordulós” generáció, a milleniálisok, akik egyre nagyobb számban ezt a munkavégzési formát preferálják.

A második gépkorszak vagy a gépkorszak vége?

A szerző nem tesz kérdőjelet a mondat végére, megállapítását tényként kezeli. A tanulmánynak ez a fejezete is lényegbevágó kérdéseket feszeget, bár olyan jövőképet nem ad, hogy mi történik a digitális forradalom veszteseivel, a lemaradókkal. Saját történelmi tapasztalatunk is van arról, hogy az ipari forradalom leszakadó csoportjához tartozva, nálunk tovább tartott a feudális, majd a félf feudális rend. Mi történik vajon azokkal a korosztályokkal, amelyeknek még lenne 20-25 munkás éve, de képtelenek felzárkózni a digitális és robotok uralta világhoz?

A szerző ezekre a kérdésekre úgy reagál, hogy az ilyen irányú félelmek és aggodalmak nem alaptalanok és nem is újkeletűek. Példaként megemlíti, hogy Angliában 1811 és 1816 között a textilipari munkások szétrombolták a szövőgépeket, félve, hogy azok elveszik munkájukat. Az amerikai elnök számára „Technológia és az amerikai gazdaság” címen készített jelentés ugyancsak munkaerő-piaci aggodalmakat fogalmaz meg, aminek központi kérdése a munkanélküliség esetleges hirtelen növekedése. Az olvasó azt gondolná, hogy az elemzés 2016-ban készült, pedig nem, hanem ötven évvel ezelőtt Lyndon B. Johnson elnök számára.

Az elemzés ezt követően nyugtató jellegű. Felsorolja azokat a történelmi példákat, amikor például a mezőgazdaság gépesítése miatt a XX. század elején az agrárgazdaságban foglalkoztatottak aránya 41-ről 2%-ra csökkent. Ezt drámai mértékű felszabadult munkaerőt azonban felszívta az ipar, így nem vált munkanélküli tömeggé. Az a kérdés persze nyitott marad, hogy a digitalizáció és automatizálás miatt felszabaduló munkaerőnek a jövőben is lesz-e menekülő útvonala.

A tömegbázisú kapitalizmus

A szerző véleménye szerint azzal párhuzamosan, ahogyan az új automatizált technológiák átveszik a régi ipari munkahelyeket az embereknek több lehetőségük lesz az eddig háttérbe szorított, jogos humán igényeik kielégítésére. Ezért aztán a következő évtizedekben létrejövő több millió vállalkozás, ami a tömeg alapú kapitalizmust testesíti meg, nem kell, hogy azonnal pánikot okozzon. Ennek egyik magyarázata, hogy még nem lehet pontosan tudni, hogy a digitális és automatizált technológia milyen gyorsan csökkenti a költségeket és váltja ki a hagyományos munkaerőt.

Át kell alakítani az emberek jövedelemszerzésének modelljét. A hagyományos nagyvállalat, nagy tőketulajdonos helyett sok egyén birtokolja a tudást, tehetséget és a tőkét, amivel párhuzamosan

erősödik a mesterséges intelligencia és a robottechnológia. Jó példa erre a szerző szerint az „Airbnb” mikro vállalkozásainak tömeges terjedése. Ennek a változásnak a térnyerése a fiatal, gyorsan növekvő gazdaságokban lesz erős, mint például Indiában, Brazíliában vagy Vietnámban, ahol az intézményes teljes munkaidőben való foglalkoztatás még nem elterjedt.

Ezek a munkaerőpiacot érő, drámaian gyors változások kikényszerítik az oktatás és képzés átgondolását is. A fejlett országok nagyon sokat fektettek a magas színvonalú felsőoktatási, egyetemi képzésbe, úgy gondolva, hogy ezzel korai életkorban biztosítani tudják egy életre a foglalkoztatás lehetőségét. Ma a hangsúlyt át kell helyezni a minőségi és folyamatos képzés lehetőségének megteremtésére. Lehetővé kell tenni a karrier középső periódusában is megfelelő képzési lehetőségeknek az igénybevételét, időben, pénzben és lakhatásban egyaránt. Az országok kormányainak kell elérniük a rendszer és annak megfelelően az oktatási tervek, tanrendek átalakítását a jövő generációja számára. Nagyobb hangsúlyt kell helyezni a tervezésre, vállalkozó szellemre és kreativitásra, úgy hogy a fiatalok készek legyenek mikrovállalkozások elindítására. Ezzel egyidejűleg a társadalmi szerződéseket is át kell alakítani. Az, ami a XX. század második felében kialakult, például teljes munkaidő, minimálbér, fizetett szabadság, munkahelyi képzés, már nem tartható. A jövő társadalmi biztonsága mást igényel, mivel a munkaerő nagyobb hányada függetlenné válik.

