

# Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

61. évfolyam

2018 / 6. szám

## FÓKUSZBAN

- 2 *Bagó József: A "jó munka" feltételrendszere*

## ELEMZÉSEK, VÉLEMÉNYEK

- 7 *Csoba Judit: Flexibilitás a munkaerőpiacon. A munkavállalók szociális biztonságának ug-  
ródeszkája, vagy zsákutcája?*
- 21 *Ignits Györgyi – Mód Péter: A vállalatok közfoglalkoztatottak iránti fogadókészsége*
- 32 *Szellő János – Cseh Judit: Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos  
és megváltozott munkaképességű személyek körében*
- 42 *Lovretity Zsigmond: Coaching, mentoring, tanácsadás, pszichoterápia. A fejlesztő, (segítő,  
támogató és felkészítő) foglalkozások jellemzői*

## KRÓNIKA

- 49 *Kópházi Andrea – Pétervári Zsófia – Balassa Éva: Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21.  
század munkaerőpiacán*
- 56 *Fülöp Zoltán: Az Ipar 4.0 foglalkoztatásra gyakorolt hatása*
- 65 *Klement Balázs: A magyar foglalkoztatási szolgálat története narratívákban 1991-2016  
(recenzió)*
- 69 *Bihari Ildikó: Innováció és foglalkoztatás. (összefoglaló a Közgazdász-vándorgyűlés szek-  
cióüléséről)*
- 73 *Ménes András: 25 éves a Humán Szakemberek Országos Szövetsége. Beszélgetés Krisztián  
Bélával*

---

**Főszerkesztő:** Munkácsy Ferenc

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

**Szakmai partnerek:** Agrárgazdasági Kutató Intézet • Budapesti Corvinus Egyetem Munkagazdaságtan  
Központ • Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia  
Intézet • ELTE ÁJK Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Humán Szakemberek Országos Szövetsége •  
Károli Gáspár Református Egyetem BTK Szociológia Tanszék • Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi  
Szakosztály • Magyar Munkajog (folyóirat) • Magyar Pedagógiai Társaság Pályaorientációs Szakosztály •  
Pécsi Tudományegyetem Munkatudományi és Foglalkozás-egészségügyi Kiválósági Centrum •  
Szent István Egyetem GTK Pedagógia és Pályatervezés Tanszék.

**ISSN 2064-3748**

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

**A folyóiratot kiadja:** Profunditas Kft. 1022 Budapest Barsi u. 6.

**E-mail:** munkaugyiszemle(at)gmail(dot)com

Az egyes publikációk a [www.munkaugyiszemle.hu](http://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.

BAGÓ JÓZSEF

## A „JÓ MUNKA” FELTÉTELRENDSZERE

Még a kilencvenes évek közepén történt, hogy három, részben különböző szakterületet művelő kutató, tanár találkozott a kaliforniai Progresszív Tanulmányok Magatartástudományi Központjában, ahol mindhárman saját könyvükön dolgoztak. **Howard Gardner** lényegében a gondolkodást kutatta, a különböző szakterületek alkotóit és vezetőit vizsgálta. A későbbiekben itthon is ismert és elismert **Csíkszentmihályi Mihály** leginkább a „flow” (áramlatélmény) lelkiállapotának leírásáról híres, melyben az egyéni képességek fejlesztése és a cselekvési lehetőségek felismerése jól kiegészíti egymást. A hegymászóktól a sebészekig különböző csoportokat vizsgált, különösen érdeklő a kreativitás – Gardnerhez hasonlóan. **William Damon** pedig fejlődéslelektan-kutató, aki szociális és erkölcsi kérdésekre összpontosít. Fókusza az erkölcsi fejlődés, vizsgálta például a példamutató erkölcsi életet élő személyiségek életét.

### Good Work Project

Az eszmecseréken körvonalazódott, hogy mindhárman már jó ideje voltaképpen a magas szintű teljesítmény és a szociális felelősségérzet, a kiválóság és az erkölcs közötti kapcsolat mibenlétét vizsgálták. A következő tíz évre tervezett közös kutatás tárgyát először az „emberi kreativitásban” határozták meg. A kapcsolódó elképzelés szerint interjúkat és megfigyeléseket terveztek olyan élenjáró szakemberekkel, akik az egyéni és társadalmi jólét szempontjából fontos területeken működnek – az újságírástól kezdve a genetika, a jog és a színház területén. Többek között kíváncsiak voltak, hogyan közelítik meg munkájukat, milyen nehézségekkel találkoznak, milyen stratégiákat alkalmaznak e nehézségek leküzdésére. A korábbi kutatásaik alapján különösen azok a személyek érdekelték őket, akik a szakértelmet sikeresen tudták egyesíteni az erkölcsi kiválósággal.

A közös, előzetes tervezés után ki-ki a saját intézményében nekilátott a kutatóteam létrehozásának, továbbá elkezdtek pályázni a lehetséges támogatásokért. Tervük csak néhány év múltán kapott újabb lökést. A csak idő múltán csatlakozó támogatók érdeklődése mögött azt a társadalmi változást azonosították, hogy kialakult a felismerés: a vezető szakértők küldetésük beteljesítése során manapság rendkívüli kihívásokkal néznek szembe, mivel a körülmények gyorsan változnak, a piaci erők különösen erősen hatnak, idő- és térérzetünket az olyan technológiai újítások, mint az internet, radikálisan átalakítják.

Ahogy a tervezés előrehaladt, rátaláltak a „jó munka” (good work) fogalomra – amely az egész társadalom számára hasznos szakmai minőségű munkát jelenti. Végül úgy döntöttek, hogy arra összpontosítanak, **mit is jelent a „jó munka” végzése – a kiváló minőségű, társadalmilag felelősségteljes munka egy folyamatosan változó világban**<sup>1</sup>. Így született meg a „jó munka projekt” (Good Work Project).

1995 óta tehát három intézményben összesen három kutatócsoportban folyik kutatás arról, hogy a különböző tudástartományok vezető képviselői hogyan végeznek jó munkát. A jó munka kifejezést kettős értelemben használják: mind magas színvonalú, mind pedig felelősségteljes munkát értenek alatta. Fő módszerük az interjúkészítés. A központi irány mellett számos kapcsolódó kutatás is elindult. A projekt több könyvet, tanulmányt és kapcsolódó dokumentumot

Bagó József szakmai tanácsadó, Belügyminisztérium.

<sup>1</sup> A jó munka fogalmával érintőlegesen operál még például Schwartz (2016).

adott ki. Az egyes kutatási témákból készült tanulmány sorozat online elérhető, avagy könyv formájában megvásárolható. További információkat ad honlapjuk.<sup>2</sup>

## Amikor a kiválóság és az etika találkozik

A munkálatok közben megjelentetett, ezt az alcímet viselő kötethez<sup>3</sup> több mint száz újságíróval és ugyancsak több mint száz genetikussal készítették interjúkat. Az interjúk előtt az interjú készítői alaposan felkészültek az adott témákból, és ha szükség volt rá, módosították a lejegyzett szöveg alapján elkészült, a szakértőknek visszamutatott jegyzőkönyvet a legfontosabb információk biztosítása érdekében. Az alanyoknak harminc, fontosnak tartott értéket is rangsorolniuk kellett. A szakmák képviselőivel folytatott interjúk protokolljai a könyv függelékében, az adatelemzési módszerük leírása a honlapjukon elérhető.

A szerzők értelmezésében jó munkát végezni dicséretes célkitűzés, melyet még kedvező körülmények között is nehéz kivitelezni. Itthon is ismerős, modern világunkban szinte senki sincs bebiztosítva a heves és gyors átalakulásokkal vagy a heves és gyors piaci erőkkel szemben. Még olyan szakmákban is, amelyek immunisnak látszanak, ezek a hatások drámaian kézzelfoghatók. Lényegében ezek miatt *nem egyszerűen „jó munkáról”, hanem „nehéz időkben végzett jó munkáról” kell beszélni*, abban az értelemben, hogy az emberek képesek legyenek helyesen cselekedni és a hivatásuknál maradni. Biztos jel az, hogy a „jó munka” közben jól érezzük magunkat. A Csíkszentmihályi által áramlatélménynek nevezett érzés meglepően gyakran fordul elő munka közben – amennyiben a feladatnak világos célja van, biztosított az azonnali visszacsatolás, és az erőpróba passzol szakértelmünkhöz. Kétségtelen, hogy az áramlatélmények nem mindig jelentik azt, hogy az ember „jó munkát” végez, ugyancsak nem állíthatjuk, hogy a „jó munkát” mindig áramlatélmény kíséri.

Az újságírás és a genetika úgy mond tankönyvi példája az olyan hivatásoknak, melyeknek folyamatosan új kihívásokkal kell szembenéznie. (Az olvasónak óhatatlanul beugrik, azonban nem minden foglalkozás hivatás.<sup>4</sup>) A genetika az ezredfordulón jelent meg mint hivatás, figyelemre méltóan jó formában. A modern genetikában azonban sok aggodalmat keltő jelenség van, kezdve az érdektelen tudományos kutatásoktól a profitorientált kutatásokon át a génterápiában vagy az élő szervezetek klónozásában megjelenő kockázatok tagadásáig.<sup>5</sup> A felkeresett újságírók pedig arról számoltak be, hogy olyan időket élünk, amikor hivatásukat kétkedések és zavarodottság teszi tönkre – vagyis amikor a lényeges erők tartósan rendezetlenek. Az újságíróknak időre van szükségük ahhoz, hogy egy-egy bonyolult történetnek utánajárjanak, az olvasók azonban a pletykákra és a botrányokra éhesek, és a menedzsmen a magasabb profitot hajszolja.

Az újságírók a jó munka módszereit saját maguk dolgozták ki társaikkal és mentoraikkal. A pályának láthatólag nincs szisztematikus metodikája az újságírók által aktuálisan használt módszerek továbbadására – vagy ha vannak ilyenek, azok nem különösebben memorizálhatók vagy hatékonyak. A módszerek az újságírók személyes válaszai a tudástartomány küldetésének teljesítésére. A pályán belül kevés kommunikáció folyik az ilyen módszerekről – akár horizontálisan, a kollégák között, akár vertikálisan, a vezető és a riportert, vagy a tréner és a tanítvány között. A stratégiák ugyanakkor tanulhatók. A fiatal újságírók különösen profitálhatnak olyan emberek példáiból, akik sikeresen és integritásukat megőrizve jutottak fel pályájuk csúcsára.

<sup>2</sup> <http://thegoodproject.org/projects/the-good-work-project/>

<sup>3</sup> Csíkszentmihályi – Damon – Gardner (2016)

<sup>4</sup> Lásd erről például Amy Wrzesniewski gondolatait: Schwartz (2016).

<sup>5</sup> Ugyancsak a genetika és lehetőségeinek társadalmi, erkölcsi kérdéseit érinti Harari (2007).

Amikor az erők egy irányba mutatnak, a jó munka viszonylag problémamentes. Amikor hiányzik az összehangoltság, akkor a munka erőpróbává válik. Kritikus esetekre a szerzők a megfontolt szakembernek három fő szempont mérlegelését javasolják.

- **Küldetés:** Minden munkának van egy központi küldetése, mely alapvető társadalmi igényt tükröz, és amely iránt a szakmát gyakorlónak elkötelezettséget kell éreznie.
- **Standardok:** Minden szakma előírja a teljesítés standardjait, melyek néha állandóak, néha időtől és helytől függőek.
- **Önazonosság:** egy személy mélyen átélt elköteleződése az iránt, aki, és mindaz iránt, ami a legtöbbet jelenti neki mint dolgozónak, mint polgárnak, és mint emberi lénynek. Segítségül hívhatjuk a tükörpróbát: „Jó volna-e olyan világban élni, ahol mindenki hasonlóan cselekedne?”

A szakmákat valójában a rendellenes működés két fajtája fenyegeti: az **anómia**, ami akkor következik be, ha az erkölcsi normák olyan mértékben hiányoznak, hogy senki nem tudja mi a helyes és mi nem, és az **elidegenedés**, amikor a normák merevvé és zsarnokivá válnak, és senki nem akarja azt tenni, amit kell.

## A „jó munka” szervezeti feltételrendszere

A jó munkát veszélyeztető erők stresszt jelentenek majdnem mindenkinek, a villanyszerelőtől a patikusig, a tanártól a bíróig. A gyors technológiai újítások, az új tulajdonosi formák és a változó társadalmi-gazdasági elvárások mindannyiunknak megnehezítik a tudástartomány, a társadalom, és saját rendszerünk értékeinek megfelelő munkavégzést. Az összehangoltságot három tényező nehezíti:

- A „hipersebességű” technológiák romboló hatása a már megszokott módszerekre.
- Az individuális alkotások társadalmi s jogi pozícióit nagyban rombolja az információk terjedésének, terjesztésének kényszere. Kulcskérdéssé vált a fejlesztéshez, fejlődéshez szükséges információk beszerzése és megosztása.
- A profitért és/vagy a megosztási sikerekért történő hajszával fenyeget, hogy a tudások, az információk elszegényednek, elsekélyesednek.

Adódik a kérdés, melyek az előremozdítók vagy ösztönzők, amelyek elősegítik a jó munkát.

1. Csaknem minden intézmény lesben áll **a funkciók kiterjesztésére**, olyan **új tevékenységekre**, amelyek szolgálhatják a ki nem elégített szükségleteket, és magától értetődően segítik a szervezeti életben maradási, növekedési. A hivatás normái fokozatosan, hosszú idő alatt fejlődnek ki. A normák megváltoztatására tett jó szándékú erőfeszítések azonban gyakran lekicsinylik a normák létét igazoló, sok próbát kiállt magyarázatokat, és a normákkal való játszadozás kockázatát. Olvasói, elemzői oldalról hozzátehetjük, ugyanilyen jó eljárás a disszonanciának kitett terület leválasztása, ha másként nem megy, akár más intézménynek történő átadása.

2. A vizsgálatok szerint egy szakmabeli úgy tud a legdrámaibb módon befolyást gyakorolni egy szakmai birodalomra, ha **új intézményt hoz létre**, olyat, ami az általa becsben tartott értékeket megtestesíti. A tapasztalatok szerint számos esetben könnyebb új intézményt létrehozni, amely a maga módján kísérli meg a hagyományos értékek megőrzését, mint egy meglévő intézményben – hiábavalóan alakítgatva a normákat – a változásokat előidézni.

3. **A munkatársi gárda sokszínűségére** törekvést sokan önmagában is pozitív célkitűzésnek gondolják, és még azok is, akik nem értenek ezzel egyet, elismerik, hogy javíthatja a termékek minőségét és vonzerejét. Amikor a tiszta kutatás és az üzlet közötti határvonalak összemosódnak, mind a köz-, mind a profitorientált intézmények nagyon különböző háttérű embereket al-

kalmaznak (pl. tudósok, alkalmazott tudósok, marketingesek stb..) Ahol a képzés rövidebb, s az anyagi előnyök kézzelfoghatóbbak, ott a sokszínűség, azaz többek között a nemre, bőrszínre való tekintet nélküli alkalmazás helyzete is szerencsésebben alakulhat.

4. A jó munka talán legerősebb előmozdítója azokban a szervezetekben lelhető fel, amelyek már megtestesítik azt. Cél a folyamatos megújulás keretei között a magas színvonal megőrzése, **a létező intézmények értékeinek megerősítése**. Megfigyelőként mi is tapasztaljuk, természetesen sokkal könnyebb egy intézményt tönkre tenni, megszüntetni, mint egy újat megalkotni. Kedvező esetben a szervezetben a kiválóság egyik személyről a másikra adódik tovább a mentorok és azok tanítványainak láncolatán keresztül. Egyik lehetőség a fiatal tehetségek felismerése, bizalom, felelősség átadás, a feladatok mennyiségének fokozatos növelése. Létfontosságú, hogy a munkatársak egymást támogatva, s ne könnyörtelenül dolgozzanak együtt. Manapság akik nem tudnak csapatban együttműködni, bajba kerülhetnek.

5. A vizsgálatok azt mutatták, szükség lehet **egyéni állásfoglalásokra**, kiállásokra is. Amikor az adott szakmában jól mennek a dolgok, a legtöbb, amit a szakmabeliek tehetnek, hogy példamutatóan végzik munkájukat és segítik fiatal kollégáikat, hogy ugyanezt tegyék. Amikor a körülmények kevésbé optimálisak, tehetnek a vezetők úgy, mintha nem volna probléma, és reménykedhetnek a körülmények javulásában, avagy tehenek lépéseket a „jó” helyzet megteremtése érdekében. Amikor a kiemelkedő, bennfentes szakmabeliek a szakma értékeit megerősítő lépéseket tesznek, és saját vagy munkatársaik törvényes kiváltságaival élve szembeszállnak egy-egy túlkapással, abból a többiek – különösen az újonc szakmabeliek – is bátorságot meríthetnek. Az erőfeszítések bátorságot adhatnak a többieknek. A tiltakozás, s (akár hangos, akár gyakrabban csendes) lemondás azonban számos esetben hatástalannak bizonyulhat. A jelzésekről sokszor nem vesznek tudomást, vagy beindul az elhallgattatás mechanizmusa.

A kutatók tágabb kontextusban végül négy (részleteiben ugyan nem kidolgozott) kulcselemet azonosítanak, amelyek a modern korban a jó munka alapját fektetik le: **fejlődés, tisztesség, demokrácia és oktatás**.

A fejlődés két irányát különböztetik meg: kompetencia és jellem. Amennyiben valaki jó szakemberré szeretne válni, készségeket, technikákat és olyan tudásokat kell fejlesztenie, amelyek az adott szakma vagy mesterség szempontjából nélkülözhetetlenek. Az erős jellemű személyiségeknek belső értékrendjük van, egy belső iránytűjük, amely bizonytalan, nehéz vagy fenyegető helyzetekben vezérli őket.

Az egyén optimális fejlődése két, mindannyiunkban bennünk rejlő lehetőség kiteljesítését is magában foglalja: a differenciálódás és az integráció lehetőségét. A differenciált egyén kompetens, jelleme van, és teljesen autonóm személyiség. Az integrált személy olyasvalaki, akinek céljai, értékei, gondolatai és cselekedetei összehangoltak; akinek kapcsolatrendszere van; aki a kölcsönös felelősségek és közös jelentések rendszerében elfogadja a helyét.

A három szerző a szükséges társadalmi feltételt röviden vizsgálva a demokratikus társadalmi berendezkedés mellett teszi le voksát. A tanulmány számos oktatási eljárást sorol, amely a jó munka valószínűségét fokozza. Nagy jelentősége van az egyetem vagy szakmai iskola, és az első állás miliójének. A szakmai oktatást ki kell, hogy egészítse az átfogó közoktatás. Ha ezek a formáló élmények olyan helyen érik a fiatalokat, ahol a jó munkának nagy értéke van, akkor sok fiatalhoz „eljut az üzenet”.