A szerző a jövőt illetően optimista. Véleménye szerint azokban az országokban jobb lesz az élet, ahol a gazdaságot a valós tömegbázisú kapitalizmus felé irányítják, ahol a tőke tulajdonlása valóban decentralizált, és kisebbek lesznek a társadalmi egyenlőtlenségek is.

(Arun Sundararajan: *The Future of Work. Finance & Development. June 2017, Vol. 54, No. 2.*)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/06/sundararajan.htm#author>

*

A másik cikket **Christine Lagarde**, az IMF vezérigazgatója írta **A fiatalság hangja** címmel, és az IMF Finance and Development folyóiratának ugyanabban a számában jelent meg, mint az előbb ismertetett tanulmány, és ugyanazt a témát járja körül, de más megközelítésben.

A szerző rögtön az elején meghatározza az új generáció feladatait: alkalmazkodni, igazodni és a tanulást soha abba nem hagyni. Ugyanakkor ennek a feladatnak a megvalósíthatóságát Oscar Wilde egykori mondása alapján erősíti meg, miszerint *az öregek mindent elhisznek, a középkorúak mindenre gyanakszanak és a fiatalok mindent tudnak*.

A fiatalok sokasága sokszínű, de néhány kérdésfeltevésük közös: Képes leszek-e olyan tartalmas munkát találni, amivel segíthetem családomat és közösségemet? Van hely számomra saját társadalmamban? Indíthatok-e saját vállalkozást, és ha igen, milyen a siker esélye? Sok a remény és izgalom ezekben a kérdésekben, és okkal vetnek fel kétségeket. Sajnos a fiatalok esélye, hogy munkanélküliek lesznek kétszer akkora, mint a munkaképes korú népességi átlag.

A helyzetet még nehezebbé teszi, hogy ha egy fiatal talál is munkát, nagy az esélye, hogy a technológiai forradalom megszünteti munkahelyét. Ez a gyors átalakulás mindenkiben felveti a kérdést, létezik-e majd munkahelye egy évtized múlva és hogyan lesz képes alkalmazkodni a változásokhoz.

Az új nemzedék, a milleniálisok rendelkeznek az alkalmazkodás képességével, tanulásuk meredek felfelé ívelő görbét mutat és elfogadják az egy életen át tartó folyamatos tanulás szükségességét. Sokan közülük nem várnak arra, hogy a közszférában vagy nagyvállalatoknál találjanak állást, hanem saját vállalkozást indítanak, online platformokat hoznak létre, új piaci lehetőségeket kutatnak fel.

Ezek a kezdeményezések azonban önmagukban nem elegendőek, nagy a felelőssége a kormányoknak is. Támogatniuk kell az új kezdeményezéseket, le kell bontaniuk az adminisztratív akadályokat. Testreszabott szakmai képzésekre van szükség, a fiatal anyákat pedig segíteni kell a gyermekgondozásban.

Végül Lagarde asszony felteszi a kérdést, hogy mindebben hogyan segíthet az IMF?

A vezérigazgató írásában címszavakban foglalja össze az IMF lehetséges szerepét. Kifejti, hogy az IMF célja a gazdasági stabilitás és növekedés támogatása az egész világon, ami azt is jelenti, hogy a tagországokban javuljanak a foglalkoztatási lehetőségek a jövő generációja számára. Támogatni fogja az állami beruházásokat az oktatásban és képzésben, bővítik a PPP-hez hasonló, állami és magán partnerségi finanszírozási programokat. Példaként megemlíti, ahogyan a digitális fizetési módok felváltják a készpénz használatát, óriási megtakarításokat lehet elérni (egy tanulmány szerint a feltörekvő országokban évi mintegy 110 milliárd dollárt).

Befejezésül személyes hangnemre váltva azt írja, hogy ha most lépne a munkaerőpiacra, két dolgot tartana szem előtt. Erősítené magában a szándékot az egy életen át tartó tanulás szükségességének elfogadására. Másrészt nyitott lenne a pályamódosításra. Az viszont ma még nem látható előre – írja – hogy mi lesz a XXI. század jó karrierpályája. Az ezzel kapcsolatos aggodalom és bizonytalanság érthető.

(Christine Lagarde: The Voice of Youth. Finance & Development, June 2017, Vol. 54, No. 2.)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/06/straight.htm#author>

KISS NIKOLETTA²⁷**BÉRFELZÁRKÓZTATÁS, VÁLLALKOZÁS, FOGLALKOZTATÁS*****Összefoglaló a Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi, Logisztikai valamint Nemzetközi Gazdaság Szakosztályának közös rendezvényéről***

A Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi, Logisztikai, valamint Nemzetközi Gazdasági Szakosztálya a bérfelzárkóztatás, vállalkozás és foglalkoztatás összefüggéseit vizsgálta 2017. június 8-án a Budapesti Gazdasági Egyetemen.