## A „jó munka” kialakításának egyéni lehetőségei

A szerzők hite, hogy minden szakmabeli törekvése, hogy egy összehangolt szakmai tartományban dolgozzon, olyanban, ahol a személyes elvárások összeegyeztethetők a tartomány maradó értékeivel, a pálya aktuális szerepeivel és intézményeivel, és a különféle más érdekeltek érdekeivel. Tanácsolják, hogy gyanakvónak kell lennünk a fenyegető viharfelhőket elfedő felszínes összhangokkal szemben, és megelőző intézkedéseket kell tennünk, hogy elhárítsuk az összhang tartós hiányát, amelyet nehéz újra visszaállítani. Sokat tehet az egyén, szélesebben azonban a közösség, a társadalom felelős, hogy olyan tevékenységeket jutalmazzon, amelyek a legvalószínűbben hajtanak hasznot mindenkinek.

Felvetődik a talány arról az oldalról is, mit tehet az egyes dolgozó az erőteljes társadalmi-gazdasági törekvésekkel szemben. A megvalósításhoz minden készségünkre és a szerencsére is szükségünk van.

1. Lehetőség **a tudástartomány jelenlegi határainak újraértékelése vagy újrászervezése**: tisztázni azokat az értékeket, amelyeken a tartomány jelenleg nyugszik, új ismereteket szerezni, amelyek relevánsak a feladatok szempontjából, vagy jobb eljárásokat intézményesíteni a szakma céljainak szolgálatára.

2. Másik lehetőség, hogy közvetlenül olyan személyekkel és intézményekkel dolgozzunk, akik már megfelelően megerősítették a tudástartomány alapvető normáit és értékeit, azaz **a pálya újjászervezése**. Nincs éles határvonal a tudástartomány kiterjesztése és a pálya újjászervezése között. A tartományról szerzett új ismeret elvezethet a pálya holnapi módosulásához, és fordítva.

3. **Személyes állásfoglalás**: A dolgozónak a személyes integritás megőrzése érdekében akár küzdenie kell a helyzete ellen, akár kiléphet az állásából. Alkalmanként egy megfelelő pozícióban tanúsított személyes kiállás hullámokat vethet az egész társadalomban. Látni kell azonban, hogy a kockázatvállalási készség nem mindig pozitív kimenetelű számunkra. Senki sem pótolhatatlan, és szinte végtelennek tűnő számban vannak szolgálatkész hivatásgyakorlók, akik számára nem kényszerítő erejű az a hallgatóságos egyezség, amely tudástartományukhoz köti őket.

Érdeemes tehát a vázlatosan bemutatott, nálunk is aktuális, néhol sztorizós, néhol elmélkedő, érdekes könyvet kézbe venni. A szerzők minimális törekvése szerint **kezdetnek jó lenne, ha a „jó munka” kifejezés új energiát kapna, és bekerülne minden ember személyes szótárába.**

### Irodalomjegyzék:

Harari, Yuval Noah (2017): Sapiens. Az emberiség rövid története. Animus Kiadó, Budapest.

Schwartz, Barry (2016): Miért dolgozunk? HVG Kiadó Zrt., Budapest.

Csikszentmihályi Mihály – Damon, William – Gardner, Howard (2016): Jó munka. Amikor a kiválóság és az etika találkozik. Libri, Budapest.

CSOBA JUDIT

## FLEXIBILITÁS A MUNKAERŐPIACON

*A munkavállalók szociális biztonságának ugródeszkája, vagy zsákutcája?*

### A negyedik ipari forradalom gazdasági és társadalmi kihívásai

A technikai modernizáció az emberrel egyidős. Napjainkban, a negyedik ipari<sup>6</sup> forradalom küszöbén azonban úgy tűnik, a kihívás a korábbi ipari forradalmakhoz képest lényegesen nagyobb. A hosszútávú következményekkel kapcsolatban – mind a gazdaságra, mind a társadalomra vonatkozóan – jelenleg csupán feltételezéseink, kérdéseink vannak: milyen lesz a munka nélküli társadalom, mi lesz az ember szerepe, amikor már csak a gépek dolgoznak, sikerül-e a technikai modernizációt a túlnépesedő népesség többszáz éve alapvetőnek tekintett problémáinak – az öt legnagyobb rossznak: a szükség, a betegség, a tétlenség a tudatlanság és a nyomor<sup>7</sup> – hatékony kezelésére fordítani, s ezzel az emberek életminőségét jelentősen javítani? Vagy éppen ellenkezőleg: a modern technika eszközeinek, mint termelőeszközöknek a koncentrálódásával, az eszközökkel nem rendelkező nincstelenek számának növekedésével eddig nem látott mélységű társadalmi szakadékok és konfliktusok jönnek létre? (Brynjolfsson – McAfee, 2014; Schmidt, 2017; Tegmark, 2018) A válaszokat egyelőre nem ismerjük, csupán annyit tudunk biztosan, hogy a felgyorsult technikai fejlődés következményei elkerülhetetlenek és a megoldásra váró problémák jelentős része már jól látható. A gazdasági, társadalmi változások a munka világára vonatkozóan is alapkérdéseket feszegetnek:

a.) A XVIII. és XIX. században kialakult személyes és a politikai szabadságjogok megerősödését követően a XX. század közepére harmadik generációs szabadságjogokként megszilárdultak a „szociális jogok”. (Marshall, 1965) A II. világháborút után létrejött jóléti államok meghatározó pilléreként működő, legkésőbb létrejött, ezért legszerűlekenyebbnek tekintett **szociális jogrendszer** a 70-es évek második felétől azonban **folymatosan veszített erejéből**. A munkavégzés körülményeire vonatkozó – a XIX. századi munkásmozgalmak által kikényszerített szociális védelem bástyái az elmúlt évtizedekben sorra meggyengültek, helyenként létük is veszélybe került (Lásd pl. a munkajog folyamatos „deregulációját”, a munkaerőpiac szabályozását, a munkanélküli biztosítási rendszer átalakulását, de a társadalombiztosítás további fontos területeinek

---

Csoba Judit egyetemi tanár, Debreceni Egyetem.

<sup>6</sup> A „negyedik ipari forradalom” fogalom a 2016. évi Világ gazdasági Fórumot követően vált széles körben ismertté. A Fórum a fogalmat a 2011-ben induló német „Industrie 4.0” elnevezésű high tech stratégiai projekttől kölcsönözte. A stratégia alkotói arra a XVIII. század első ipari forradalma óta lezajló modernizációs fázisokra utalnak az elnevezéssel, amelyek jelentős lépéseket hoztak a gazdaság és a társadalom fejlődésében. A nyugati civilizációban eddig lezajlott három ipari forradalom közül az első (1.0) a gőzgépek, mint energiaforrások elterjedését, a második (2.0) a szerelőszalagok általánossá válását, a harmadik (3.0) az automatizáció kiterjedését hozta magával. A negyedik ipari forradalom (4.0) napjainkban zajlik, melynek keretében olyan új technológiák alakulnak ki, amelyek egyesítik a fizikai, a digitális és a biológiai rendszereket. A negyedik ipari forradalomban a gépek és a tárgyak egy információs hálózatba csatlakoznak (a dolgok internetje), s a gazdaság egy hatalmas intelligens információs rendszerként működik. (ILO 2018)

<sup>7</sup> William Beveridge a második világháború alatt íródott Social Insurance and Allied Services (1942) című munkájában (The Beveridge Report-ként lett ismert) a jóléti állam legfontosabb feladataként határozta meg, hogy harcoljon a fent említett öt legfőbb rossz ellen. Jóléti programjának központi eleme a munkaképes népesség védelme, foglalkoztathatóságának fejlesztése volt. Beveridge modellje a II. Világháborút követően kialakult jóléti államok egyik sarokköve volt.

– baleset, betegség, öregség – folyamatos szűkülését!) (Esping-Andersen, 1999; Ferrera et al, 2001; Bonoli, 2003; Piketty, 2014; Devlin, 2017).

b.) A társadalmi javak elosztásának alapparadigmája, **a végzett munka arányában történő részesedés** a XXI. századra alapvetően **megkérdőjeleződött**. A napjainkban előállított javak jelentős részének elosztása már nem a végzett munka, hanem a termelőeszközök tulajdonlása arányában történik (Beck, 2009; Piketty, 2014; Csoba, 2017; Schmidt, 2017).<sup>8</sup>

c.) A társadalom valamennyi tagjára kiterjedő szociális biztonság alapját, a „dekommodifikációt” napjainkban – úgy tűnik széles körű konszenzussal övezve- a „**rekommodifikáció**” helyettesíti, s a feltételekhez – többnyire munkavégzéshez – kötött jóléti ellátás gyakorlata vált általánossá a legtöbb európai országban az elmúlt 10 évben (Esping-Andersen, 1990; 1996; Hemerijck-Eichhorst, 2009; Hemerijck, 2013).

d.) A szociális biztonság határai azonban mindezek ellenére nem a „munkavégzők” és „munkanélküliek” között húzódnak. **A munkavégzők körében is egyre jelentősebb mértékű az egzisztenciális bizonytalanság**. Az alulfoglalkoztatottak, az alacsony jövedelműek, a bizonytalan foglalkoztatási és társadalmi helyzetben élők csoportja folyamatosan szélesedik (Butterwege, 2007; Standing, 2011, 2013, Dörre et al, 2014; Moreira-Lodemel, 2014; Hemerijck, 2017).

### A flexicurity<sup>9</sup>, mint lehetséges válasz

A munka fogalmának hosszú ideig érvényben lévő és ma is széles körben elfogadott értelmezése a XIX. században vált általánossá. Ebben a modellben a munkavégzés többnyire alkalmazotti státuszban valósul meg, időkerete a napi 8 órában végzett tevékenység. Mindezek mellett, vagy éppen ezek eredményeképpen a munka társadalmi szempontból morális kötelesség, út a személyes sikerhez, hiszen a munka jelöli ki az egyén társadalmi státuszát, határozza meg az élet értelmét. A munkavégzés kötelezettségének általánosan érvényes morális szabálya kiterjed a társadalom egészére, minden rétegre, azon belül minden tagjára. (Csoba, 2010; Török, 2014)

A munka fogalom társadalomszabályozó szerepének érvényesülését azonban jelentős mértékben nehezíti, ha kevés a munka, vagy a meglévő munkákat nem humánerőforrás bevonásával végzik el, s a társadalom tagjai nem jutnak hozzá a státuszt meghatározó javak elosztásának legfontosabb feltételéhez, a munkavégzéshez. (Wacquant, 2010)

A kilencvenes évek gazdasági és munkaerő-piaci változásainak hatására kialakult nagyarányú munkanélküliség a munkavégzés kötelezettségének általános szabályába ütközött és komoly kihívás elé állította a második világháborút követően kialakult, a teljes foglalkoztatás elvére épü-

<sup>8</sup> A rohamos technikai fejlődésnek köszönhetően a munkából és a munka alapján osztott társadalmi javakból való kiszorulás veszélye már nem csupán a rutinszerű, vagy fizikai munkákat végzők körében merül fel napjainkban. A munkaparadigma érvényesülését a rohamosan fejlődő technikai modernizáció a magasan végzettségű körében is veszélyezteti. Brynjolfsson és McAfee szerint a napjainkban kialakuló „második gépkorszakban” a számítógépek, a digitális technológia és a mesterséges intelligencia (MI) fejlődése átveszi majd az emberektől a szellemi munkát is, ahogyan annak idején az első gépkorszakban a gőzgép vette át a fizikai munkák nagy részét. (2014:8).

<sup>9</sup> A fogalom tartalmára vonatkozóan máig nincs a szakértők és politikusok között egyértelmű konszenzus. (Viebrock-Clasen, 2009) Hol egy közpolitika-típus, hol pedig egy munkaerő-piaci modell leírására használják. Jelen tanulmányban a fogalmat a szélesebb, közpolitikai értelemben használjuk. Nem csupán az aktív eszközök alkalmazását jelöljük vele, hanem a munkavégzés rugalmasabb formáinak bevezetését és az ezzel párhuzamosan garantált szociális biztonságot is.

ló jóléti államokat, s egy új jóléti modell kialakításának szükségességét fogalmazta meg.<sup>10</sup> Az új jóléti modell felé vezető reformfolyamat fontos állomása volt a régi biztosítási alapokon és jogsultságokon nyugvó, főként passzív ellátásokat biztosító jóléti rendszer átalakítása és a feltételhez kötött jóléti ellátások elterjedése. Ez utóbbi csoportba tartozott pl. a sok kritikát kiváltó díjazás nélküli munkakötelezettség széles körben való elterjesztése (Offe, 2003), vagy a jövedelemteszthez kötött jóléti védelem általánossá válása is (Fiszbein-Schady, 2009; Barbier, 2010; Dörre et al, 2014; Eleveld, 2014).

E reformfolyamat egyik fontos eleme volt a kilencvenes évek nagy ígérete, a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedése is. A rugalmasság (*flexibility*) és szociális biztonság (*security*) szavak összevonásából keletkezett „*flexicurity*” kifejezés<sup>11</sup> olyan modellt jelölt, amely az aktív munkaerő-piaci eszközök és a rugalmas foglalkoztatási formák széleskörű alkalmazásával a foglalkoztatás növekedését, az állami felelősségvállalás erősítésével pedig a szociális biztonságot egyszerre garantálta. A szociális partnerek az ezredforduló környékén az Európai Unió egyes országaiban a „*flexicurity*” modell gyakorlati megvalósulását elősegítendő egymást követően állapodtak meg a munkapiac rugalmasabbá tételében, s mindemellett elvárásként fogalmazták meg, hogy az állam ne csökkentse a jóléti kiadásokat. A megállapodások hátterében az a feltételezés állt, hogy a foglalkoztatottakat védő szigorú jogrendszer csökkenti ugyan az elbocsátások számát, ugyanakkor megakadályozza a munkanélküliségből a foglalkoztatásba való átmenetet, s ezáltal akadályozza a munkaerőpiacról kiszorulók bevonását és az inaktív társadalmi csoportok – pl. a munkanélküliek, szociális segélyezettek – számának csökkentését. (OECD, 1997).

A szociális jogok garantálása érdekében szigorú szabályozással befagyasztott jóléti modell „*frozen landscape*” (Esping-Andersen, 1996) oldását jól szolgálta az Európai Bizottság által 2007-ben meghirdetett „*flexicurity*” stratégia<sup>12</sup>, ami egyszerre ígért rugalmasságot és szociális biztonságot. A stratégia lényege egy sor aktív munkaerő-piaci program elterjesztése volt a foglalkoztatás bővítése és az inaktív társadalmi csoportok aktiválása érdekében. A hatékony aktív munkaerő-piaci eszközök széleskörű alkalmazásának célja, hogy segítsenek az egyéneknek megbirkózni a gyors változásokkal, csökkentsék a munkanélküliség időtartamát, és könnyítsék meg az újra-elhelyezkedést. (Eichhorst, 2008; Madsen, 2002)

<sup>10</sup> 2001 második felében az EU belga elnökségének idején Frank Vandenbroucke az akkori egészségügyi és szociális miniszter egy bizottság összeállítását kezdeményezte, melynek élésére Esping-Andersent kérte fel. A bizottság célja, hogy a XXI. század jóléti államának helyzetéről egy jelentést készítsen. A jóléti állam változásával kapcsolatos legfontosabb elemzéseket 2002-ben az Oxford University Pressnél meg is jelentették „*Why We Need a New Welfare State*” címmel.

<sup>11</sup> Dániában a strukturális munkanélküliség leküzdésére 1994-1996 között bevezetett, az aktív munkaerő-piaci eszközök széleskörű alkalmazására építő munkaerő-piaci reformok tapasztalatainak összefoglalásaként a dán miniszterelnök, Rasmussen használta először a „*flexicurity*” fogalmat. (Jørgensen, 2000) Más szerzők szerint a *flexicurity* koncepcióját a holland szociológus, Hans Adriaansens használta először az 1990-es évek közepén a holland Rugalmasság és Biztonság törvénnyel és a dolgozók közvetítők révén zajló munkába helyezéséről szóló törvénnyel összefüggésben (van Oorschot, 2004; Wilthagen - Tros, 2004).

<sup>12</sup> COM 2007(359) „A *flexicurity* közös alapelvei felé: több és jobb munkahelyet rugalmasság és biztonság révén” – az Európai Bizottság 2007. június 27-én elfogadott közleménye a Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. A közleményben az aktív munkaerő-piaci eszközökről az alábbiak olvashatók. „Az aktív munkaerő-piaci eszközök munkába helyezési szolgáltatásokkal és munkaerő-piaci programokkal, pl. képzéssel és munkahelyteremtéssel segítik a munkanélküliek újbóli munkába állását. Az aktív munkaerő-piaci eszközök – pl. hatékony álláskeresői segítség vagy munkába állást ösztönző intézkedések – alkalmazása által bátorítani lehet az álláskeresőket az új állás megtalálására. Az álláskeresői oktatás és az álláskereső klubok a munkanélküliek állásba segítésének leghatékonyabb eszközei közé tartoznak.” (2007:16)

A „flexicurity” modell 90-es évekbeli dániai alkalmazásának tapasztalatai alapján a modell számos veszélyére már az ezredfordulón felhívta a figyelmet, de ez mit sem változtatott az érett jóléti modellel elégedetlen és azon mindenképpen változtatni szándékozó útkeresők véleményén. A legfontosabb problémák a modell alkalmazásával kapcsolatban már akkor ismertek voltak: a „flexicurity” modell keveset nyújt a képzetleneknek, az egészségügyi problémákkal küzdőknek, a bevándorlóknak, és az aktiváló programok „indikátorkényszere” miatt a szervezők nem a fenti célcsoportokat, hanem a legjobb helyzetű munkanélkülieket veszik be a programokba. A legjobb helyzetű munkanélküli csoportok jutnak a legjobb aktivitási lehetőségekhez. A Flexicurityt Vizsgáló Európai Szakértő Csoport (European Expert Group on Flexicurity) (Flexicurity Pathways, 2007) szerint a flexicurity politika alkalmazásának és sikerességének meghatározó feltétele a szociális partnerek és az állam közötti támogató és gyümölcsöző párbeszéd. (Viebrock – Clasen, 2009) A hatékony párbeszédre azonban az ezredfordulót követően már mind kevesebb európai országban akadt jó példa, így a szociális és gazdasági érdekek egyeztetése, mindkét fél számára vállalható megállapodások létrehozása az évek múlásával egyre esélytelenebb volt.

A munkanélküliek jóléti juttatásainak meghatározásakor az ezredfordulót követően már nem a szerzett jogok (pl. korábbi biztosítási jogviszony), hanem az érdemesség (pl. munkavégzés) játszott meghatározó szerepet. Alapjaiban átalakult a társadalmi megítélés is a jóléti ellátásban részesülőkkel kapcsolatban. Többé nem a gazdasági rendszer változásának áldozatai és a jóléti kompenzáció alanyai, nem is a társadalmi befektetések alanyai, hanem a jóléti rendszert terhelő, a gazdasági fejlődést visszafogó „kiadási tételek” lettek. A közösségi védelemmel szemben az egyéni teljesítményekre számíthattak, s a szolidaritásalapú biztosítási rendszerek elcsúsztak az ekvivalencia elvű, illetve a szelektív diszkrecionális ellátások felé. Az „out of work” támogatások többsége „in work” támogatásokká változott, s alapvetően átalakult a munkavégző képesség és a „megfelelő munka” definíciója is. A jóléti ellátások esetében eluralkodott a könyvelői szemlélet: csak akkor kezdeményeztek befektetéseket (pl. jóléti ellátások és szolgáltatások), ha profitálhattak is belőle (a juttatásért cserébe viszont szolgáltatás).

Bár az eredeti elképzelés szerint a „flexicurity stratégia” erősítette volna az európai növekedési és foglalkoztatási stratégiát, melynek célja a munkanélküliség visszaszorítása, valamint több és jobb munkahely létrehozása, és a munkavállalók számára egy újfajta, a munkavégzést és nem a munkahelyet garantáló biztonság létrehozása, ahol a foglalkoztatás rugalmassá tételével több és jobb munkahelyet garantálnak (COM, 2007), az egyik legfontosabb cél, a munkavállalók szociális biztonságának erősítése az elmúlt 20 év során sem valósult meg. Ennek kockázatra már az EU stratégia elfogadása előtt felhívta a figyelmet az OECD (2006) egyik elemzése, de a figyelmeztetés visszhang nélkül maradt. Hasonlóan eredménytelen lett a szakszervezetek és a déli államok tiltakozása a stratégia megfogalmazásakor. Kétségüket fejezték ki a tekintetben, hogy a szociális garanciák leépítése és a munkaerőpiac rugalmassá tétele a helyes irány. Kifogásolták, hogy másról szól a kommunikáció, mint amilyen irányba a valódi cselekvések tartanak.

A szakértők egy része a szakszervezetek teljes kudarcaként értékelte a munkavégzés körülményeinek rugalmasságára irányuló megállapodásokat. A szakszervezetek a bőkezű ellátást nyújtó és államilag szubvencionált, de nagyrészt a szakszervezetek kezében lévő munkanélküli biztosítási rendszer megléte miatt elfogadták a dolgozók viszonylag könnyű alkalmazását és elbocsátását lehetővé tevő liberális foglalkoztatásvédelmi szabályokat a munkavállalók jogfosztottságát. (Butterwegge, 2015)

2007 júliusában, amikor Portugália, a rugalmas foglalkoztatási formákkal szemben az egyik legkritikusabb ország vette át az elnökséget az EU-ban, nagy tüntetéseket szerveztek Lisszabonban és Brüsszelben is a flexicurity ellen, mert megítélésük szerint, az a mód, ahogyan a munkaerő-

piaci szabályozás átalakulása Európában megvalósul, szembe megy minden EU-s ajánlással. A helyzetet tovább nehezítette, hogy az EU szociálpolitikai és a foglalkoztatáspolitikai stratégiájának szociális védelmet garantáló elemei épp a 2008-as válság előtt gyengültek meg. (Barbier, 2012; Mailand-Arnholtz, 2015) Így a Szociális Európát erősítő EU modell pozitív mintaadó szerepének visszaszorulásával a válságot követően is folytatódott a tagországokban a szociális és foglalkoztatáspolitikai jogok gazdasági érdekek alá rendelése. A szociális biztonság garantálása helyett a jóléti ellátások terén való takarékoság és a társadalom inaktív rétegeinek aktiválására helyeződött a hangsúly.

A válságot követően 2009 őszén az Európai Bizottság elnöke ugyan még kezdeményezte, hogy alakítsanak ki a Lisszaboni stratégiának egy sokkal erősebb szociális profilját, de néhány szakértő szerint ez csupán taktikai lépés volt. Nem volt közös döntés, a tagállamok továbbra is választhattak a gazdasági és szociális indikátorok között, s az egyedüli komoly eredménynek azt tartják, hogy a foglalkoztatási és szociális kérdések egyáltalán bekerültek a Bizottság által megfogalmazott fő célok közé. (Barbier, 2012; Daly, 2012; Bonoli, 2012)

A deregulációs folyamat eredményeként kialakult rugalmas foglalkoztatási keretek a munkavégzés terén ugyan egyfelől lehetőséget teremtettek olyan munkaerő-piaci csoportok integrációjára, amelyek a korábbi évtizedekben nem, vagy csak korlátozott módon tudtak bekapcsolódni az önálló munkavégzésbe, jövedelemtermelésbe (nők, pályakezdők, megváltozott munkavégző képességű személyek stb.). A „flexicurity” stratégia másfelől biztosította annak feltételeit is, hogy a „gyáripar” szabta keretek közül, vagy a „futószalag” mellől a munkavállalók kiszabaduljanak, s a lehetőségeikhez és igényeikhez mértén alakítsák a munkavégzés körülményeit (távmunka, részmunkaidő, saját vállalkozás az alkalmazotti lét helyett stb.)

A kettészakadó munkapiacra azonban a munkavégzés megváltozott körülményeinek előnyeit az egyes társadalmi csoportok nem egyenlő mértékben élvezhetik. Elsődlegesen a fiatalok, jól képzettek, kitűnő munkaerő-piaci feltételekkel rendelkezők tudják igazán kihasználni a rugalmas munkapiac adta lehetőségeket, hiszen a munkáért, jövedelemért folyó versenyben ők eleve előnyökkel indulnak. A peremhelyzetű társadalmi csoportok, nők, alacsony képzettségű csoportok tagjai „nem esélyes versenyzők”, így ők többnyire a bizonytalanná váló léthelyzetből fakadó hátrányokat, s az életszínvonal csökkenését tapasztalják. Az ő esetükben a bizonytalan léthelyzet, a prekariátus csökkentése, a munkavállalók biztonság szükségletének kielégítése csak a jóléti állam tőke és munka közötti közvetítő szerepének erősödésével, az egyenlőtlenségek mérséklésére irányuló jóléti újraelosztás új formáinak kialakításával, a munkavállalók jogi védelmének erősödésével érhető el.

A „flexicurity” stratégia bevezetésekor született megállapodás szerint a piaci szereplők feladata a rugalmasság biztosítása és annak garantálása, hogy a legjobb körülmények alakuljanak ki a munkahelyek számának növekedéséhez. A szociális biztonság garantálása, beleértve azokat is, akik a szabályozatlan, vagy rugalmas munkaerőpiacon tevékenykednek, az állam feladata lenne. (Viebrock-Clasen, 2009)

A piac és az állam, a foglalkoztatáspolitikai és a szociálpolitika koordinációján alapuló modell hosszútávon azonban csak akkor életképes, ha a szereplők tartják magukat a megállapodáshoz. A „flexicurity” modell csak akkor működőképes, ha a szociális jogokra (security) legalább akkora figyelem irányul, mint a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos kötelezettségekre (flexibility). Az EU „flexicurity” stratégiája még komoly hangsúlyt helyezett a szociális védelem fontosságára. *„...az EU-nak meg kell erősítenie az európai szociális modelleket, amelyek elkötelezettek a szociális védelem, a társadalmi kohézió és szolidaritás mellett. A munkavállalóknak kellő biztonságra van szükségük, hogy tervezni tudják életüket és pályájukat.”*(COM, 2007:6)

A szociális védelem a mintaadó dán modellben máig hangsúlyos szerepet tölt be. A modell adaptációja során azonban a munkavállalók jogai a legtöbb országban fokozatosan háttérbe szorultak, s csak a kötelezettségek maradtak. Így a modell olyan zsákutca felé vezet, amelynek jelei már kézzelfoghatók.

## A rugalmas munkavégzés és a foglalkoztatás nem standard formái (NSF) és ezek gazdasági, társadalmi hatása

A „flexicurity”, mint minden divatos és politikailag hasznosnak tartott fogalom is divatjamúlttá vált. Az utóbbi években a helyét egyre inkább a „foglalkoztatás nem standard formái” kifejezés (NSFE= Non-Standard Form of Employment) vette át az EU stratégiai dokumentumaiban. Az ILO definíciója szerint<sup>13</sup> ez egy olyan gyűjtőfogalom, amely magában foglalja a munkavégzés klasszikus formájától eltérő munkaformákat a határozott idejű ill. részmunkaidős foglalkoztatástól a hakenigazdaságig. Célszerű felhívni a figyelmet arra, hogy az NSFE a „flexicurity”-vel szemben olyan rugalmas foglalkoztatási forma (flexibility), amelyből időközben a szociális biztonság elem (security) eltűnt. Ez azért is figyelemre méltó, mert az ILO 2015. évi elemzése szerint az NSFE sokkal gyakrabban fordul elő az alacsonyan képzett munkavállalók körében, akiket gyorsan be lehet tanítani és egyszerűen helyettesíthetők, mint a magasabban képzett, jó érdekérvényesítő képességgel rendelkező munkavállalók körében, ahol a szociális biztonság megteremtése nem jelent olyan kihívást, mint a peremhelyzetű csoportok esetében. (ILO, 2015:4)

**1. TÁBLÁZAT: A LEGJELLEMZŐBB NEM STANDARD (NSFE) MUNKAVÉGZÉSI FORMÁK NAPJAINKBAN**  
(NSFE = Non-Standard Forms of Employment)

	Tipikus foglalkoztatási formák	Atipikus foglalkoztatási formák
<b>A munkavégzés jogi/szervezeti keretei</b>	alkalmazotti jogviszony	önfoglalkoztatás, kényszervállalkozás egyéni vállalkozás közösségi vállalkozás, „crowdwork” bedolgozói munkaviszony, egyszerűsített foglalkoztatás, alkalmi munka, „gig economy” worker
<b>A munkavégzés napi időkerete</b>	napi 8 óra	részmunkaidős foglalkoztatás (napi 4-6 óra), rugalmas időkeretű foglalkoztatás,
<b>A munkavégzés szerződés szerinti időkerete</b>	határozatlan idejű munkaviszony	határozott idejű munkaviszony szezónális foglalkoztatás
<b>A munkavégzés helye</b>	rögzített munkahely	táv munka (otthonról vagy shared office-ből), munkaerő kölcsönzés, vezénylés szerint más területen

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Az NSFE által érintett munkavállalók köre igen széles. Egy 2016-ban zárult nemzetközi kutatás szerint „világszerte a dolgozók több mint 60 százaléka, főként nők, alkalmi, részidős vagy rövid távú munkákat végeznek csökkenő fizetések mellett – e növekvő trend pedig tovább szélesíti a globális jövedelmi egyenlőtlenséget és szegénységet”. (PRECARIR, 2016) Az ILO szerint pedig

<sup>13</sup> <https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/lang--en/index.htm>

2017-ben a világon a foglalkoztatottak 42%-a tartozott a veszélyeztetett munkavégző csoportokhoz, jóllehet ennek jelentős része egyenlőre a fejlődő és feltörekvő országokban él. (ILO, 2018:1)

Az NSF formában foglalkoztatottak kockázati tényezőinek jellemzésekor az ILO ugyanazokra az elemekre mutatott rá, mint amit a "flexicurity" kritikusai már az ezredforduló környékén felvetettek. A munkavállalóknak nincs lehetőségük a munkakörülmények befolyásolására, mint pl. a munkaidő - szabadidő, magánélet - munka egyensúlyának biztosítása, a biztonsági és egészségi kockázatok csökkentése, elenyésző mértékű a lehetőségük a képzésben és munkahely biztosított jóléti szolgáltatásokban való részvételre és határozottan korlátozottak a karrierlehetőségeik. (ILO, 2017)

Az NSF foglalkoztatás keretében a munkavégzés feltételeinek átalakulása – mint az 1. sz. táblázat is mutatja – több területet is érint.

**Megváltoztak a munkavégzés jogi/szervezeti keretei.** Ma már a legtöbb gazdálkodó szervezet nem az ipari társadalom jellegzetes szervezete, a nagy létszámot foglalkoztató gyár modelljét követi. Mind nagyobb arányban jelennek meg a kis és középméretű vállalkozások, és az egyszemélyes gazdasági szervezetek. A munkaadói-munkáltatói szerepkörök közel sem olyan világosak, mint néhány évtizeddel ezelőtt voltak. Gondoljunk csak az önfoglalkoztatás számos formájára az őstermeléstől, az egyszemélyes (kényszer)vállalkozásokon át a közösségi vállalkozási formákig (pl. a szociális szövetkezetek). Mindemellett az elmúlt öt évben az úgynevezett "megbírók" és "szabadúszók" térhódításának lehettünk tanúi, akik az online platformokon licitálhatnak egy-egy feladatra. A két legnagyobb ilyen oldal az **Amazon's Mechanical Turk** és az **Upwork**. Előbbi több mint 500 ezer szabadúszóval rendelkezik, méghozzá több mint 190 országból, utóbbi becslések szerint 10 millió szabadúszót foglalkoztat 180 országban. Annyira gyorsan fejlődik ez a piac, hogy szinte lehetetlen nyomon követni hányan dolgoznak világszerte ezeken az oldalakon keresztül. McKinsey becslései szerint 2025-re több mint 540 millió lesz azoknak a száma, akik már használták ezeket a felületeket. A „halki gazdaság” („gig economy”) hozzájárulása a GDP-hez 2025-re 2,7 billió dollárra, időközben 72 millió teljes állásnak megfelelő munkahelyet hoz majd léte. (McKinsey, 2015).

Ezen a virtuális munkaerőpiacon, ahol az egyes munkavállalók, de – sok esetben a munkaadók és munkavállalók – nem ismer(het)ik egymást, sokkal nehezebb megszervezni az érdekképviselő hatékony szervezeteit, mint a nagy létszámú, azonos munkahelyen, a szakszervezetek, vagy egyéb munkavállalói szervezetek által képviselt munkavállalókat foglalkoztató ipari vállalatok esetében. Ennek a szétaprózottságnak köszönhető többek között a korábbi munkavállalói és szociális jogok kivívásában vezető szerepet játszott szakszervezetek súlytalanává válása, vagy a munkavégzéssel kapcsolatos más érdekképviselői szervezetek, szakmai alapon szerveződő közösségek kiüresedése, eltűnése. A munkavállaló a legtöbb esetben magára marad a – sok esetben jól szervezett és hatalommal rendelkező munkaadói körrel szemben – az érdekei képviselőtekor gyakran esély sincs a szociális párbeszédre, csaknem teljesen hiányzik a garantált szakmai és jogi védelem.

**Megváltozott a munkavégzés időkerete** is. A napi 8 órás munkavégzést rögzítő, határozatlan idejű kinevezéssel szemben egyre rugalmasabb időkeretben végzik feladataikat a munkavállalók. Mind a szerződés időtartamát, mind a napi munkaidőt illetően jelentős változásoknak lehettünk tanúi. A munkajogban megjelent a rugalmas időbeosztás, fokozatosan elterjednek a rész-munkaidős alkalmazások – elsődlegesen a nők körében –, szélesedik a szezonális munkák köre és a legtöbb esetben a pályakezdők határozott idejű munkaszerződéssel lépnek be a munka világába. Ma már nem ritka, ha valaki hét végén is dolgozik. Gondoljunk csak a kereskedelmi és vendéglátóhelyek alkalmazottaira, de a szabadidős tevékenységek hét végére is kiterjedő tevékeny-

ségeire, vagy a szezonhoz kötődő folyamatos munkavégzésre (pl. építőipar, mezőgazdaság). A munkajogban folyamatosan lazulnak a pihenőidő védelmére vonatkozó jogszabályok, s a rugalmassá váló időkeretek és az atipikus munkaformák „rendelkezésre állási kötelezettsége” miatt lassan eltűnik a határ a munkaidő és a szabadidő között. A 8 óra munka, 8 óra szabadidő ritmusának védelme a XIX. sz. előtti bizonytalanságba vész.

A generációk közötti értékkülönbségeket vizsgálva úgy tűnik, ezek a rugalmas időkeretek jobban megfelelnek a 19-35 év közötti fiatalok munkával kapcsolatos elvárásainak, mint a középkorú generáció tagjainak.<sup>14</sup> (GKI DIGITAL, 2016) A közvélekedés, de néhány kutatás szerint is az ifjú munkavállalók nem szívesen köteleződnek el hosszú időre, számukra fontos a munka és a magánélet egyensúlya, így számukra optimálisnak tűnik a rugalmas munkaidő. Különösen fontos a gyors ritmus és a lendületesség, nemcsak az életben, de a munkahelyen is. Ha egy munkahely nem felel meg az elvárásainak, akkor gondolkodás nélkül váltanak. Sokan egyfajta „job hopperként” azaz cégek és állások között ugráló munkaerőként élik ezeket az éveket.<sup>15</sup> (Meretei, 2017; Lázár, 2018)

A munkával kapcsolatos attitűdök sajátos szerkezete a fiatal generáció esetében azonban magyarázható egyfelől az életciklus sajátosságából: fiatalok és még keresik a nekik megfelelő munkát, munkahelyet. Másfelől azonban a munkához kötődő attitűdök változása külső/munkaerő piaci változások eredményeire is utalhat: a gyorsan változó piaci folyamatok gyors reagálást, folyamatos termék- és szolgáltatásinnovációt igényelnek, s ez rendkívüli rugalmasságot és alkalmazkodóképességet, gyors reakciókat feltételez a munkavállaló részéről akkor is, ha nem igazán szereti ezt a kihívást. Az NSF forma ugyanis **nem minden esetben a fiatal munkavállaló önkéntes választása**. A rugalmas foglalkoztatás előnyei mellett ugyanis hamar mutatkoznak a hátrányok is: az állandó változásnak köszönhetően nem válhatnak igazán szakértővé semmiben, nem léphetnek előre a hierarchiában, nem érezhetik valamilyen jónak magukat és legfőképpen nem érzik magukat biztonságban.