Bod Péter Ákos, a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára, az MKT alelnöke **Gazdaság, termelékenység, bér** című előadásának bevezetőjében elmondta, a magyar gazdaságpolitika két legfontosabb szegmense a munka és a bér.

Köztudomású tény, hogy a magyar bérek nagyon alacsonyak, és messze lemaradnak a nyugat-európai átlagtól, de hogyan is várhatnánk béruniót, ha Magyarország sem homogén e tekintetben. Ugyanakkor nem csak a hazánkon belüli regionális bérkülönbségek jelentenek problémát, hanem a vállalatok alacsony termelékenysége is, amelyben szintén le vagyunk maradva nemzetközi összehasonlításban. A téma szempontjából fontos olyan tényezőket is figyelembe venni, mint az ország hitelkockázati minősítése, a tőke ára ugyanis nagymértékben függ az ország kockázatoságának megítélésétől, amelyben szintén nem állunk jó helyen.

Az EU-s támogatások beáramlása ellenére csak igen csekély mértékben emelkedett a produktív beruházások aránya, és ez is kihat a termelékenység-javulás esélyeire.

Amennyiben figyelmünket a munkáltatói szféráról a munkavállalókra irányítjuk, újabb dilemmákat fedezünk fel. A német kamara felmérése szerint a magyar munkavállalók képzettsége, termelékenysége és motiváltsága a régiós átlag alatt van. Ez a megállapítás még inkább megerősítést nyer, amikor az oktatás finanszírozását vesszük górcső alá. A PISA-felmérés tanulsága, hogy keveset költ az ország általános és középfokú oktatásra, amely közepes szintű tudást eredményez, azonban az új piaci trendek új követelményeket támasztanak a munkaerővel szemben, amely magasabb tudást igényel. A robotizáció ma már nem fikció, a mai foglalkoztatottak egy részének munkája már géppel helyettesíthető, amelyre talán szükség is lesz a jövőben, hiszen drámai demográfiai csökkenés tapasztalható, így folyamatosan csökken a munkaerő állomány.

Mit tehet a gazdaságpolitika a trend megfordítása érdekében? Kiszámíthatóság kell a törvényalkotás terén, amely elősegíti a tőkeakkumulációt, a termelékenységnövelő beruházásokat. Fejleszteni kell az oktatást, valamint hatékony megoldást kell találni a belső migráció ösztönzésére.

A rendezvény második előadója **Palócz Éva**, a Kopint-Tárki Zrt. vezérigazgatója, az MKT alelnöke **a magyarországi bérfelzárkózás lehetőségeiről, és korlátairól** beszélt. Leszögezte, hogy a bérszínvonal nem szakadhat el tartósan a termelékenységtől. Azokban az országokban tudnak magas bért fizetni, ahol magas a termelékenység.

Hazánkban az adatok alapján elmondható, hogy a bérek csak kismértékben maradnak el a termelékenységtől, amely nem minősül jelentős eltérésnek. 2010 óta a V4 régióban csak Csehország teljesítménye marad le Magyarországtól, a többi ország (és Románia) dinamikusabban nőtt. Említésre méltó, hogy 2017 első negyedében csak az ötödik leggyorsabban növekvő tagállam

²⁷ Kiss Nikolett közgazdász.

voltunk, összességében azonban a gazdasági felzárkózás rendkívül lassú. Magyarországon nagy a munkaerőhiány, amelynek nyomán elindult egy erős béremelési hullám. A minimálbér és a garantált bérminimum jelentős emelése tovább erősítette ezt a folyamatot. A munkát terhelő adók hazánkban világviszonylatban is rendkívül magasak, így egy-egy ilyen „kikényszerített” béremelés a munkáltatóknak rendkívül nagy többletterhet okoz. A trend azonban nem fog megváltozni belátható időn belül, ami újabb béremeléseket, és további szelektálódást fog eredményezni (azok a cégek, amelyek nem tudnak bért emelni, kiesnek a versenyből).

Különösen igaz lesz ez a belföldi vállalkozásokra, hiszen ezen cégek termelékenysége jóval alacsonyabb, mint a külföldi vállalatoké, akikkel nem tudnak lépést tartani, így az alacsony profitú vállalkozások fizetik meg a magasabb bér árát. Éppen ezért kell a bérfelzárkóztatási törekvésekkel csínján bánni.

A jelenlegi helyzetben az állam legfontosabb feladata a munkaerő-piacsal kapcsolatban az adóék csökkentése, ami már elkezdődött 2017-ben.