A munkával kapcsolatos értékek változásának vizsgálata meglepő eredményeket hozott az elmúlt években. A fiatalabb korosztály – mint a fentiek során is láttuk – **a rugalmas munkaidőt, jó fizetést és a munka érdekes** mivoltát tartotta fontosnak a kutatás során, míg az idősebbek a fiataloktól eltérően a társadalom számára hasznos munkákat preferálták inkább. Egy érték azonban mindkét korosztály számára egyaránt fontos volt, a **biztos munkahely**, mert ennek tudatában érezte magát biztonságban. (Hajdu–Sik, 2016) A 19-35 közötti generáció jelentős hányada számára azonban erre a biztonságra a munkavégzés mai körülményei között már nincs lehetőség.

Az NSF-e kiszélesedése elősegítette a nők munkaerőpiacra való belépést is. A munka és a magánélet egyensúlyának megtartása érdekében a nők mind szélesebb körben szeretnék igénybe venni a családi kötelezettségekhez igazítható rugalmas munkaidőt. De hasonló kérdés merül fel az ő esetükben is, mint a fiatal munkavállalók esetében: mennyire önkéntes az NSF keretei közötti munkavállalás, vagy sokkal inkább kényszermegoldásnak tekintik a munkaerőpiacon való részleges, vagy rugalmas jelenlétet.

A kérdés joggal merül fel, hiszen az NSF-e kapcsán új jelenségként találkozunk az **“alulfoglalkoztatás” kiszélesedésével**. Ezek a munkavállalók olyan részmunkaidős, vagy szezonális foglalkoztatottak, akik bár szeretnének, de a munkáltató nem tudja, vagy nem akarja teljes idő-

<sup>14</sup> Az IMF egyik legutóbbi jelentése szerint a rugalmas keretek között dolgozók 40%-a 19-35 év közötti. (IMF, 2017)

<sup>15</sup> <https://www.hrportal.hu/cimkek/job-hopper.html>

ben/szezonban foglalkoztatni őket. Az EUROSTAT (2015) hírlevele szerint Európában mintegy 10 millió munkavállaló, a részmunkaidőben foglalkoztatottak 22%-a tartozik az alulfoglalkoztatott kategóriába, míg Magyarországon 80 ezer fő, a részmunkaidősök 1/3-a szeretne teljes munkaidőben dolgozni, de nincs rá lehetősége. Ugyancsak az alulfoglalkoztatott kategóriába tartoznak azok a személyek is, akik képzettségük, vagy végzettségüknél alacsonyabb beosztásban és alacsonyabb jövedelmi kategóriákban dolgoznak.

**Alapvető változások** következtek be az elmúlt időben **a munkavégzés helyét illetően is**. Az ipari társadalom sajátossága volt a munkaidő és a szabadidő különválasztása mellett a munkahely és az otthon elválasztása. Az ipari társadalomban a munkavégzésének a tipikus helyszíne a gyár, illetve a hivatal volt. A szülői, nagyszülői generáció számára a munkavégzéshez ez biztosított biztonságos és stabil környezetet. A XXI. században a munkavállalók széles körében a munkavégzés már nem egy fizikai térhez, a munkaadó épületéhez kötődik. A nem tipikus munkaformák, illetve a munkaerő-kölcsönzés megjelenésével a munkavállaló akár naponta új helyszínen dolgozik, a szolgáltatási szektor kiszélesedésével a munkavégzés gyakran a megrendelő otthonában történik, a távmunka térhódításával pedig a munkavégző otthona is munkahellyé alakul. Az ipari társadalom által felépített falak az otthon és a munkahely között újra leomlanak. A mobil és az internet segítségével a világ bármelyik pontján elvégezhetővé váltak a feladatok, még a munkahelyhez kötődő, egy térben dolgozó közvetlen munkatársak is eltűnnek, hiszen a XXI. század munkavállalói – mivel a számítógépekkel együtt nőttek fel “digitális bennszülöttként” létrehozzák a saját virtuális közösségeiket annak minden előnyével és hátrányával.

A virtuális térben eltűnik a személyes élettér, a kapcsolatok stabilitása, a bizalom, az egymás iránti kölcsönös felelősségvállalás. A felgyorsult világ virtuális terében minden célszerűvé, időlegessé, fogyaszthatóvá, helyettesíthetővé válik, beleértve az emberi kapcsolatokat is. **Eltűnik a személyes és közösségi érdekek védelmét garantáló szolidaritás** nélkülözhetetlen eleme a stabilitás és a reciprocitás. A munkavállalók kiszolgáltatottá válnak az anonim rendszerek nagyon is személyre szóló manipulációinak.<sup>16</sup>

Az NSFE típusú alkalmazásokkal együtt járó kockázatok összegzéseként célszerű még arra is felhívni a figyelmet, hogy a munkavállalók még abban az esetben is, ha önként vállalják ezeken az új munkaformákat, számos területen hátrányos helyzetben vannak a hagyományos keretben munkavégző társaikkal szemben a biztonságsszükséglet kielégítésekor. Jóval kevesebb a jövedelmük, miközben a munkavállaláskor jóval nagyobb kockázatokat vállalnak. Az ILO elemzése szerint az NSFE munkavállalók bérhátránya 30-60 % közötti a fejlődő és 1-34% a fejlett országokban a hagyományos munkavállalói körhöz képest. (ILO, 2015:26) A nyilvánvaló bérhátrány mellett kisebb mértékű a részesedésük, vagy teljes mértékben kirekesztődnek a vállalat/munkaadó biztosította a szociális szolgáltatásokból (továbbképzések, jutalmak, béren kívüli juttatások, egészségügyi ellátás stb.), korlátozott érdekképviseleti jogokkal rendelkeznek (tárgyalás és sztrájkjog), s a munkavégzés speciális formái miatt kialakuló stressz és jövőtlenség jelzi körükben a szociális védelem egyre alacsonyabb szintjét. Már egy, az ezredfordulón készült metaelemzés felhívta a figyelmet arra, hogy az NSFE munkavállalóknak mérhetően és lényegesen rosszabbak a mentális mutatóik, mint a hagyományos foglalkoztatási formában dolgozó alkalmazottaknak (Bohle et al; 2001:39).

<sup>16</sup> Részben erre a problémára kívánt reflektálni pl. az uniós adatvédelmi szabályozást összegző „Európai Parlament és a Tanács 2016/679 rendelete” (Továbbiakban: **GDPR**), illetve a 2018. május 25-én bevezetett „az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény” is, amely az egyének kiszolgáltatottságának csökkentése érdekében szabályozza a személyes adatok használatát.

A munkavégzés kereteinek rugalmassá válásával – a létszám rugalmassága, a funkciók rugalmassága és a bérrendszer rugalmassága (Szépe, 2012) – az alapvető biztonságszükséglet sérül. A határozott idejű munkaszerződéssel, idenymunkában, diákmunkásként, rövid távon vagy éppen ideiglenesen kölcsönzött munkaerőként foglalkoztatottak, a „hakni gazdaságban”, a fekete vagy a szürke szektorban dolgozók, a projekt munkások, az alkalmi munkákból élők, illetve a rugalmas foglalkoztatást és atipikus munkaviszonyokat legitimáló jogszabályok által szentesített keretek között mélyen alulfizetett munkavállalók nem érzik magukat biztonságban.

A bizonytalan foglalkoztatási viszony jelenségét elsőként átfogóan elemző és a célcsoportot „prekariátus” néven azonosító Standing szerint az egzisztenciálisan bizonytalan élethelyzet kialakulásának oka nem egyéni magatartási probléma, hanem a neoliberais gazdaság terméke, amely önző módon kihasználja az önmagukat megvédeni képtelen munkavállalókat (Standing, 2011). A jelenséget vizsgáló PRECARIR nevű nemzetközi kutatási project (2014-2016) jelentése a kialakult helyzetet a „*tisztes munka, biztonság, védelem és jog hiányával*” jellemezte, ahol a bérlészorítás elkerülhetetlen és a munkavállalók kizsákmányolása folyamatosan nő. (PRECARIR, 2016)

Az NSFE típusú munkavállalás önkéntes, vagy kényszerhelyzet szülte formáinál egyaránt jellemző, a munkavállalók védelmét garantáló szakszervezetek jogosítványainak leépítése, súlytalaná válása, a munkavállalókat védő jogi keretek folyamatos gyengítése, a **jóléti államok szociális védelmi rendszerének meggyengülése, intézményeinek tudatos leépítése**, a munkaerőpiac deregulációjának kiteljesedése és végül a **jóléti konszenzus felmondása** munkaadó és munkavállaló között (Csoba, 2017, Éber, 2017). A rugalmas foglalkoztatás ugyan nagy szabadságot biztosít, és kétségtelen előnyei vannak számos munkavállalói csoport esetében, de térhódításával eltűnnek azok a szociális garanciák (egzisztenciát biztosító jövedelem, fizetett betegszabadság, széleskörű betegellátás, időskorú nyugdíj garanciája) amelyek korábban a stabil munkahelyhez kötődtek.

Az alapvető probléma úgy tűnik, nem a munka rugalmasságával (flexibility), hanem azoknak az átfogó stratégiáknak és korszerű munkajogi szabályoknak és társadalombiztosítási rendszereknek a hiányával van, amelyek a megváltozott körülmények ellenére, a munkavégzés rugalmassága mellett képesek a munkavégzők – akár a munkaerőpiacon legkiszolgáltatottabb helyzetben lévő munkavégzők – védelmét, egzisztenciáját és szociális biztonságát (security) garantálni. A növekvő társadalmi kirekesztés és a dolgozó szegények osztályának szélesedése helyett egy „biztos rugalmas foglalkoztatás” (Ferrera et al, 2001:120) kereteinek kialakítása lenne a cél, ahol a jóléti állam újra betöltené/betölthetné alapvető védelmi funkcióit.

### A harmadik generációs szabadságjogok válsága

Az ezredfordulót követően a nem tipikus foglalkoztatási formák általánossá válásával, a munkavállalók védelmi rendszerének leépítésével, a jóléti garanciák visszavonásával és a szociális biztonság eltűnésével számos új kockázat keletkezett. A digitális foglalkoztatási terjedésével tovább erősödnek a szegmentált munkapiacok, amelyek a munkavállalók széles körét foglalkoztatási és egzisztenciálisan bizonytalanságban tartják, miközben a technikai modernizáció korában nyilvánvalóan működésképtelen bér munkára alapozott elosztás paradigmáját hirdetik.

A foglalkoztatási válság kezelésére alkalmazott reformfolyamat, és annak nagy ígérete a „flexicurity” modell nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése mellett (flexibility) adós maradt a foglalkoztatás valódi bővítésével és a szociális biztonság garantálásával (security). A jóléti modell átalakításának mintájaként szolgáló dán „flexicurity” modell ugyan még sikerrel cserélte le a „munkahely biztonságát” a „foglalkoztatás

biztonságára”, de a modell adaptációjára kísérletet tevő országokban az adaptáció legfőbb feltétele, az állam által biztosított aktív munkaerő-piaci eszköztár jogi és pénzügyi garanciái, az élet-hosszig tartó tanulás intézmény- és eszközrendszer, a rugalmas munkavállalás feltételeinek szigorú szabályozása nem alakult ki.

Jóllehet a rugalmas foglalkoztatási formát, a határozatlan idejű, 8 órás munkaviszony merev falainak lebontását kezdeményezők azzal érveltek, hogy kreatívabbá válik a munkavégzés, növekszik a hatékonyság és a munkateljesítmény, optimálisabb lesz a munkaerőforrás kihasználása, csökken a munkanélküliség, s mindezek mellett még olcsóbbá is válik a foglalkoztatás. Arról azonban nem szóltak, hogy **az olcsóbb foglalkoztatás miatt elmaradt jövedelmeket** a munkavállalók hogyan pótolhatják, s a rugalmas keretben, atipikus munkaviszonyban foglalkoztatottak milyen formában érhetik el az egzisztenciát biztosító jövedelemszintet. Azt sem említették, hogy az automatizálás, a munkakörök kiváltása, vagy rugalmassá tétele miatt keletkezett megtakarítások hogyan járulnak hozzá az érintettek szociális biztonságának garantálásához. A legújabb kutatások is a munka peremén lévő **jövedelmének stagnálását, vagy kifejezett csökkenését igazolják**. (Piketty, 2014, Brynjolfsson – McAfee, 2014; Tegmark, 2018)

Az ezredfordulót követően felerősödő kritikák arra mutatnak rá, hogy a dán „flexicurity” modellnek csupán egyik pillére került kidolgozásra a nemzeti stratégiákba való adaptálásakor: a „flexibility”. A jóléti állam fokozatos gyengülésével a szociális biztonság elem (security) egyre kevesebb hangsúlyt kapott, és a szociális biztonság, mint meghatározó elem kikerült a megváltozott munkaerő-piaci stratégiák központi erőteréből, és 2008-tól már maga a „flexicurity” elnevezés is divatjammá vált. Az okok meglehetősen összetettek:

- a gazdaság érdekeit a társadalmi érdekek elé soroló liberális értékrendszer terjedésével, a jóléti állam intézményi garanciáinak fokozatos leépülésével a rugalmas foglalkoztatás már nem jár együtt a jóléti állam szociális biztonságra vonatkozó ígéretével. A folyamatban lévő munkaerő-piaci reformokat nem követik a megváltozott körülményekhez alkalmazkodó, s az érintettek szociális jogait biztosító jóléti reformok;
- a folyamatosan gyengülő jóléti állam egyre kevésbé tudja megakadályozni a munkaerőpiac olyan, alacsony bérű szegmensének (a „dolgozó szegények”, alulfoglalkoztatottak) kialakulását, amelyben a szociális jogok alapvetően sérülnek;
- annak ellenére, hogy a „flexicurity” modell csak akkor lehet sikeres, ha széleskörű szociális párbeszédre épül, a munkavállalókat képviselő szervezetek gyengülnek, és a legtöbb országban jelentősen csökken a szociális párbeszéd esélye. Nincs olyan érdekképviselői szerv, amely az állammal, illetve a piaci szereplőkkel szemben ki tudja kényszeríteni a megváltozott munkaerő-piaci viszonyokhoz alkalmazkodó, a munkavállalókat védő harmadik generációs jogokat.

Az atipikus szerződéssel rendelkező munkavállalók számos téren szenvednek jogfosztottságot az alacsonyabb jövedelemtől a korlátozott karrierlehetőségen át a képzés, továbbképzés elérhetlenségéig, ami a termelékenységre is negatív hatást gyakorol. (Viebrock – Clasen 2009) A szociális biztonság garanciájától megfosztottak körének szélesedése nem csupán növekvő társadalmi kockázatokkal jár – „new dangerous class” (Standing, 2011), de a termelékenység csökkenése és a vásárlóerő szűkülése miatt a további gazdasági növekedés akadálya is lehet (OECD, 2016; Codagnone - Abadie – Biagi, 2016; Devlin, 2017; Schmidt, 2017).

## Összegzés

A fentieket összegezve elmondhatjuk: nem a rugalmas, vagy NSFE típusú munkavégzéssel van a probléma, hiszen a munkavégzés körülményeinek személyre szabása, a monoton munkavégzési formák eltűnése és a helyüket felváltó, nem helyhez kötött, kreatív munkavégzési formák kiszélesedése kifejezett előnyökkel is járhat. Az alapvető probléma, hogy a rugalmas munkavégzés kereteinek elterjedésével nem sikerült a szociális biztonság garanciáit megerősíteni. A 90-es évek közepének „flexicurity” ígéretéből mára csak a „flexibility” elem maradt. Nincsenek széles körben elfogadott alternatívák a szociális jogok helyreállítására, nem született társadalmi konszenzus a munkaparadigma leváltására és alternatív, a szociális jogokat garantáló paradigma elfogadására. A munka fogalma továbbra is a bért munkához kötődik, jóllehet egyre szélesebb körben felmerül a nem javadalmazásért végzett társadalmilag hasznos tevékenység lehetősége, szükségessége, ahol a résztvevők a közösségért, a munka etikai hozadékáért és nem a mindennapi betevőért dolgoznak.

Napjaink legfontosabb kérdése mindezeknek megfelelően nem az, hogy a gyorsuló technikai innovációk korában hogyan lehet a hagyományos munkaformákat visszaállítani, és a nem tipikus munkaformák helyett újra a határozott idejű 8 órás bért munkaviszonyt széles körben alkalmazni, hanem az, hogy a megváltozott technológiai, gazdasági és társadalmi körülmények között hogyan lehet a társadalom tagjainak a harmadik generációs szociális jogokat garantálni, és a szegmentált munkapiac csoportjai közötti mélyülő szakadékot – hatalommal rendelkezők: jogfosztottak – csökkenteni.

### Irodalomjegyzék:

- Barbier, J.C.(2010): The Activation of Social Protection for the Last 10 Years: Was It a Complete Failure? Paper presented at the 6th Annual International Policy and Research Conference on Social Security. Luxembourg.
- Barbier, J.C. (2012): "Tracing the Fate of EU „Social policy”: Changes in Political Discourse from the „Lisbon Strategy” to „Europe 2020” International Labour Review 151 (4) 377-399.
- Beck, U. (2009): A munka szép új világa. Belvedere Meridionale, Szeged.
- Beveridge, W.H.(1942): Social Insurance and Allied services Presented to Parliament as Command Paper 6404.
- Report by Sir William Beveridge (The Beveridge Report) HMSO, London.
- Bohle, Ph. - Quinlan, M. – Mayhew, C. (2001): The Health and Safety Effects of Job Insecurity: An Evaluation of the Evidence. The Economic and Labour Relation Review (12)1, 32-60  
<https://doi.org/10.1177/103530460101200104>
- Bonoli, G. (2003) 'Social policy through labor markets: understanding national differences in the provision of economic security to wage earners'. Comparative Political Studies (36), pp. 1007–1030.
- Bonoli, G. (2012): Active Labour Market Policy and Social Investment: A Changing Relationship In: Morel, N.-
- Palier, B.- Palme, J. (eds.): Towards a Social investment Welfare State? Ideas policies and Challenges. Bristol Policy Press, Bristol pp. 181-204.
- Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2014): The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company, London-New York.
- Butterwegge, Ch.(2015): Hartz IV und die Folgen Auf dem Weg in eine andere Republik? Beltz Juventa, Weinheim und Basel.
- Codagnone, C.- Abadie, F.- Biagi, F. (2016): The Future of Work in the 'Sharing Economy'. Market Efficiency and Equitable Opportunities or Unfair Precarisation? Institute for Prospective Technological Studies, Science for Policy report by the Joint Research Centre.
- COM 2007(359): „A flexicurity közös alapelvei felé: több és jobb munkahelyet rugalmasság és biztonság révén” Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Csoba Judit (2010): A tisztos munka. A teljes foglalkoztatás a 21. század esélye vagy utópiája? L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Csoba Judit (2017): Gondoskodó állam, aktiváló állam, befektető állam. A foglalkoztatáspolitikai és a jóléti modellváltás néhány összefüggése. socio.hu 2017/1. 1-26. DOI: 10.18030/socio.hu.2017.1.1.
- Daly, M (2012): 'Paradigms in Eu Social Policy: A Critical Account of Europe 2020 transfer 18(3) 273-284.
- Devlin, S. (2017): (In)equality in the Digital Society. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Dörre, K.- Scherschel, K.- Booth, M. u.a. (2014): Bewährungsproben für die Unterschicht? Soziale Folgen aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Campus, Frankfurt am Main.
- EC (2007) Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2007/ke7807284\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2007/ke7807284_en.pdf)
- Eichhorst, Werner (Hrsg.)(2008): Bringing the jobless into work? Experiences with activation schemes in Europe and the US, Springer, Berlin.
- Eleveld, A. (2014): The Duty to Work Without a Wage. A Legal Comparison between the Social Assistance Legislations in Germany, the Netherlands and the United Kingdom. European Journal of Social Security 16(3)
- Esping-Andersen, Gøsta (1990): The three worlds of welfare capitalism. Cambridge, Polity Press.
- Esping-Andersen, Gøsta, ed. (1996): Welfare States in Transition. National Adaptions in Global Economies. London, Sage.
- Esping-Andersen, G. (1999): Social Foundations of Postindustrial Economies. Oxford, Oxford University Press.
- Esping-Andersen, G. –Gallie, D.-Hemerijck, A.- Myles, J. (2002): Why We Need a New Welfare State?. Oxford University Press.
- EUROSTAT NEWSRELEASE (2015): 75/2015 – 27. April 2015. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6800423/3-27042015-AP-EN.pdf/08a0ac51-c63d-44d0-ad29-248127fd01c3>
- Éber Márk Áron (2017): Rossz fizetés, létbizonytalanság- Terjed a prekariátus. Új Egyenlőség: Társadalom. <http://ujegyenloseg.hu/rossz-fizetes-letbizonytalansag-itt-a-prekariatus/> (utolsó letöltés: 2018.06.23.)
- Ferrera, M., Hemerijck, A. and Rhodes, M. (2001) 'The Future of Social Europe: Recasting Work and Welfare in the New Economy,' In Giddens, A. (ed.): The Global Third Way Debate. Cambridge, Polity, pp. 114–133.
- Fiszbein, A.-Schady, N.(szerk.) (2009): Conditional Cash Transfers, Reducing Present and Future Poverty. The World Bank, Washington, D.C.
- Flexicurity Pathways (2007): Turning hurdles into stepping stones. June 2007. Report by the European Expert Group on Flexicurity.
- GKI DIGITAL (2016): Így vélekedik a munkáról a Z generáció <http://gkidigital.hu/2016/06/15/igy-velekedik-a-munkarol-a-z-generacio/> (utolsó letöltés: 2018.06.28.)
- Hajdu Gábor–Sik Endre (2016): A munkával kapcsolatos értékek a világban (1990–2014) és a mai Magyarországon In Társadalmi Riport, Tárki, Budapest 399-421.
- Hemerijck, A. (2013): Changing Welfare States. Oxford University Press.
- Hemerijck, A. (2017): The Uses of Social Investment. Oxford University Press.
- Hemerijck, A.-Eichhorst, W.(2009): Whatever Happened to the Bismarckian Welfare State? From Labor Shedding to Employment-Friendly Reforms. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor.
- ILO (2015): Non-standard forms of employment. Report for discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment. (Geneva, 16–19 February 2015) International Labour Office, Conditions of Work and Equality Department, Geneva. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms\\_336934.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf)
- ILO (2017): Strengthening Social Protection for the Future of Work. International Labour Office, Geneva.
- ILO (2018): World Employment and Social Outlook: Trends 2018 International Labour Office, Geneva.
- IMF (2017): "The Future of Work". Finance and Development Vol. 54, No. 2.

- Jørgensen, H. (2000): Danish labour market policy since 1994 – the new ‘Columbus’ egg’ of labour market regulation? In P. Klemmer and R. Wink (Eds.) Preventing Unemployment in Europe, Ruhr Research Institute for Regional and Innovation Policy, Edward Elgar: Cheltenham.
- Lázár Tibor (2018): Munkahelyen az X, Y és Z generáció <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271> (utolsó letöltés: 2018.06.23.)
- Madsen, P. K. (2002): ‘The Danish model of flexicurity: a paradise – with some snakes,’ In Sarfati, H. - Bonoli, G. (eds)(2003): Labour Market and Social Protection Reforms in International Perspective. Aldershot, Ashgate, pp. 243–265.
- Mailand, M. – Arnholtz, J. (2015): Formulating European work and employment regulation during the pre-crisis years: Coalition building and industrial inertia. Journal of European Social Policy (25). 1pp. 94-209.
- Marshall, T.H. (1965): Class, Citizenship and Social Development. Doubleday and Co., New York.
- McKinsey (2015): A Labour Market that works. Connecting Talent with Opportunity in the Digital Age <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Connecting%20talent%20with%20opportunity%20in%20the%20digital%20age/MGI%20Online%20Talent%20A%20Labor%20Market%20That%20Works%20Executive%20summary%20June%202015.ashx>
- Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf) (utolsó letöltés: 2018.08.01.)
- Moreira, Amilcar-Lodemel, Ivar (2014): Activation or Welfare? Governance and neoliberal convergence Oxford University Press 2014.
- OECD (1997): The OECD Job Strategy: Making Work Pay: Taxation, Benefits, Employment and Unemployment. OECD, Paris.
- OECD (2006): Live Longer, Work Longer. Ageing and Employment Policies. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264035881-en>.
- OECD (2016) Automation and Independent Work in a Digital Economy, OECD, Paris.
- Offe, C. (2003): Freiheit, Sicherheit, Effizienz. Spannungen zwischen Gerechtigkeitsnormen für die Arbeitsmarkt und Wohlfahrtsstaat In. Jutta Allmendinger (Hg.) Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002, Opladen.
- Piketty, T. (2014): Capital in the Twenty-First Century, Harvard University Press.
- PRECARIR (2016) The rise of the dual labour market: fighting precarious employment in the new member states through industrial relations (2014-2016) <https://www.dcu.ie/link/current-projects/precarir2014-2016.shtml> (utolsó letöltés: 2018.06.11.)
- Schmidt, A. 2017. Digital Labour Markets in the Platform Economy - Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work, (Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung).
- Standing, G. (2011): The Precariat: The New Dangerous Class. London, Bloomsbury Academic.
- Szépe András (2012): Prekariátus. Miért pont most és miért pont itt? Fordulat 19. szám: 11.-27. [http://fordulat.net/pdf/19/F19\\_Szepe.pdf](http://fordulat.net/pdf/19/F19_Szepe.pdf)
- Tegmark, M. (2018): Élet 3.0. Embernek lenni a mesterséges intelligencia korában. HVG Könyvek, Budapest.
- Török Emőke (2014): Munka és társadalom. A munka jelentésváltozásai a bérmunkán innen és túl. KGRE/L'Harmattan, Budapest.
- Van Oorschot, W. (2004) ‘Flexible work and flexicurity policies in the Netherlands. Trends and experiences’, Transfer, (10) pp. 208–225.
- Viebrock, E. – Clasen, J. (2009): „Flexicurity and welfare reform: A review” Socio Economic Review 7(2), 2009, pp. 305–331.
- Voswinkel, A. – Kocyba, H (2007): A munka határainak leomlása. Az elszemélytelenedéstől a folyamatos önmenedzselésig. Replika (59) 135-144.
- Wacquant, L. (2010): Crafting the Neoliberal State: Workfare, Prisonfare, and Social Insecurity Sociological Forum 25(2) pp.197-220.
- Wilthagen, T. - Tros, F. (2004): ‘The concept of ‘flexicurity’: a new approach to regulating employment and labour markets’. Transfer (10) pp. 166–186.

IGNITS GYÖRGYI – MÓD PÉTER

## A VÁLLALATOK KÖZFOGLALKOZTATOTTAK IRÁNTI FOGADÓKÉSZSÉGE

A Nemzetgazdasági Minisztérium és az MKIK Gazdaság és Vállalkozáskutató Nonprofit Kft. (MKIK GVI) „Rövidtávú munkaerő-piaci prognózis” kutatásának 2017. évi adatfelvételére szeptember-októberben került sor. Az adatfelvétel<sup>17</sup> során a kormányhivatalok és az MKIK GVI munkatársai 6832 cég vezetőjét kérdezték meg a munkaerő iránti jelenlegi és várható keresletükről.

Az adatfelvétel egy közfoglalkoztatással kapcsolatos blokkot is tartalmazott. Ezek a kérdések a közfoglalkoztatásból a versenyszférába való átlépés lehetőségeivel kapcsolatos munkaadói szándékokat és lehetőségeket vizsgálták. Tanulmányunkban a gazdasági szervezetek közfoglalkoztatási gyakorlatát, valamint az ezzel kapcsolatos véleményét mutatjuk be, továbbá azt, hogy versenyszférának milyen a fogadókészsége a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek iránt. Ennek megismerése fontos momentum a közfoglalkoztatás további irányainak meghatározásához. Az elemzés során az adatfelvétel súlyozott adatait használtuk fel. Az eredmények reprezentatívnak tekinthetőek országos szinten a vállalatok gazdasági ága és ezen belül létszám-nagyság kategóriáik szerint a versenyszférában.

A felmérésben a vállalkozásokat arról is kérdezték, hogy vannak-e tartósan betöltetlen álláshe-lyeik, és amennyiben igen, milyen okok játszanak szerepet ezek jelenlétében. A válaszok között szerepelt a megfelelő mennyiségű, szakképzettségű munkavállaló hiánya, a bérigény, a külföldi munkavállalás és a közlekedési nehézségek mellett a közfoglalkoztatás elszívó hatása is.

### Munkavállalás a versenyszférában a közfoglalkoztatást követően

A közfoglalkoztatásból kikerülő személyek munkaerő-piaci be/ visszalépésének legkedvezőbb formája a nyílt munkaerő-piaci cégeknél történő elhelyezkedés. Az adatfelvétel alapján megkülönböztettük azokat a cégeket, akik rendes, nem közfoglalkoztatási jogviszonyok keretében alkalmaztak 2017-ben korábban közfoglalkoztatott személyeket.

A kutatásban felmért foglalkoztatók 20,1%-a nyilatkozott úgy, hogy alkalmazott 2017-ben olyan személyt, aki korábban közfoglalkoztatott volt. Ez az arány hasonló volt a 2016-os 20,2%-os értékhez. Azon vállalatok aránya, akik nem tudtak válaszolni a kérdésre 15,2%-ot tett ki. A válaszoló vállalatok közel kétharmada (64,6%) nyilatkozott úgy, hogy 2017-ben nem vett fel korábban közfoglalkoztatott személyt.

A megkérdezett cégek között a legnagyobb arányban a mezőgazdaságban működők között voltak olyanok, akik 2017-ben alkalmaztak korábban közfoglalkoztatott személyeket. A mezőgazdasági cégek harmada (33,5%) felvett vagy alkalmazott ilyen személyt. Ez az arány az ipari vállalatoknál is magas, közel 30%-os volt. A szolgáltatási szektorban tevékenykedő vállalkozások között kisebb, 15% körüli arányt mértünk, míg a kereskedelemben tevékenykedő cégeknél ez az arány 11,3%-os volt. (1. táblázat)

---

A szerzők a Belügyminisztérium Közfoglalkoztatási Statisztikai, Elemzési és Monitoring Főosztály munkatársai.

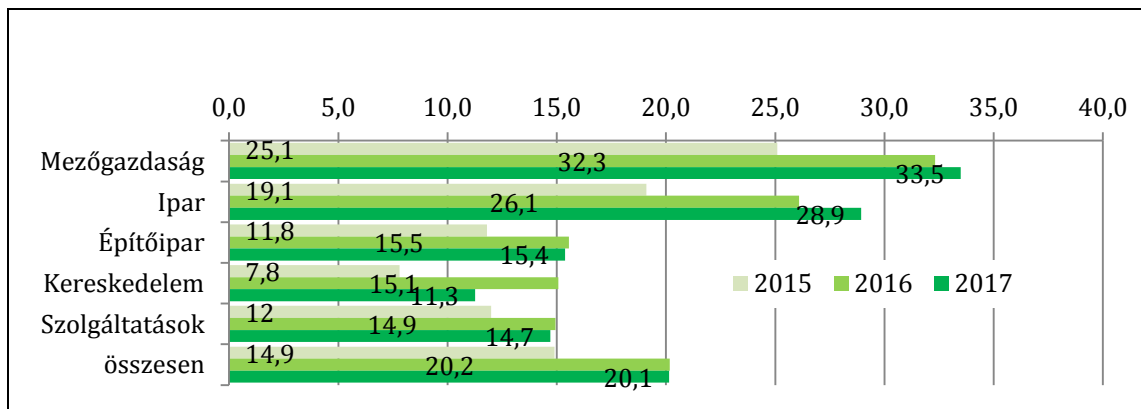
<sup>17</sup> [https://gvi.hu/kutatas/531/rovidtavu\\_munkaero\\_piaci\\_prognozis\\_2018](https://gvi.hu/kutatas/531/rovidtavu_munkaero_piaci_prognozis_2018)

**1. Táblázat: Korábban közfoglalkoztatott munkavállaló alkalmazása 2017-ben, ágazatok szerint (%)**

Ágazat	Igen	Nem	Nem tudja	Összesen	Esetszám (N)
Mezőgazdaság	33,5	61,0	5,5	100,0	218
Ipar	28,9	51,9	19,1	100,0	2188
Építőipar	15,4	71,5	13,1	100,0	312
Kereskedelem	11,3	75,3	13,4	100,0	968
Szolgáltatások	14,7	71,9	13,4	100,0	2224
Összesen	20,1	64,6	15,2	100,0	5910

A volt közfoglalkoztatottak alkalmazási gyakorisága 2016-ról 2017-re érdemben nem változott, a 2015-öt követő emelkedés a következő évben is 20% feletti szinten maradt. A gazdasági ágak közül az ipar cégek körében 26,1%-ról 28,9%-ra nőtt a korábbi közfoglalkoztatottakat is alkalmazók aránya. Növekedés volt a mezőgazdasági cégek körében is. Továbbra is igaz, hogy a mezőgazdasági cégek bő harmada munkaerő-igényeit részben, vagy egészben a közfoglalkoztatásból kikerülők közül töltötte be. Az építőipari és a szolgáltató szektor szervezetei körében az előző évi arány volt megfigyelhető 2017-ben is. Egyértelmű csökkenés csak a kereskedelmi ágazat esetén látható. Az eredmények alapján továbbra is állítható, hogy a vállalatok jelentős része tudta munkaerő keresletét részben a közfoglalkoztatottak bevonásával megoldani. Ebben szerepet játszhat a változó munkaerő-piaci helyzet, a gazdasági konjunktúra a kereslet oldaláról és a növekvő bérkülönbség a kínálati oldalról.

**1. Ábra: Korábban közfoglalkoztatott munkavállaló alkalmazása 2015-2017, ágazatok szerint (%)**



A 2017-es adatfelvételben is a nagyobb vállalatok között voltak nagyobb arányban azok, melyek a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatására vonatkozó kérdésre igennel válaszoltak. A foglalkoztatás tényére irányuló kérdés nem ad képet a volt közfoglalkoztatottak alkalmazásának mértékéről. Ebben az évben nem az 1000 fő feletti cégek esetén, hanem az eggyel kisebb, 250-999 fős cégek körében volt ez a leginkább jellemző. A legnagyobb cégek körében 2016 és 2017 között visszaesett ez az arány, a kiugróan magas 40% feletti arány 30% alá csökkent, ami kevéssel alacsonyabb, mint a 250 – 999 fős szervezetekre 2017-ben jellemző 31%-os arány. A csökkenés oka lehet a mintába került nagyobb cégek viszonylag alacsony száma is. Ebben az évben is igaz, hogy a nagyobb, 250 fő feletti cégek között jellemzően magasabb a volt köz-

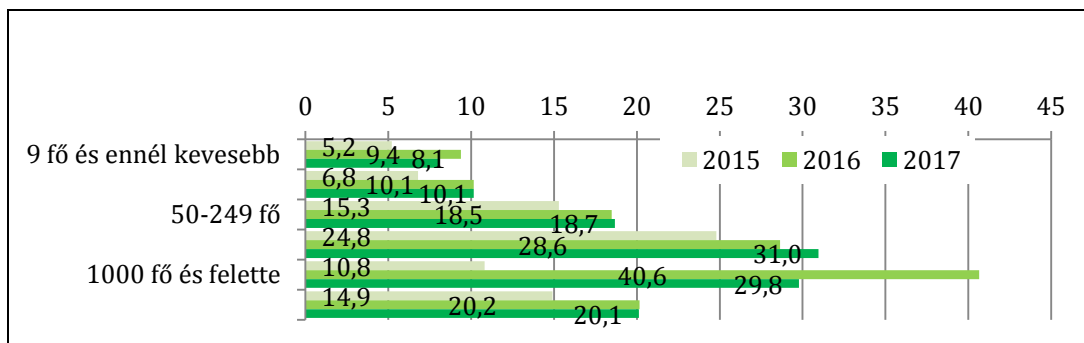
foglalkoztatottat alkalmazó szervezetek aránya, mint a kis- és mikrovállalatok között. Az 50 fő alatti cégek esetén azok aránya, akik 2017-ben legalább egy, közfoglalkoztatásból kikerülő személyt felvettek, csak 8-10%-os volt. A nagyobb szervezeteknél megfigyelhető magasabb arányok oka részben az eltérő foglalkoztatási szerkezet, az alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörök nagyobb száma lehet.

**2. TÁBLÁZAT: KORÁBBAN KÖZFoglalkoztatott munkavállaló alkalmazása 2017-ben, VÁLLALATMÉRET SZERINT (%)**

Vállalat mérete	Igen	Nem	Nem tudja	Összesen	Esetszám (N)
<b>9 fő és ennél kevesebb</b>	8,1	78,4	13,5	100,0	37
<b>10-49 fő</b>	10,1	76,8	13,0	100,0	1745
<b>50-249 fő</b>	18,7	67,8	13,5	100,0	2153
<b>250-999 fő</b>	31,0	51,8	17,2	100,0	1609
<b>1000 fő és felette</b>	29,8	42,9	27,3	100,0	366
<b>Összesen</b>	20,1	64,7	15,2	100,0	5910

A közfoglalkoztatásból kikerülők alkalmazásának aránya 2016 és 2017 között stagnált. A legnagyobb, 1000 fő feletti és a legkisebb, 10 fő alatti szervezetek esetén láthatunk csökkenést. A 10-49 fős és az 50-249 fős közepes vállalatoknál 2017-ben nem változott a volt közfoglalkoztatottat is felvevők aránya, míg a 250 fő feletti szervezeteknél némi emelkedést láthatunk.