Szabó Zoltán, a GIBLI Kft. ügyvezető igazgatója, az MKT Logisztikai Szakosztályának elnöke és **Szivi László**, a Lapker Zrt. stratégiai üzletfejlesztési igazgatója **Ki fog nálad dolgozni?** címmel tartotta meg közös előadását.

Szabó Zoltán egy igen érdekes gyakorlati tapasztalatra hívta fel a figyelmet, miszerint kevesebb munkatárssal, folyamatátszervezéssel, és automatizálással jobb eredményeket tudtak elérni a radikális béremelések helyett, ugyanakkor természetesen a meglévő munkavállalók bérét a piaci igényekhez igazodva, két év alatt harminc százalékkal megemelték. Stressz tesztet végeztek, és nagy hangsúlyt fektetnek a hatékonyság növelésére. Érdekes trend, hogy az irodai munkavállalók munkaidő kihasználtsága 30 százalékos, ezért is különösen fontos a munkaszervezés fejlesztése. Nem csak az eljárásokat, módszereket, de a humánerőforrást is, tehát a vezetőket és a munkavállalókat egyaránt fejleszteni kell a hatékonyságnövelés érdekében. Belső konferenciákat szerveznek, ahol mindenki lehetőséget kap arra, hogy elmondja, mi volt a legnagyobb eredménye az elmúlt időszakban. Előadásának tanulsága, hogy a vállalkozások fejlesztésekkel és innovációval lesznek képesek alkalmazkodni a munkaerőhiányhoz.

Szivi László szerint az igazi áttörés a munkavállalói terhek csökkenése lenne, amely közvetlenebb, nagyobb sikerrel kecsegtető megoldást jelentene. A magasabb bér két területen javíthatna a munkaerőhiányon. Egyrészt a gyorsabb bérnövekedés hatására mérséklődhetne a külföldi munkavállalás dinamikája. Másrészt növekedhetne a különbség a munkanélküli ellátás, a közmunkás bér, illetve a piaci alapon elérhető kereset között, ami a versenyszférában megjelenő munkaerő-kínálatot növelhetné. A munkaerőhiány kezelésének azonban csábítóbb eszközei is lehetnek a járulékcsökkentésnél. Ilyen például a közmunka programok átalakítása és korlátozása, a munkaerő mobilitásának növelése, képzési programok indítása, az államigazgatási apparátus létszámának csökkentése. De jó irányvonal lehet az olyan atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása, mint a rugalmas munkaidő, vagy a részmunkaidő.

Az előadásokat **Horváth Miklós**, a Magyar Külgazdasági Szövetség elnöke **A multikulturális munkaerő alkalmazása és a bérfelzárkózás összefüggései a magyar vállalkozásoknál** című áttekintésével zárta.

Elmondta, az EU lakosságának több mint hét százaléka külső bevándorló, és a demográfiai előrejelzések sem kecsegtetnek túl sok jóval. Kelet-Közép Európa lakossága 2050-ig akár tizenöt százalékkal is csökkenhet a népességfogyás és a Nyugatra vándorlás miatt. Látható tehát, hogy középtávon ez a trend nem fog megváltozni, ezért nem szabad felületesen kezelni ezt a problémát. A munkaerő vándorlást nem fogjuk tudni megállítani, amely folyamatra erősít az európai kormányok és vállalatok tudatos „vándoroltatási” stratégiája. A helyzet komolyságát

mutatja, hogy a cégek elszípkázzák egymástól a munkaerőt, amely felhajtja a béreket, de a munkaerő-kölcsönző cégek, és a diákmunka erősödő szerepe is erre utal. A munkaerőhiány óriási veszélyeket hordoz magában. Ha egy multinacionális cég nem kap megfelelő számú és minőségű munkaerőt, egyszerűen kivonul, ami a gazdaság több területén is problémákat fog okozni, a munkaerő megtartás így kiemelt fontosságú kérdés, a jövőben a HR-esek súlyra egyre inkább nő a vállalatokon belül.

Egyértelműen látszik, hogy ennek a folyamatnak a vesztese a kelet- közép-európai régió, így nincs más megoldás, mint a munkaerő import. Ez a megoldás első látásra talán nem tűnhet ideálisnak, azonban az így kialakuló multikultúra a vállalkozások számára rendkívül értékes, mivel teljesen más üzleti minőséget teremt.

Herczog László, a minikonferencia moderátora, a Pénzügykutató Zrt. munkatársa, volt szociális és munkaügyi miniszter összefoglalójában kiemelte, örömmel hallotta, hogy az új generációk képességei nem rosszabbak az elődöknél. Amennyiben lemondunk a munkaerőimport lehetőségéről, akkor lényegében eldobunk egy adut a kezünkől Kelet-Közép-Európa lemaradásának csökkentésében. Világossá vált az elhangzottakból, a bérpolitikát valójában nem egy intézkedés, hanem a gazdaságpolitika egész keretrendszere alakítja.

TOMORNÉ VUJKOV KRISZTINA²⁸

MUNKAERŐPIAC ÉS PÁLYAORIENTÁCIÓ

A Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztálya 2017. május 4-én szakmai rendezvényt tartott az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karán. Társrendező a Magyar Pedagógiai Társaság Pályaorientációs Szakosztálya volt. Összefoglaló a rendezvényéről.

Referátumot tartott **Pongrácz Ferenc**, az IBM délkelet-európai regionális üzletfejlesztési igazgatója, az MKT Informatikai Szakosztályának elnöke, valamint **Borbély-Pecze Tibor Bors**, a Magyar Pedagógiai Társaság Pályaorientációs Szakosztályának elnöke. A fórum moderátora **Sum István**, a SZTÁV Zrt. vezérigazgatója volt.

Pongrácz Ferenc „Nyílt innováció 2.0” címmel tartotta meg előadását. Bevezetőként innovációs példákat említett, a „Pepper” nevű robotot, amellyel a bankban lehet kommunikálni, a „Hilton” robotját, amely recepciók feladatokat lát el. Végül a „Cognitive” ruhát említette, amelyen a közönség hangulatától függően változik a ruha színe. Kiemelte, az IBM ennél a terméknél a mesterséges tudást teremtette meg

Magyarországnak számos kihívással kell szembenéznie. A demográfia tekintetében a világon népességrobbanás van, ezzel szemben hazánkban a népesség csökkenése figyelhető meg. Ez a tény egyben környezeti kihívást is jelent (pld. környezetszennyezés). A városi népességnek egyre növekszik az aránya. A migráció is kihat a demográfiai folyamatokra. 1950-ben a Föld népessége 2 milliárd fő volt. Napjainkban 7 milliárd ember él a Földön. Előrejelzések szerint ez a szám 2100-ra eléri a 11 milliárdot. Ekkorra Afrika népesedése fog robbanásszerűen megnövekedni.

A jövedelmeket figyelembe véve általánosságban elmondható, hogy az elmúlt 50-60 évben nőttek a jövedelmek. A legszegényebbek Afrikában vannak. Európában és Észak-Amerikában a jövedelem alig nőtt, ugyanis ez utóbbi térségekben addig is viszonylag jó jövedelem volt. A vizsgált időszakot és földrajzi elhelyezkedést tekintve, a munkahelyek átvándoroltak Ázsiába, ahol viszont a jövedelmek megduplázódtak. Ázsiában viszonylag könnyen be lehetett vonni a tömegeket a munkaerőpiacra, a kérdés az, hogy Afrikában ezt majd meg lehet-e tenni, avagy az afrikai kontinensről Európába költöznek át az emberek/a potenciális munkaerő. Ez utóbbi esetben fontos kérdés, hogy hogyan lehet őket „beintegrálni” Európába.

Az informatika exponenciálisan fejlődik (Moore törvény-integrált áramkörök, Gilder törvény-hálózati sávszélesség, Ruettger törvény-tárolási kapacitás). Paradigma, hogy „Software is eating the world”= A szoftver minden más iparágat megesz, illetve átalakít. Termékenységi ráta tekintetében hazánk a 179. helyen van, sajnos le vagyunk maradva. Európában sokkal kevesebb ember születik, a várható életkor nő. E tekintetben Magyarország a 200-ból az 57. helyen van. Ez azt jelenti, hogy a 65 év felettiek száma nőni fog. A 20-64 életév közötti népesség meredeken zuhan, ami azt vetíti előre, hogy sokkal kevesebben lesznek jelen a munkaerőpiacon. Ez hatással van/lesz a munkanélküliségre. Az elmúlt időszakban nőtt a foglalkoztatottság Magyarországon, a munkanélküliség pedig csökkent. 2010-ben az aktív keresők száma 4 millió fő volt, jelenleg 4,7 millióan vannak a munkaerőpiacon. Új szlogen lépett a köztudatba: „Made in Hungary” helyett „Invented in Hungary”. A külföldi befektetések újabb munkahelyeket teremtettek. A 2016. évi

²⁸ Tomorné Vujkov Krisztina vezető-főtanácsos, Nemzetgazdasági Minisztérium.

adat szerint Magyarország 2015-ben a 7. helyen volt, azaz hazánk az egyik legjobban teljesítő ország volt a 200 ország közül. Legfőképpen érintett ágazatok az autóipar, a szolgáltató ipar, az elektronika.