**2. ÁBRA: KORÁBBAN KÖZFoglalkoztatott munkavállaló alkalmazása 2015-2017, VÁLLALATI MÉRET SZERINT (%)**



Az ország keleti felének megyéiben a vállalatok 22-42%-a számolt be arról, hogy 2017-ben alkalmazott olyan személyt, aki ezt megelőzően közfoglalkoztatott volt. A volt közfoglalkoztatottak alkalmazása a közfoglalkoztatás területi megoszlásához hasonlóan a kedvezőtlenebb foglalkoztatási és gazdasági helyzetű területeken a gyakoribb. Somogy, Békés és Csongrád megyei vállalatok esetén a legmagasabb, 40% feletti a volt közfoglalkoztatottak alkalmazásának aránya (50%). A fővárosban megkérdezett vállalatoknak mindössze 4,7%-a számolt be erről. Pest, Komárom-Esztergom, Győr-Moson-Sopron és Vas megyében is alacsony, 20% alatti volt ezen vállalatok aránya. Az alföldi régiók, Észak-Magyarország és Dél-Dunántúl megyéiben jellemzően magas, 30-40%-os a közfoglalkoztatásból kilépőket alkalmazó szervezetek aránya. A magas arányokkal jellemezhető megyék közül lefelé tér el Tolna, Heves és Bács-Kiskun megye 22-24%-os arányokkal.

2015-höz képest a főváros kivételével minden megyében növekedett a közfoglalkoztatottakat felvevő, foglalkoztatási szempontból őket rehabilitáló szervezetek aránya. Különösen magas volt ez a növekedés Somogy és Zala megyékben. Zalában 14 %-ról 35% fölé, Somogyban 15-ről 43% fölé emelkedett a keresletüket a közfoglalkoztatottak közül is kielégítő szervezetek aránya. Jelentős, 13-18% pontos növekedés jellemezte 2015 és 2017 közötti időszakot tekintve Fejér, Veszprém, Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Békés és Csongrád megye vállalatait is.

Azok a vállalatok, melyek a felmérésben arról számoltak be, hogy munkaerőhiányuk van, tartósan betöltetlen álláshelyeik vannak szakképzetlen, fizikai munkát igénylő munkakörökben nagyobb arányban foglalkoztattak közfoglalkoztatásból kikerülő személyeket. Harmaduk arról számolt be, hogy felvett ilyen személyeket, ami magasabb, mint a szakképzetlen munkaerőhiánnyal nem küzdő szervezetek esetén (17,8%). Itt nagyobb eltérés is indokolható lenne. Látni kell, hogy a szakképzetlen fizikai munkakörökben jelentkező munkaerőhiánnyal küzdő cégek több mint fele nem vett fel olyan személyt, aki korábban közfoglalkoztatott volt.

**3. TÁBLÁZAT: KORÁBBAN KÖZFoglalkoztatott munkavállaló alkalmazása, Munkaerőhiány esetén, 2017 (%)**

<b>Tartósan betöltetlen álláshely, szakképzetlen fizikai munkakörökben</b>	<b>Igen</b>	<b>Nem</b>	<b>Nem tudja</b>	<b>Összesen</b>	<b>Esetszám (N)</b>
<b>Nincs</b>	17,8	67,1	15,0	100,0	4959
<b>Van</b>	32,1	51,7	16,2	100,0	951
<b>Összesen</b>	20,1	64,7	15,2	100,0	5910

**A gazdasági szervezetek fogadókészsége a közfoglalkoztatásból kikerülők iránt**

Az adatfelvételtől vizsgáltuk a vállalati fogadókészség jellegzetességeit, mint a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek munkaerő-piaci reintegrációját meghatározó körülményt. A prognózis adatfelvétel alapján megkülönböztethetünk olyan vállalatokat, melyek elzárkóztak a volt közfoglalkoztatott személyek foglalkoztatásától azoktól, melyek támogatással, kedvezménnyel, illetve e nélkül is hajlandók lennének az alkalmazásukra.

Az eredmények szerint a vállalatok között 2017-ben némileg magasabb azok aránya, akik – támogatással, vagy anélkül – alkalmaznának volt közfoglalkoztatott személyeket, mint az azt megelőző években. Az itt bemutatott összefüggések mindegyike szignifikáns volt. A választ adó vállalatok több mint fele úgy nyilatkozott, hogy munkaerő-felvétel esetén alkalmazna volt közfoglalkoztatott személyeket. Az őket szívesen alkalmazók többsége ezt kedvezmény, támogatás hiányában is megtenné (42,6%). További 11,8 %-ot tettek ki azon szervezetek, akik a közfoglalkoztatásból kikerülő személyeket kedvezménnyel, támogatással foglalkoztatnák.

A vállalatok sokkal nyitottabbaknak bizonyultak volt közfoglalkoztatott személyek foglalkoztatására, mint amennyiben (tudomásuk szerint) jelenleg is alkalmaznak ilyen személyeket. A választ adók negyede (25,6%) jelenleg is alkalmaz ilyen személyeket. Az ilyen szervezetek 82,8 %-os többsége támogatás nélkül, további 14 %-a támogatással venne fel közfoglalkoztatásból kikerülő személyeket, ha munkaerő-felvételre kerülne sor. Tehát a volt közfoglalkoztatottakat alkalmazó, így gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező cégek alig 3,2%-a zárkózott el foglalkoztatásuktól. Azon vállalatok között, akik nem tudták, hogy felvett munkavállalók között vannak-e korábban közfoglalkoztatott személyek, hasonló volt a hozzáállás a volt közfoglalkoztatottak

alkalmazásához, mint az előbbi csoportba tartozóknak. Kétharmaduk támogatás nélkül is, további 20%-uk támogatással venne volt közfoglalkoztatottat.

A felmért vállalatok közel kétharmada (65,8%) azonban a felmérés idején, 2017-ben nem alkalmazott korábban közfoglalkoztatott személyeket és körükben volt a legmagasabb azon vállalatok aránya, akik elutasítják ilyen személyek jövőbeni felvételét is. A közfoglalkoztatásból kikerülők munkaképességeire vonatkozó gyakorlati tapasztalat hiányában többségük (66,8%) támogatással sem venne fel volt közfoglalkoztatottakat. További tizedrészük támogatással, 23%-uk pedig támogatás nélkül is alkalmazna közfoglalkoztatásból kilépőket.

**4. TÁBLÁZAT: KÖZFOGLALKOZTATÁSBÓL KIKERÜLŐ SZEMÉLYEK TERVEZETT FOGLALKOZTATÁSA, KORÁBBI FOGLALKOZTATÁSI TAPASZTALAT SZERINT, 2017 (%)**

Volt 2017 során példa arra, hogy olyan munkavállalót alkalmazott az Önök cége, aki korábban közfoglalkoztatottként dolgozott?	Alkalmaznának volt közfoglalkoztatottat, amennyiben munkaerő-felvételre kerülne sor?				
	Igen	Igen, kedvezményel	Nem	Összesen	Esetszám
Igen	82,8	14,0	3,2	100,0	1107
Nem	23,4	9,8	66,8	100,0	2850
Nem tudja	68,3	19,9	11,8	100,0	372
Összesen	42,4	11,7	45,8	100,0	4329

A közfoglalkoztatásból kikerülő személyek munkaerő-piaci elhelyezkedésének növelése azon vállalatok hozzáállásának megváltozásán is múlhat, melyek eddig még nem alkalmaztak korábban közfoglalkoztatásban dolgozó embereket. Természetesen ez nagyon szoros összefüggésben van az adott cég termelési, szolgáltatási profiljával is.

***Az ipari és a mezőgazdasági vállalatok voltak a leginkább nyitottak közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatására.*** Ezekben az ágazatokban a vállalatok többsége, 70-73%-a hajlandó lenne alkalmazni őket. Az építőipari cégek esetén is magas, 57,9%-os volt a támogatással, vagy anélkül alkalmazni hajlandók aránya. A kereskedelemhez és szolgáltatási ágazatokhoz sorolt vállalatok esetén 40% körül volt ez az arány. Az építőipari és a mezőgazdasági vállalkozások között relatív a legmagasabb (17-21%) a közfoglalkoztatott személyek foglalkoztatását támogatással, kedvezményel megvalósíthatónak tartók aránya. Ezekben a jellemzően élők munkaképes ágazatokban az alacsonyabb termelékenység miatti kiesés kompenzálása jelentheti a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatási arányának növelési lehetőségét.

Az ágazatok sorrendje nagyjából kifejezi az egyszerű, kézi munkaerőt igénylő munkakörök arányait, illetve a magasabban képzett munkaerő iránti igényüket. Részben ez okozza, hogy a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatása iránti attitűd és az ágazatok közötti összefüggés szignifikáns volt ugyan, de a változók közötti összefüggés<sup>18</sup> gyenge.

*(táblázat a következő oldalon)*

<sup>18</sup> Cramer féle V érték 0,25

**5. TÁBLÁZAT: KÖZFoglalkoztatásból kikerülő személyek tervezett foglalkoztatása, ágazatok szerint, 2017 (%)**

Ágazat	Igen	Igen, kedvezményel	Nem	Összesen	Esetszám (N)
<b>Mezőgazdaság</b>	52,8	17,2	30,1	100,0	163
<b>Ipar</b>	61,8	11,3	26,9	100,0	1652
<b>Építőipar</b>	36,9	21,0	42,1	100,0	214
<b>Kereskedelem</b>	28,9	11,2	60,0	100,0	707
<b>Szolgáltatások</b>	28,9	10,9	60,2	100,0	1629
<b>Összesen</b>	42,6	11,8	45,6	100,0	4365

A nagyobb, 250 fő feletti vállalatok között található meg a legmagasabb arányban a közfoglalkoztatásból kilépőket támogatás nélkül is alkalmazni hajlandók (57-67%). A kisebb szervezeteknél 40% alatt maradt ez az arány. A kisebb cégek között jelentős azok aránya, akik támogatáshoz, kedvezményekhez kötik alkalmazásukat. Az 50 fő alatti szervezetek 17-21%-a támogatással alkalmazna közfoglalkoztatásból kikerülőket. A közepes, 10-249 fő közötti szervezetek esetén mintegy fele nem venne fel közfoglalkoztatásból kikerülő személyt és magas, 12-17%-os arányban vannak közöttük az őket csak támogatással foglalkoztatni hajlandók is. A vállalatok, minél kisebb méretűek, annál inkább csak támogatással, kedvezményel terveznek a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatásával. A változók közötti összefüggés kifejezetten<sup>19</sup> gyenge.

**6. TÁBLÁZAT: KÖZFoglalkoztatásból kikerülő személyek tervezett foglalkoztatása, vállalatméret szerint, 2017 (%)**

Vállalat mérete	Igen	Igen, kedvezményel	Nem	Összesen	Esetszám (N)
<b>9 fő és ennél kevesebb</b>	30,4	21,7	47,8	100,0	23
<b>10-49 fő</b>	31,2	17,1	51,7	100,0	1214
<b>50-249 fő</b>	37,0	11,8	51,2	100,0	1556
<b>250-999 fő</b>	57,5	8,7	33,7	100,0	1295
<b>1000 fő és felette</b>	55,6	2,9	41,6	100,0	279
<b>Összesen</b>	42,6	11,8	45,5	100,0	4367

Területi szempontból jelentős eltérések láthatók a közfoglalkoztatottak alkalmazásának megítélésében. A fővárosi vállalatok alig 20%-a, Győr-Moson-Sopron megyeieknek pedig kevesebb, mint 40%-a venne fel közfoglalkoztatásból kilépőket, támogatással, vagy anélkül. Az ország többi részén működő szervezetek esetén lényegesen nagyobb fogadókésztség látszik. A többi megyében a vállalatok többsége az alkalmazásuk mellett áll, több mint 55%-uk felvenne közfoglalkoztatásból kilépőket. A közfoglalkoztatási múlttal rendelkezők felvételét a Hajdú-Bihar és a Csongrád megyei vállalatok több, mint 85%-a támogatja, támogatással, vagy a nélkül. Hasonlóan magas, 80% feletti az elfogadó cégek aránya Komárom-Esztergom, Somogy, Borsod-Abaúj-Zemplén és Békés megyében is.

<sup>19</sup> Cramer féle V érték 0,169

Jelentős különbség volt az érintett személyeket támogatással és a nélkül is alkalmazni hajlandó gazdasági szervezetek megyei arányai között. A Komárom-Esztergom megyei vállalatok több mint 70%-a, a Békés, Bács-Kiskun megyeieknek bő kétharmada támogatás nélkül is alkalmazna közfoglalkoztatásból kikerülő személyt és ezekben a megyékben jellemzően alacsony volt az elutasító cégek aránya is. Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar és Csongrád megyékben magas azon cégek aránya, amelyek támogatással, kedvezményekkel látják megvalósíthatónak közfoglalkoztatottak alkalmazását.

A cégek munkaerő-összetétele is befolyásoló tényező. Minél magasabb egy cég állományában a szakképzetlen, fizikai munkakörben dolgozók aránya, annál kevésbé elutasító a közfoglalkoztatásból kilépő személyek alkalmazása iránt. A vizsgált változók közötti összefüggés szignifikáns és a változók közötti összefüggés<sup>20</sup> közepesen erősnek minősíthető.

A szakképzetlen, fizikai foglalkozású személyeket egyáltalán nem alkalmazó szervezetek többsége, 78,6%-a elutasította a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek alkalmazását. Az elutasítók aránya ennél alacsonyabb, 42-58%-os azon vállalatok körében, ahol a szakképzetlen, fizikai munkakörökben alkalmazott személyek aránya alacsony és közepes mértékű, vagyis az összes alkalmazottjuk legfeljebb 25%-át érte el. Azon szervezetek körében, ahol ennél magasabb arányban voltak jelen szakképzetlenek az alkalmazottak között, még ennél is alacsonyabb, 25-26%-os a közfoglalkoztatottak felvételét elutasító szervezetek aránya. A nagyon magas szakképzetlen munkaerő-hányaddal jellemezhető cégek körében nagyon magas volt a fogadókészség a közfoglalkoztatásból kikerülők iránt. Kétharmaduk (66,4%) munkaerő-felvétel esetén támogatás nélkül is hajlandó lenne közfoglalkoztatásból kikerülő személyeket alkalmazni.

**7. TÁBLÁZAT: VOLT KÖZFoglalkoztatott alkalmazása munkaerő-felvétel esetén, A SZAKKÉPZETLEN FIZIKAI FOGLALKOZÁSÚAK ARÁNYA SZERINT, 2017**

A szakképzetlenek aránya a vállalat állományi létszámában	Igen	Igen, kedvezményrel	Nem	Összesen	Esetszám (N)
<b>Nagyon magas (50% felett)</b>	66,4	11,4	22,1	100,0	822
<b>Magas (25-50%)</b>	54,8	11,4	33,8	100,0	852
<b>Közepes (10-25%)</b>	47,7	17,3	35,0	100,0	844
<b>Alacsony (10% alatt)</b>	36,1	13,9	50,1	100,0	801
<b>Nincs</b>	14,9	6,5	78,6	100,0	1047
<b>Összesen</b>	42,6	11,8	45,6	100,0	4366

A választ adó cégek 35%-ának volt tartósan betöltetlen álláshelye. A tartósan hiányzó munkakörök típusa szerint a legtöbb cég a szakképzett fizikai munkaerő tartós hiányáról számolt be (a tartós munkaerőhiánnyal rendelkező cégek kétharmada küzd ezzel a problémával), míg szakképzetlen fizikai munkaerő a tartós munkaerőhiánnyal rendelkező cégek felénél hiányzik. A közfoglalkoztatottak felvétele iránti attitűdöket a szerint is vizsgáljuk, hogy adott cég rendelkezett-e a szakképzetlen fizikai munkakörökben tartós munkaerőhiánnyal. A szakképzetlen fizikai munkakörökben tartósan betöltetlen álláshellyel rendelkező vállalatoknak 10,6%-a kedvezményrel foglalkoztatna közfoglalkoztatásból kikerülő személyeket, közel kétharmaduk (62,4%) azonban támogatás nélkül is. Összességében e cégek csaknem háromnegyede számol közfoglalkoztatottak felvételével, amennyiben munkaerő-felvételre kerül sor.

<sup>20</sup> Cramer féle V érték 0,3

A szakképzetlen munkaerő hiányával nem küzdő vállalatok esetén alacsonyabb volt a fogadó-készség mértéke, 38,2%-uk támogatás nélkül, további 12,1%-uk támogatással alkalmazna köz-foglalkoztatásból kilépő személyeket. Az ilyen cégek fele nem számol közfoglalkoztatásból kilé-pők foglalkoztatásával, míg a tartós munkaerő-hiánnyal rendelkező cégeknek negyedére igaz ez. A tartós munkaerőhiány és a közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatása közötti összefüggés szignifikáns volt, de a változók közötti összefüggés<sup>21</sup> gyenge.

**8. TÁBLÁZAT: KÖZFOGLALKOZTATÁSBÓL KIKERÜLŐ SZEMÉLYEK TERVEZETTFOGLALKOZTATÁSA, SZAKKÉPZETLEN MUNKAERŐHIÁNY SZERINT, 2017 (%)**

Tartósan betöltetlen álláshely, szakképzetlen fizikai munkakörökben	Igen	Igen, kedvezményvel	Nem	Összesen	Esetszám (N)
Nincs	38,2	12,1	49,8	100,0	3557
Van	62,4	10,6	27,0	100,0	808
Összesen	42,6	11,8	45,5	100,0	4365

### A foglalkoztatás munkakörei

Vizsgáltuk, milyen munkakörökben kívánják, tudják foglalkoztatni a közfoglalkoztatásból kike-rülő személyek. A vállalatok összesen 192 munkakört jelöltek meg legalább egy esetben. A leg-gyakrabban jelölt munkakör az egyszerű, ipari foglalkozás volt (FEOR 9310), ami segédmunkát jelent. Sok munkaadó nevezett meg szolgáltatási jellegű, segéd és betanított munkát jelentő munkaköröket, mint a takarító, egyszerű szolgáltatási foglalkozású és a konyhai kiségitő. Megje-lennek szakmunkák is a leggyakrabban említett szakmák között, mint a bolti eladó, lakatos. To-vábbá jelentős még azok száma, akik összeszerelő, gépkezelő, csomagoló, rakodó munkaköreikre keresnek közfoglalkoztatásból kilépő személyeket.

**9. TÁBLÁZAT: A TÍZ LEGGYAKORIBB MUNKAKÖR AZ EMLÍTÉSEK ARÁNYÁBAN, MELYPEN VOLT KÖZFOGLALKOZTATOTT MUNKAÁLLALÓT FOGLALKOZTATNÁNAK, 2017**

Munkakör	Említések arányában
Egyszerű ipari foglalkozású	10,5
Intézményi takarító és kiségitő	4,7
Egyéb, máshova nem sorolható egyszerű szolgáltatási fogl.	4,5
Konyhai kiségitő	3,7
Bolti eladó	3,6
Lakatos	3,2
Egyéb termék-összeszerelő	3,2
Gyártósori gépkezelő	3,0
Kézi csomagoló	3,0
Rakodómunkás	2,6

A megkérdezett cégek szakmánként is megadott, közfoglalkoztatásból kikerülőkkal betölteni kívánt állásainak száma 24,6 ezer volt. Ennek a létszámnak a megoszlása fontos. A munkáltatók a

<sup>21</sup> Cramer féle V érték 0,195

felvenni tervezett, közfoglalkoztatásból kikerülő személyeket a legnagyobb arányban az egyszerű ipari jellegű munkakörökben (FEOR 9310) tudnák alkalmazni (ez az összes tervezett foglalkoztatás 12,4%-át teszi ki). Jelentős a velük betölteni kívánt építési, szerelési munkakörök (7,9%), és az összeszerelő munkahelyek aránya (7,8%) is. Kiemelhető a bolti eladó, mint nagy létszámú, keresett munkakör is. Jelentős arányban vannak segéd és betanított munkát igénylő szolgáltatási munkakörök, gépkezelő, csomagoló, rakodó munkakörök. Ezekben az állásokban van a legnagyobb esély a nyílt munkaerő-piaci állásra.

**10. TÁBLÁZAT: A TÍZ LEGGYAKORIBB MUNKAKÖR A LÉTSZÁM ARÁNYÁBAN, MELYBEN VOLT KÖZFoglalkoztatott munkavállalót foglalkoztatnának, 2017**

Szakma	Létszám	Létszám arányában
Egyszerű ipari foglalkozású	3060	12,4
Egyéb építési, szerelési foglalkozású	1945	7,9
Egyéb termék-összeszerelő	1918	7,8
Bolti eladó	1628	6,6
Egyéb, egyszerű szolgáltatási fogl.	1209	4,9
Gyártósori gépkezelő	1187	4,8
Kézi csomagoló	1070	4,3
Rakodómunkás	977	4,0
Villamosberendezés-összeszerelő	680	2,8
Telefonos (multimédiás) értékesítési ügynök	496	2,0

A foglalkoztatók a közfoglalkoztatásból kikerültekkel betölteni kívánt munkakörökben alkalmazottak 18,7%-a esetén határozott idejű munkaviszony keretében kívánják alkalmazni a közfoglalkoztatásból kikerülő személyeket. A felvenni tervezett létszám 4,2%-át egyszerűsített foglalkoztatás keretében tervezik betölteni. A közfoglalkoztatásból kikerülőkkel betölteni tervezett **állás kínálat** döntő része, **kétharmada normál, határozatlan idejű** munkaszerződéssel jellemezhető. A vállalatok a felsorolt munkakörökben felvenni tervezett személyek 13,3%-át bértámogatással kívánják foglalkoztatni a választ adó cégek. Azonban figyelemre méltó, hogy az ilyen állások többségét, 71%-át bértámogatás nélkül szándékoznak betölteni.

### **A közfoglalkoztatás hatásai**

A 2017-es adatfelvételben is választ adhattak a vállalkozások arra, hogy milyen okok játszanak szerepet a tartósan betöltetlen álláshelyeik problémájában. A válaszok között szerepelt a közfoglalkoztatás elszívó, korlátozó hatása, a megfelelő mennyiségű, szakképzett munkavállaló hiánya, a bérigény, a külföldi munkavállalás és a közlekedési nehézségek mellett. A felmért és választ adó szervezetek ebben a kérdésben több választ is adhattak. Az összes beérkező válasz közel 23-23%-a általánosságban a nem megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőben látta a munkaerőhiány okát, további bő ötödrésze (22,6%) a nem megfelelő szakképzett munkavállalókat említette a munkaerőhiány okai között.

**A közfoglalkoztatás elszívó hatását a válaszadók alig 2,4%-a nevesítette.** Ezek a válaszok a felmért vállalatok 1,8%-ától és az erre a kérdésre választ is adók alig 2%-ától érkeztek<sup>22</sup>, A vála-

<sup>22</sup> Ez az adatfelvételben 123 esetet jelent.

szokat tekintve tehát a munkaerőhiány okai között a közfoglalkoztatás volt a legkisebb számban megnevezett jellemző. ***A cégek többsége nem érzékelte súlyos problémának a közfoglalkoztatás munkavállalókra gyakorolt elszívó hatásait.***

Azok a cégek, amelyek ***munkaerőhiányuk okát a közfoglalkoztatásban látják***, legmagasabb arányban a szolgáltatási és ipari ágazatokba tartoztak, de itt is 4% alatt maradt az arányuk. A nagyobb méretű, 250 fő feletti cégek között magasabb (3,5%) volt a munkaerőhiány okát a közfoglalkoztatásban látó szervezetek aránya. A kisebb cégeknél 1,8%-os, vagy ennél is alacsonyabb volt ez az arány. Azok a szervezetek, melyek munkavállalói között nem, vagy csak nagyon alacsony arányban találunk meg szakképzetlen, fizikai munkát végző személyeket, lényegesen kisebb arányban látták a munkaerőhiány okát a közfoglalkoztatási munkavégzésben. Ahol a munkavállalók fele, negyede szakképzetlen, fizikai munkavállaló volt, ott a cégek 3,2-4,2%-a a közfoglalkoztatásban látta munkaerőhiány okát.

## **Összegzés**

A közfoglalkoztatásból kikerülő személyek munkaerő-piaci be/visszalépésének legkedvezőbb formája a nyílt munkaerő-piaci cégeknél történő elhelyezkedés. Az adatfelvétel alapján megkülönböztettük azokat a cégeket, akik rendes, nem közfoglalkoztatási jogviszonyok keretében alkalmaztak 2017-ben korábban közfoglalkoztatott személyeket.

A kutatásban felmért foglalkoztatók 20,1%-a nyilatkozott úgy, hogy alkalmazott 2017-ben olyan személyt, aki korábban közfoglalkoztatott volt. A volt közfoglalkoztatottak alkalmazási gyakorisága 2016-ról 2017-re érdemben nem változott, a 2015-öt követő emelkedés a következő évben is 20%-os szinten maradt. Ebben szerepet játszhat a változó munkaerő-piaci helyzet, a gazdasági konjunktúra a kereslet oldaláról és a növekvő bérkülönbség a kínálati oldalról.

A volt közfoglalkoztatottak alkalmazása a közfoglalkoztatás területi megoszlásához hasonlóan a kedvezőtlenebb foglalkoztatási és gazdasági helyzetű területeken a gyakoribb.

Az adatfelvétel alapján vizsgáltuk a közfoglalkoztatottakra vonatkozó vállalati fogadókészség jellegzetességeit. A választ adó vállalatok több mint fele úgy nyilatkozott, hogy munkaerőfelvétel esetén alkalmazna volt közfoglalkoztatott személyeket. Az őket szívesen alkalmazók többsége ezt kedvezmény, támogatás hiányában is megtenné (42,6%).

A vállalatok közfoglalkoztatottak iránti fogadókészsége az előző évi felvételben megfogalmazott válaszaikhoz képest lényegében nem módosult.

A vállalatok sokkal nyitottabbnak bizonyultak volt közfoglalkoztatott személyek foglalkoztatására, mint amennyiben jelenleg is alkalmaznak ilyen személyeket. Az ipari és a mezőgazdasági, erdőgazdasági vállalatok voltak a leginkább nyitottak közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatására.

Vállalatméret szerint a fő különbség nem az elutasítás/elfogadás arányában mutatkozott meg, hanem a foglalkoztatás formájában. A vállalatok, minél kisebb méretűek, annál inkább csak támogatással, kedvezménytel terveznek közfoglalkoztatásból kikerülő személyek foglalkoztatásával. Azt látjuk, hogy minél magasabb egy cég állományában a szakképzetlen, fizikai munkakörben dolgozók aránya, annál kevésbé elutasító a közfoglalkoztatásból kilépő személyek alkalmazása iránt.

Az adatfelvétel lehetőséget ad arra is, hogy a felvenni kívánt létszám figyelembevételével határozzuk meg azokat a szakmákat, munkaköröket, melyekre a legnagyobb létszámban keresnek közfoglalkoztatásból kilépő személyeket. A munkáltatók a felvenni tervezett, közfoglalkoztatás-

ból kikerülő személyeket a legnagyobb arányban az egyszerű ipari jellegű munkakörökben (FEOR 9310) tudnák alkalmazni. Jelentős a velük betölteni kívánt építési, szerelési munkakörök (7,9%), és az összeszerelő munkahelyek aránya (7,8%) is. Kiemelhető a bolti eladó, mint nagy létszámú keresett és szakképzettséget igénylő munkakör is.

A 2017-es adatfelvételben is választ adhattak a vállalkozások arra, hogy milyen okok játszanak szerepet a tartósan betöltetlen álláshelyeik problémájában. A közfoglalkoztatás elszívó hatását a válaszadók 2,4%-a nevesítette. Kijelenthető, hogy ***a cégek többsége nem érzékelte súlyos problémának a közfoglalkoztatás munkavállalókra gyakorolt elszívó hatásait.***

SZELLŐ JÁNOS – CSEH JUDIT

## AZ ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁS NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI A FOGYATÉKOS ÉS MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK KÖRÉBEN

### Bevezetés

A fogyatékos vagy egészségkárosodott személyek társadalmi esélyegyenlőségén belül alapvető a foglalkoztatási befogadás (inklúzió), az integráció. Az esélyegyenlőség megteremtése a mi olvasatunk szerint, részben állami feladat az ennek megfelelő politika kialakításával és képviselésével, melynek keretében a hatályos jogszabályok a hátrányos megkülönböztetést elszenvedők számára jogvédelmet biztosítanak. A jogszabályok a törvény előtti egyenlőséget ugyan biztosítják, de nem teremtik meg automatikusan az esélyegyenlőséget. A jogi egyenlőség nem feltétlenül jelenti az esélyek és a lehetőségek egyenlőségét a mindennapi életben. Ahhoz, hogy ez utóbbi – azaz a tényleges esélyegyenlőség – megvalósuljon, nem csak a jogi feltételeknek kell megfelelőnek lenniük, de a társadalom egészének törekednie kell a pozitív irányú változások elérésére. Szempontunkból ez azt jelenti, hogy a megváltozott munkaképességű személyek is hasonló esélyekkel induljanak, illetve vegyenek részt a munkaerőpiacon, mint egészséges társaik. A munkaerőpiac szereplői közötti kapcsolat meghatározza e személyek életminőségét, szociális biztonságát, amelynek alapja a munka és annak ellenértéke. A munkaerő-piaci esélyegyenlőséget számtalan tényező befolyásolja, amelyek között az egyik legmeghatározóbb a pozitív szemlélet, az interperszonális viszony megléte vagy hiánya.

Atipikusnak nevezzük azon foglalkoztatási formákat (atypical job), amelyek eltérnek a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatástól. Magyarországon a Munka Törvénykönyve (továbbiakban Mt.) a következőket sorolja az atipikus munkavégzés körébe: részmunkaidős foglalkoztatás, rugalmas munkaidő, kötetlen munkaidő bedolgozói jogviszony, távmunka és típusai, otthon végzett munka, mobil távmunka (pl.: tanácsadók, területi képviselők, üzletkötők), virtuális irodában végzett munka, távmunka-központokban (teleirodában). E mellett a teleházakban végzett munka, kölcsönzött munkaerő, munkakör megosztás (job-rotation), alkalmi munkavállalás, önfoglalkoztatás, diákok foglalkoztatása, ösztöndíjas foglalkoztatás (munkatapasztalat-szerzés biztosítására jön létre), megbízási jogviszony (Ptk. szabályozza).<sup>23</sup>

Az elmúlt húsz év meghatározó munkaerő-piaci változásainak egyike az atipikus foglalkoztatási formák terjedése a világban. A modell a munkáltatói oldal számára költségcsökkentést, a munkavállalóknak pedig az egyéni élethelyzetekhez való rugalmasabb alkalmazkodást kínálja. A KSH 2015-ös adatai alapján, míg a 20-64 éves korosztályban, Hollandiában 27,8% a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, addig Magyarország 5,7%-os arányával az Unió lemaradt részéhez tartozik. Csehországban (5,2%) és Szlovákiában (5,8%) is hasonlóak a mutatók, de Bulgáriában

---

Szellő János c. egyetemi docens, kutatócsoport vezető, Pécsi Tudományegyetem.

Cseh Judit egyetemi adjunktus, kutató, Pécsi Tudományegyetem.

<sup>23</sup> Más megfogalmazásban az "atipikus" munkavégzés gyűjtőfogalom, tulajdonképpen olyan munkavégzést jelent, amely eltér a hagyományostól, annak bármely, fent felsorolt elemét tekintve. Az atipikus foglalkoztatási formákban ez jelenti az egyetlen közös elemet. Az atipikus munkaviszony fogalma tehát mindig függ attól, mit tekint a munkajog aktuálisan tipikusnak. Következésképpen, ha bizonyos atipikus elemek általánosan elfogadottá válnak, esetleg megjelennek a munkaviszony jogszabályi definíciójában, ez magával hozza a fogalom megváltozását is.

csak 2,2% az arány.<sup>24</sup> Ugyan Magyarországon elmaradnak a számok a fejlettebb országokétól, egyes területeken, mint például a megváltozott munkaképességű munkavállalók részmunkaidős foglalkoztatása, látszik már bizonyos fokú előrelépés.

Az Országos Fogyatékosügyi Program (2015-2025) szerint a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása terén minden esetben elsődleges cél a minél nagyobb arányú nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedés. Ebben kulcsfontosságú a foglalkoztatók és a munkavállalók közötti kapcsolat megteremtése, mindkét oldal megfelelő felkészítése, ösztönzése az ilyen típusú foglalkoztatásra, illetve munkavállalásra. Ennek megfelelően kiemelt feladat a munkaerő-piaci kereslet-kínálat felmérése, illetve az egyes – köztük az alternatív – munkaerő-piaci szolgáltatások, illetve az e szolgáltatásokat nyújtó szervezetek hálózatának fejlesztése.

Az elvárt minőségű munka elvégzése a fogyatékos személyek esetében sok esetben egyéni munkarendet és munkakörnyezetet igényel. Ezért különösen fontos az atipikus foglalkoztatási formák elterjesztése; a távmunka, a részmunkaidő egyes lehetőségeinek támogatása, illetve a munkáltatók ilyen irányú érzékenyítése, felkészítése. Támogatni szükséges az elhelyezkedést segítő speciális eszközök beszerzését, illetve – elsősorban a támogató szolgálatok fejlesztése útján – az akadálymentes munkába jutás lehetőségeit.

A Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar Munkatudományi Kutatócsoportja az Emberi Erőforrások Minisztériuma és a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. támogatásával a „**Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon**” címmel végzett kutatást. Általános célja volt, a régióban működő gazdasági szervezetek társadalmi felelősségvállalásának, befogadó szemléletének erősítésével hozzájárulni a fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának elősegítéséhez, közvetve szociális biztonságához. További célunk volt az atipikus foglalkoztatás lehetőségeinek kutatással történő feltárásával, HR módszertanának bemutatásával segíteni a munkáltatókat a megváltozott munkaképességű emberek ilyen típusú alkalmazásában a nyílt (elsődleges) munkaerőpiacon keresztül, valamint javaslatok kidolgozása a szakpolitika számára.

Kutatási eredményeink megegyeznek azokkal az országos tapasztalatokkal, amelyek jellemzik az atipikus formák elterjedését, gyakoriságát. Mivel elsősorban a nyílt munkaerőpiacot képező munkáltatói kört vizsgáltuk így csak részben érintettük a szociális szövetkezeteket, a tranzitfoglalkoztatást, a közfoglalkoztatást és a diákok ösztöndíjas viszonyát. Vizsgáltuk az atipikus foglalkoztatás elvi és jogi kereteit; 239 munkáltató bevonásával a Dél-Dunántúltra jellemző gyakorlatot; a munkáltatói és a munkavállalói érdekeltséget. Számba vettük a munkaerő-kiválasztás, a szakmai munkaképesség megítélésének meghatározó tényezőit, módszereit, a HR menedzsment feladatait a leggyakrabban előforduló atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, munkaerő-kölcsönzés, munkakörmegosztás, rugalmas munkaidő) tekintetében. Vizsgáltuk a távmunkával kapcsolatos HR tevékenységeket és bemutattuk azokat a támogatási lehetőségeket, amelyek napjainkban hozzájárulhatnak a fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazásához.

## **Az atipikus foglalkoztatás jellemzői**

A rugalmas munkavállalási formák segítséget jelenthetnek a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek számára és ezek által reális lehetőséggé válik a munkaerő-piaci belépés. A rugalmas foglalkoztatás egyrészt a rugalmas (vagy atipikus) foglalkoztatási formákban történő

<sup>24</sup> [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tps00159.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00159.html)

foglalkoztatást takarja, másrészt pedig rugalmas munkaszervezési megoldásokat jelent (a munkaidő rugalmas beosztása, a munkavégzési hely rugalmas megválasztása, egyéni élethelyzetet figyelembe vevő személyügyi politika alkalmazása stb.). Magyarországon a jogszabályok viszonylag tág lehetőséget adnak a rugalmas foglalkoztatásra, azonban ennek ellenére nem mondható el, hogy a munkaerő-piaci szereplők nagy arányban élnének ezzel a lehetőséggel. Az elmúlt években számos intézkedés történt a rugalmasabb foglalkoztatás elterjesztése érdekében, elsősorban azzal a céllal, hogy a jelenleg nem foglalkoztatottak munkaerőpiacra való belépését megkönnyítsék, valamint a munkavállalók biztonságának és a foglalkoztatás rugalmasság kombinációjának érvényesülését elősegítsék. A munkaerő-piaci rugalmasság növelésében rejlő potenciál kihasználásának támogatására olyan beavatkozások szükségesek, amelyek javítják a vállalati munkaszervezési kultúrát, segítik a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztését, illetve a családbarát munkahelyi környezet kialakítását.