Jelenleg a munkanélküliség négy százalékon áll, viszont „elfogynak” a jó szakemberek a munkaerőpiacon, ami bérnövekedést fog okozni. Ez ugyanakkor gátolni fogja a gazdasági növekedést. Kiút, hogy a magyar munkavállalóknak magasabb hozzáadott értékű munkát kell kiadniuk a kezük közül, ezt innovációval lehet elérni (például az Ipar 4.0 keretében).

A 21. század újabb kihívásának, a negyedik ipari forradalomnak a nyertesei azok közül kerülnek ki, akik képesek a hatékony és eredményes innovációs hálózatok létrehozására.

Borbély-Pecze Tibor Bors „A pályaválasztástól a pályacirkálásig” címmel tartott előadásában a következő kérdésekre kereste a választ: A pályaaorientáció miért kapcsolódik az innovációhoz? Ahol jelenleg tartunk, az miért egy „átmeneti világ”? Az emberek számára mit jelent a munka? Hogyan reagál erre a pályaaorientáció? Mit tud tenni a pályaaorientáadás?

Az Ó-Újvilágban a klasszikus bérmunka a már mintegy 150 év történetébe ágyazódik. Az ipari társadalmak a fizetett munka etikája és a foglalkozási szerepek köré épültek. A bérmunka meghatározza a megélhetést, státuszt, az identitást. Itt nem a jövedelem az érték, hanem a státusz. Pld. a tanári státusz, ami most elporladóban van. Ez a váltás az elmúlt negyven év emléke. A 21. század elején a társadalmi rétegeket számos gazdasági és társadalmi hatás éri: megjelenik a hálózati társadalom (pld. a Google hálózaton keresztül percek alatt információhoz lehet jutni), erősödik a prekariátus réteg problémaköre, kockázati és addiktív társadalomról beszélünk. A munka fontossága végigkíséri az ember egyéni életét, fontos az egyénnek, de globális szinten hihetetlen bizonytalanságot lehet látni a foglalkoztatottság tekintetében: a legnagyobb veszélyzóna Afrika, de Ázsiában is problémák vannak.

A posztfordizmus a gyakorlatban az 1960-as évek végén jelent meg, amikor a hagyományos, hierarchizált munkahelyek mellett terjedtek a munkavállalók önálló tevékenységére nagyobb hangsúlyt fektető munkaszervezeti formák. A leginkább Skandináviában és Németországban elterjedt munkareform-mozgalom képviselői úgy vélték, hogy nemcsak a munkafolyamat humanizálását, hanem a termelés hatékonyságát is szolgálja, ha a munkafolyamatot úgy szervezik, hogy az a munkások csoportjainak autonómiát ad a feladatok megtervezésében, elosztásában és végrehajtásában. A futószalagot kiiktatták, a menedzserek és a munkások közötti státuszkülönbségeket mérsékeltek. A posztfordizmusban pályát nem lehet választani, csak konstruálni lehet.

A mai világban már nincsen élethosszig tartó foglalkoztatás (life-time employment). A vállalatok túlélési szintje csökkent. Jelenleg ez az időszak tíz év. Tehát az már nem működik, hogy munkavállalóként egy vállalattól nyugdíjba lehet vonulni.

A tradicionális pályafutás esetében a felelős a szervezet, míg a változatos pályafutásnál az egyén. A szervezeti előmenetel a tradicionális pályafutás esetén fontosabb, míg a változatos pályafutás mentén a növekedés szabadsága a kiemelt. A mobilitás súlya a tradíciós pályafutásnál alacsony, a változatos esetén magas. A sikeresség megítélése a tradicionális pályafutás esetén a fizetésben és a pozícióban mért, míg a változatos pályafutás esetén a lélektani sikeresség a motiváló erő. Egy tradicionális pályafutásnál az egyén elköteleződik a szervezethez, míg a változatos pályafutásnál a munkafeladatokkal való elégedettség határozza meg az attitűdöt. Sokan kritizálják a változatos pályafutást, mert az egyén nem a vállalathoz kötődik, hanem a projektekhez/munkafeladatokhoz.

A hazai szóhasználatban a pályaaorientáadás fogalma fejezi ki mind a pályaválasztáshoz, mind a pályafejlődéshez nyújtott szakszerű segítséget. A pályaaorientáadás célja, az azt igénybe vevő

személy pályaválasztásának, pályamódosításának elősegítése, és számára érdeklődésének, képességének, személyiségének és a munkaerő piaci igényeknek megfelelő pályaterv kialakítása. Miben nyújthat segítséget a pályatanácsadás? Az egyénnek meg kell tanítani a döntéshozatalt, mely a magánélet és a szakmai élet összeegyeztethetőségét teremti meg. Az értékelés során az egyén tanulását kell támogatni, nem cél az egyes pályákhoz történő kötése. A tanácsadás végső és kézzelfogható eredménye pedig az lesz, amit az egyén a való világban tesz.

Sum István a hozzászólások, vélemények után megköszönte az előadók színvonalas és részletes előadásait. A bevezető előadásra visszautalva jelezte, a jelenlegi négy százalékos munkanélküliség valóban alacsony hazánkban, de ez egy átlagos szám, a szint értelemszerűen régióként változik. Az elhangzottak alapján felhívta a figyelmet az Informatikai Vállalkozások Szövetsége elmúlt három évben végzett szakmai lobbizási tevékenységére, melynek egyik eredménye a Digitális Oktatási Stratégia.

MATUSEK PIROS²⁹**AMI A MAGAZINOKBÓL KIMARAD***Egy expat tanácsai külföldi munkára vágyakozóknak*

"Hát, bátrak vagytok..." – hangzott ismerőseink 98%-ának értékítélete 6 évvel ezelőtt, mikor bejelentettük, hogy családunk Belgiumba költözik (a fennmaradó 2% azonnal nyomatékosan felhívta figyelmünket, hogy ne felejtünk el rendszeresen csokoládé-szállítmányt küldeni). A többség azonban a "bátor" jelző alatt inkább "meggondolatlant" értett – legfeljebb udvariasságból nem mondta ezt ki.

Külföldre költözni szingliként izgalmas döntés, melyhez mindenki sok szerencsét kíván. Külföldre költözni házastárral, aki egy nagyvállalatnál betöltött középvezetői státuszát adja fel azért, hogy támogassa feleségét álmai megvalósításában, már összetettebb helyzet. És külföldre költözni házastárral és két gyermekkel, akik közül a nagyobbik 6 hónapon belül az iskolát kezdi, a kisebbik pedig 2 éves – nos, erre leginkább akkor vállalkozik az ember, ha nagyon erős a motivációja, és pontosan tudja, mit miért is tesz.

Az iskola neve, ahova gyermekeink felvételt nyertek, „Het Avontuur” (Kaland) volt – és ezen mi a legkevésbé sem csodálkoztunk.

Anélkül, hogy túlságosan általánosítani szeretnék, azt gondolom, hogy azok, akik külföldre költöznek, mindenképp osztoznak egy lényeges vonásban: kevésbé félnek a Változástól – vagy legalábbis, felülkerekednek félelmükön valamely jelentősebb, hosszabbtávú cél elérése érdekében. (Avagy az idevágó HR terminológiával élve: a szülőföld elhagyásával a komfortzónánkat is elhagyjuk).

Belgiumba költözésünk után rövid idővel munkahelyemen új HR tehetség-tanácsadó kollégához kerültem, aki különféle érdekes képzési formákat ajánlott fel, pl. Változáskezelés (Change management) témakörben. Korábban nem ismertük egymást, így röviden összefoglaltam neki, hogy néhány hónapja váltottam országot, otthont, munkáltatót, munkakört, vállalati kultúrát – valamint írtam be gyermekeimet egy általam ezidáig nem ismert iskolarendszerbe, egy olyan nyelven, amit nem beszélek. HR tanácsadómmal ezen a ponton megegyeztünk abban, hogy a Változáskezelés képzésre fordítandó büdzsé más kollégáim esetében talán hasznosabban lesz elkölthető.

És hogy mégis milyen volt munkába állni Belgiumban?

– November végén költöztünk, reggelente induláskor még sötét volt, amikor a munkából eljöttem, akkor pedig már. A házunkat először kívülről, nappali fénynél, az első hetem után láttam, hétvégén. Kezdtém érteni, miért gyártanak a belgák olyan finom csokoládét. Muszáj találniuk valamilyen boldogságfaktort télire is.

²⁹ Matusek Piros diplomáit a Debreceni és a Veszprémi Egyetem jogász, valamint angol nyelvszakos képzésén szerezte. Első munkahelye a K&H Bank, ahol 2000-től különböző munkakörökben dolgozott, majd egy pozíciót megpályázva 2011-ben a Bank anyavállalatánál Brüsszelben, helyezkedett el: a közép-kelet-európai leányvállalatok compliance funkcióit felügyeli. Családjával (férjével és két gyermekükkel) Antwerpenben él.

– Budapesti munkahelyemen a szakterületem (Compliance) öt alfejezete közül egyszerre mindig csak egygel foglalkoztam. Az anyavállalathoz kerülve párhuzamosan kellett mind az öttel, mindezt pedig 7 kelet-közép-európai országra vonatkozóan. Ezek szakmai felügyelete tartozott ugyanis új munkakörömhöz. Ha annyit mondok, hogy "feladataim jelentősen kibővültek", még nem mondtam sokat.

– Olyan embernek tartom magam, aki számára fontos az önkifejezés. És minthogy nem művész vagyok, aki a zene vagy a képzőművészet mindenki által értett, univerzális nyelven fejezi ki magát, az önkifejezés elsődleges módja esetemben a nyelv. A külföldre költözés számos pozitívummal jár: szélesíti látókörünket, tágítja határainkat (vagy amit addig határainknak gondoltunk). Ugyanakkor el is vesz valamit: hiába beszélek nyelveket, ezek közül mégis az anyanyelvem a legbeágyazottabb. Magyarul tudom a legtehetségesebben, legintelligensebben kifejezni magam, és tudok, úgy általában, önmagam lenni. Ezen a nyelven tud kibontakozni személyiségem, annak teljességében.

Belgiumi munkakörömben angol a munkanyelv, amit magabiztosan használok: nem merül fel kifogás sem a szókincs, sem pedig a stilisztika vonatkozásában, a teljesítményem azonban (akár a munka, akár a magánélet kontextusában) az anyanyelvemen mindig is magasabb színvonalú lesz. Belgiumi kollégáim minden esetben kedvesen hollandról angolra váltottak, valahányszor érintett engem is a beszélgetés, ám képtelenség mindent lefordítani. Mikor egymás között beszélgetnek, és felnevetnek egy viccen, az különös érzés. Nem ambícióm mindig mindent érteni, van, ami egyszerűen nem érint, vagy nem túl érdekes, de kimaradni a közösségi humorból, nos, az olyankor magányos érzés.

– Annak ellenére, hogy a cégcsoporton belülről érkeztem, a próbaidőt számomra is 1 évben határozták meg. Adott volt tehát egy munkavállaló, aki saját költségére vállalja a külföldre költözést, mégpedig családjával, köztük két kicsivel, és egy férjjel, akinek még nincs az országban állása (és nem is látható pontosan előre, hogy mikor lesz), tehát bizonytalan ideig a család egyetlen jövedelem forrása az én munkabérem (a helyi munkavállalókkal egyenrangú szerződéssel kezdtem dolgozni, nem expat feltételekkel, így a lakhatás összes költsége is minket terhelte) – és akkor ennek az egyetlen jövedelemnek még 1 év próbaidő sikeres eltelte a feltétele.

Bevallom, az első időszakban volt, hogy úgy éreztem magam, mint aki tudomásán kívül egy túlélő show szereplőjévé vált, és bármelyik pillanatban érkezhet az ismert műsorvezető kamerák és a stáb kíséretében, hogy széles mosollyal arcán ünnepélyesen kezét rázzon velem: *"Gratulálunk, Piros, ön túlélte a speciálisan külföldi munkavállalókra fejlesztett emberkísérletünket, örömről szolgál átadni önnek nyereményét: 2 millió EUR-t, valamint egy családi nyaralást Hawaii-ra."* Megjegyzem, ezt a bejelentést azóta is várom néha.

Túlzok, természetesen - de olyan nagyon azért nem.

Az eltelt 6 év során ismerőseim többször adták meg nevem külföldre költözni vágyó barátainak, hogy a nagy döntés meghozatala előtt feltehessék nekem kérdéseiket. Az első kérdés mindig ugyanaz: *"Az eleje nagyon nehéz?"*.

Én, az őszinteség jegyében, mindenkinek ugyanazt tanácsolom: csak akkor költözzön külföldre, ha pontosan tudja, miért hozza ezt az áldozatot, és ha lelkesen néz élete eme új fejezetének elébe. Ha nyitott új dolgok tanulása iránt (és hogy ez az életszakasz akár évekig is eltarthat), valamint kész e tanulási folyamat során hibákat is elkövetni.

(Figyelmeztetés maximalista olvasó számára: NE költözzön külföldre!)

És vajon az elmúlt 6 év ismeretében újra meghoznám ezt a döntést? Egészen biztosan, IGEN.

Belgiumba költözésünkre soha nem az én egyéni karrierlépésemként tekintettem: külföldre költözésünk a jövőbe történő befektetés családunk összes tagja számára – és ennél jobb befektetést azóta sem tudok elképzelni. Nyelvi és kulturális értelemben meglehetősen homogén környezetből származva azt látni, hogy gyermekeim 7 éves korukra három nyelven beszélnek, férjemet most léptették elő munkahelyén, és én magam is számos módon érzékelem munkáltatóm megbecsülését – a leküzdött akadályok fényében – felbecsülhetetlen.

Természetesen mindig adódhatnak újabb nehézségek – de remélhetőleg semmi olyan, amin nem segíthetne *egy kis belga csokoládé*.