Európában az atipikus foglalkoztatási lehetőségek közül leginkább a részmunkaidős foglalkoztatás, az önfoglalkoztatás, a távmunka (otthoni munkavégzés), az alkalmi vagy szezonális foglalkoztatás, a szerződésben rögzített határidőre történő foglalkoztatás, a munkakörmegosztás (job rotation), a munkaerő-kölcsönzés vált egyre elterjedtebbé. Külön kategóriát képvisel az önfoglalkoztatás. Terjedésüket a technológia fejlődése, a cégek költségcsökkentési törekvései, az Y generáció kötetlenség iránti vágya és az egyébként foglalkoztatási szempontból szigorúnak számító nyugati államok engedékenyebb szabályozása is segítették.

A munkaerő jellemzői – egyrészt, mint költségtényezők, másrészt, mint a hozzáadott érték tényezői – kulcsfontosságúak. Nagyfokú piaci versenyben erősödik a munkaszervezet modernizálásának kényszere, és a munkabéreköltség hatása (munkabéreköltség csökkentése) kap elsőbbséget, ami együtt jár a rugalmas munkaidőformák és rugalmas foglalkoztatási formák arányának növekedésével, továbbá a hagyományos munkaidő és a hagyományos foglalkoztatási formák visszaszorulásával. Másrészt nagyban befolyásolja a részmunkaidős foglalkoztatás terjedését a szolgáltatási szektor meghatározóbbá válása, ami a foglalkoztatás arányainak megváltozásával járt.

A gazdasági tevékenység hullámvásában érintett szolgáltatási szektorban egyre nagyobb szerepet kapnak az intenzív munka- és munkaidő-szervezési módszerek. A munkaidőben és munkaidő-szervezésben változások figyelhetők meg. Ennek egyik legfontosabb tényezője a munkaidő rugalmassá tétele, melynek következtében növekszik a gazdasági tevékenység hullámvásához igazított munkaidő és munka, a teljes munkaidő rovására. Ezt többek között a részmunkaidős dolgozókkal érik el, mivel az ő rövid munkaidejük lehetővé teszi, hogy a munkáltató a napnak, illetve a hétnek arra az időszakára koncentrálja a foglalkoztatásukat, amikor szükség van rájuk.<sup>25</sup> A gazdasági tevékenység hullámvásából adódó feladatok ellátására tehát a vállalatok számára a részmunka sokszor előnyösebb lehet, mint a teljes munkaidő. Ugyanakkor *„az atipikus munkákról való gondolkodásban van egy utópisztikus és relativizáló szemlélet. Sok mindenre lehet alkal-*

---

<sup>25</sup> A koncentrációs folyamat, a műszaki-technikai fejlődés és a részmunkaidő bővülése szoros kapcsolatban vannak egymással, mert elsősorban a nagyobb, korszerű gazdasági egységekben vannak meg a korszerű technika, továbbá a korszerű munka- és munkaidő-szervezési módszerek alkalmazásának feltételei. A részmunkaidő aránynövekedésének fontos tényezője az is, hogy azokban az ágazatokban – döntően a szolgáltatási szektorban –, amelyekben a gazdasági tevékenységre az éven belüli szezonális, továbbá a héten és a napon belüli hullámvás jellemző, egyre nagyobb szerepet kapnak az intenzív munka- és munkaidő-szervezési módszerek, és ezen belül a gazdasági tevékenység hullámvásához igazított munka. Ezt többek között a részmunkaidős dolgozók nagyobb arányának alkalmazásával érik el, mivel az ő rövid munkaidejük lehetővé teszi, hogy a napnak, illetve a hétnek arra az időszakára koncentrálják a foglalkoztatásukat, amikor szükség van rájuk.

*mas, de azért mindenre nem. Jól látszik, hogy nem átütő az aránya annak, amit rugalmas foglalkoztatásnak tekintünk. Országosan se, ez mindig hiánypótló és rugalmasság növelő, de ettől a termelés rugalmasságának változását nem várhatjuk. Az atipikus, ahogy ezt a meghatározás is mutatja, sose ez lesz a mainstream forma, de az fontos, hogy a súlya fokozatosan növekedjen. Ezzel mindenki jól járna, és föllazítaná ezt a görcsös mai helyzetet.”<sup>26</sup>*

A foglalkoztatás-politika és munkaerőpiac aspektusában az atipikus foglalkoztatás egyik meghatározója a különben is fontos flexicurity, amelynek főbb alapelvei a következők:

- Rugalmas és megbízható szerződési formák, korszerű munkajogi szabályozás kollektív szerződések és munkaszervezetek révén.
- Átfogó stratégiák az élethosszig tartó tanulásra a munkavállalók, közülük is a legsérülékenyebb rétegek folyamatos alkalmazkodóképességének és alkalmazhatóságának biztosítása érdekében.
- Hatékony aktív munkaerő-piaci eszközök, melyek segítenek a munkavállalóknak megbirkózni a gyors változásokkal.
- Korszerű társadalombiztosítási rendszerek, magában foglalva a szociális védelmi formák minél szélesebb körét, mely segíti a munka és a magánélet összeegyeztethetőségét.

A rugalmasság és biztonság megjelenik a jogalkotói folyamatokban, a munkajog különböző meghatározásaiban és általa a mindennapi gyakorlatban.

Az atipikus foglalkoztatást és annak gyakoriságát meghatározza a gazdaság szerkezete, a nagyfoglalkoztatók aránya. Kutatásaink szerint – összhangban más felmérésekkel és tapasztalatokkal – a nagyvállalatok lényegesen tájékozottabbak az az atipikus munkavégzés formáival kapcsolatban, mint a kisvállalkozások és jobban alkalmazzák a rugalmasabb munkaformákat. A KKV-k munkaerő-szükségletének kielégítése általában egyszemélyes feladat. A nagyvállalatoknál elterjedt a humánerőforrás-menedzsment működtetése, amely által a jelentősebb létszámú munkavállalót foglalkoztató gazdasági társaságok, olyan méretből adódó struktúrával, munkaszervezeti formával rendelkeznek, ahol az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának két fontos területe is megjelenik. Az egyik az emberi erőforrás beáramlása a szervezetbe, amely elsősorban személyzetbiztosítási feladatokat jelent, úgymint toborzás, kiválasztás, munkaerő-felvétel és beillesztés. A másik HR-terület a munkaerő-szervezeten belüli mozgását koordinálja, mint például a karriermenedzsment, előléptetés, átcsoportosítás, áthelyezés, visszaminősítés.

Az atipikus foglalkoztatás iránti vállalkezési igényt nem csak a gazdasági vagy üzleti megfontolások határozzák meg, hanem a cég, az intézmény olyan tényezői, amelyek a lojalításra, bizalomra, menedzsment attitűdökre, és korábban rögzült foglalkoztatási szokásokra vezethetők vissza. A befogadó munkahely biztosítja a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatási esélyegyenlőségét, az egyenlő bánásmódot, a közösségi integrációt. A társadalmi felelősségvállalás egyik fő terepe lehet a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása, a számukra történő munkahelyteremtés vagy az esélyegyenlőség biztosítása. A rehabilitációs foglalkoztatás gazdasági hasznot jelent a vállalatnak, ugyanakkor rontja a költségvetés bevételi oldalát, de emellett nagymértékben hozzájárul a társadalom önfenntartási lehetőségeinek és a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű, nehezen boldoguló célcsoport életszínvonalának emelkedéséhez.<sup>27</sup> A társadalmi felelősségvállalást a vállalati kultúra szerves részévé tevő munkaadók

<sup>26</sup> Hárs Ágnes (2013): Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában. Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Budapest.

<sup>27</sup> Szellő János (2009): A foglalkozási rehabilitáció elmélete és gyakorlata. Jegyzet. ELTE BGGYK, Budapest.

erőteljes üzenetet küldenek arról, milyen típusú munkavállalókat kívánnak foglalkoztatni, illetve milyen szervezeti normákat akarnak kialakítani és fenntartani. Az ilyen vállalatok viszonyítási pontként szolgálnak és iránymutatást adnak a vonatkozó elvárások tekintetében és pozitívan jelennek meg a potenciális munkavállalók számára.

A legfőbb akadályozó tényezőt szinte minden gazdasági, foglalkoztatási szektor számára a különböző adminisztrációs, adózási és társadalombiztosítási terhek jelentik, amelyek flexibilis formák alkalmazása helyett illegális foglalkoztatásra készítetik a kis- és közepes vállalatokat.<sup>28</sup> A Dél-Dunántúlon a fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek atipikus foglalkoztatási helyzetét felmérő kutatásunk is ezt támasztja alá.

Magyarországon a KSH adatai szerint<sup>29</sup> a 19–64 éves teljes népesség foglalkoztatási rátája 66,4% volt 2015-ben, ezen belül a megváltozott munkaképességűeké 20,8, a kontrollcsoporté 72,2%. Életkor szerint a legmagasabb ráta a 45–49 éves korosztályt jellemezte, függetlenül az egészségi státustól, jóllehet az előbbieknél ez így is csak 39% volt szemben az utóbbiakat jellemző 88%-kal. A megváltozott munkaképességű munkavállalók között sokkal magasabb az egyes atipikus formában (határozott idejű szerződés, részmunkaidő) dolgozók aránya, mint azok között, akik teljesen munkaképességük birtokában vannak. Így 2015-ben 22,1%-uk határozott időre szóló szerződéssel dolgozott, szemben a kontrollcsoportra jellemző 8,4%-kal, de ezen belül is némileg magasabb azok aránya, akik más lehetőség hiányában vállalták a határozott idejű munkát.<sup>30</sup> A megváltozott munkaképességű foglalkoztatottak 8,6%-a a határozott idejű alkalmazás indokaként a közfoglalkoztatást jelölte meg, utóbbi arány a kontrollcsoportnál mindössze 3,4% volt. A megváltozott munkaképességűek kétötöde részmunkaidőben dolgozott, ami egyben azt is jelenti, hogy a részmunkaidős munkavégzés egyik jellemző indoka Magyarországon éppen a megromlott egészségi állapot. Ezzel szemben az otthoni munkavégzés, beleértve annak alkalmilag végezhető formáját is, illetve a távmunka körükben az átlagosnál kevésbé volt elterjedt. A foglalkoztatottaknak a munkahely ágazata szerinti megoszlása mindkét csoport esetében hasonló, viszont a megváltozott munkaképességű személyek nagyobb arányban tartoztak a fizikai állománycsoportba és azon belül is náluk a képzettséget nem igénylő, egyszerű segédmunkát végzők erősen felülreprezentáltak voltak.

Az adatfelvétel idején a foglalkoztatottnak nem minősülő megváltozott munkaképességű emberek 90%-a rendelkezett korábbi munkatapasztalattal, de közel kétharmaduk már 8 évnél hosszabb ideje nem dolgozott. A jelenleg nem dolgozók 44%-a az utolsó munka megszűnésének okaként rokkantnyugdíjazást, további 13% pedig a „normál” nyugdíjazást jelölte meg, míg 20%-uk egészségi állapotával indokolta a munkából való tartós kiválást. Az otthoni munka és a távmunka is nagyon erősen koncentrálnak a magas iskolai végzettségűek csoportjában, és nagyon alacsony az arány a legfeljebb 8 osztályt végzett képzetlenek és a szakmunkások között. Magasabb a gimnáziumi és a szakközépiskolai végzettségűek között az otthondolgozók és ezen belül a távmunkát végzők aránya is, de a felsőfokú végzettségűek aránya kiugróan nagyobb. A leggyakoribb atipikus munkaformák a következők:

<sup>28</sup> Geskó Sándor - Gyulavári Tamás - Kártyás Gábor - Kovács Katalin - Németh László (2011): Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei. Konszenzus, Budapest.

<sup>29</sup> <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf>

<sup>30</sup> Az atipikus foglalkoztatási formák elterjedését jelentősen korlátozó tényező a jellemzően alacsony bérszínvonal. A hátrányos munkaerő-piaci helyzetű emberek (köztük a fogyatékos munkavállalók) már teljes munkaidőben is az átlagbérnél alacsonyabb munkabérekre számíthatnak, ha pedig mindezt részmunkaidőben vagy távmunkában tennék, olyan mértékben lecsökkenhet a munkából származó jövedelmük, hogy adott esetben egyszerűen nem éri meg munkába állniuk.

- A **részmunkaidős foglalkoztatás** esetén az alkalmazás a munkakörre megállapított teljes napi munkaidőnél rövidebb napi munkaidőben történő foglalkoztatásra szól. A részmunkaidős munkavállaló díjazása és egyéb juttatásai megállapításánál legalább az időarányosság elve alkalmazandó, de csak abban az esetben, ha a juttatásra való jogosultság feltétele a munkaidő mértékével függ össze.
- A **behívás alapján történő munkavégzés** a részmunkaidő egy speciális formája. A törvény indokolása szerint ez számos ország munkajogában ismert jogintézmény, amely elsősorban annak a csoportnak/rétegnek a tagjait érinti, akik valamilyen okból nem képesek vagy átmenetileg nem akarnak rendszeres munkát végezni. A munkavállaló munkavégzési kötelezettségét a munkakörébe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva teljesíti. Alanya csak olyan részmunkaidős munkavállaló lehet, akit legfeljebb napi hat óra időtartamban foglalkoztat a munkáltató. A behívás alapján történő munkavégzést a munkaszerződésben kell kikötni.
- A **munkakör megosztása** szintén új jogintézménye a hatályos munkajogi szabályozásnak. E munkaviszony típus különlegessége, hogy a munkavállalói oldalon több alany szerepel, és így a munkáltató egy munkaszerződést köt több (legalább kettő) munkavállalóval. A munkaszerződésben a munkáltató és a munkavállalói oldalon lévő munkavállalók egy munkakörbe tartozó feladatok közös ellátásában állapodnak meg. Abban az esetben, ha az egyik munkavállaló akadályoztatva van a munka ellátásában, úgy a szerződést kötő másik munkavállaló köteles a munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítésére.
- A törvényi definíció szerint a **táv munka** során a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenységet, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel végeznek és amelynek eredményét elektronikusan továbbítják. Amennyiben a munkavállaló munkaviszony keretében kívánja a foglalkoztatni a munkáltatót, arról munkaszerződésben kell megállapodni.<sup>31</sup> A távmunkában végezhető munkakörök kialakításánál fontos feltétel, hogy azok feladatai a munkahelytől távol, elektronikusan is elvégezhetőek legyenek, ne igényeljék a munkahelyi infrastruktúrát és a felmerült felügyeleti és menedzselési, költségek csökkenthetőek legyenek. A szervezeti felépítés szempontjából az a célszerű, ha a munkakapcsolatok kevésbé hierarchikus rendszerben horizontálisan szerveződnek.<sup>32</sup>
- Mivel az **önfoglalkoztatás** kifejezés igen sokszínű munkavégzési formák és élethelyzetek gyűjtőfogalma, ezért különösen nehéz egyetlen, megfelelő jogi keretbe foglalni az önfoglalkoztatásnak tekintett munkavégzéseket. Pontosnak ennek a sokszínűségnek a megjelenítése és figyelembe vétele okozza a legtöbb problémát a nemzeti szín-

<sup>31</sup> Az Mt. rögzíti a távmunkavégzésre irányuló munkaszerződés speciális tartalmát: a munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában. A munkáltató tájékoztatja a munkavállalót

- a) a munkáltató általi ellenőrzésről,
- b) a számítástechnikai vagy elektronikus eszköz használata korlátozásának szabályairól, továbbá
- c) arról a szervezeti egységről, amelyhez a munkavállaló munkája kapcsolódik.

A távmunkát végzőkkel kapcsolatos egyenlő bánásmódra vonatkozó szabály az, mely szerint a munkáltató a távmunkát végző munkavállalónak minden olyan tájékoztatást köteles megadni, amelyet más munkavállalónak biztosít. A munkáltató biztosítja, hogy a munkavállaló a területére beléphessen és más munkavállalóval kapcsolatot tartson.

<sup>32</sup> Geskó Sándor - Gyulavári Tamás - Kártyás Gábor - Kovács Katalin - Németh László (2011): Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei. Konszenzus, Budapest.

tű munkajogi jogalkotásban. Az önfoglalkoztatás definícióját az ILO alkotta meg. Eszerint önfoglalkoztatónak minősülnek az önálló céggel nem rendelkező, azaz jogi személyiség nélküli vállalkozások munkát is végző tulajdonosai (a hazai köznyelvben: a kisvállalkozók), vagyis azok, akik az általuk polgári jogi szerződésben elvállalt munkát saját maguk végzik el, nem foglalkoztatnak alkalmazottakat. Idetartoznak a saját számlára dolgozó szellemi szabadfoglalkozásúak, az önálló mezőgazdasági kistermelők, valamint ezek segítő családtagjai és szakmunkástanulói.<sup>33</sup> A 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet szerint az önfoglalkoztatás: munkaviszonyon kívüli főfoglalkoztatásban végzett kereső-tevékenység.

- A **bedolgozói munkaviszony** olyan önállóan végezhető munkára létesíthető, melyre a felek a munkabért kizárólag teljesítménybér formájában határozzák meg. A munkaszerződésben meg kell határozni a munkavállaló által végzett tevékenységet, a munkavégzés helyét, a költségtérítés módját és mértékét. A munkavégzési hely ezekben az esetekben a munkavállaló lakóhelye, vagy a felek által meghatározott más hely.
- Az Mt. meghatározása szerint a **munkaerő-kölcsönzés** az a tevékenység, melynek keretében a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi.<sup>34</sup>

A fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók (atipikus) foglalkoztatását nagymértékben befolyásolja a munkáltatói befogadó magatartás, a célcsoportok ismerete. A Dél-Dunántúlon végzett kutatásaink során a következőket tapasztaltuk:

- Az empirikus felmérésben résztvevő és választ adó munkáltatók tükrözték a nemzetgazdasági arányokat. Nagyobb részük, 65 százalékuk foglalkoztat megváltozott munkaképességű munkavállalót, döntően részmunkaidőben. A munkaerőpiacon is érvényesül az aktuális kereslet-kínálat hatása, mely jelentősen befolyásolja a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását is. A munkáltatók másként viszonyulnak e célcsoporthoz, ha nagy a munkanélküliség és a betöltendő munkakörre nagy a kínálat, és másként, ha adott térségben, szakmában, munkakörben hiány mutatkozik.
- A diszkrimináció jelenléte még eléggé érezhető a munkáltatói attitűdökben. Ugyanakkor előtérbe kerülnek olyan megnyilvánulások, amelyek magukban hordozzák az empátiát, a befogadást. A diszkrimináció inkább más tényezőkkel kapcsolatban merül fel. A megváltozott munkaképességű emberek esetében az életkor, az alacsony iskolázottság, a rossz szociokulturális helyzet sokkal inkább okozhat diszkriminációt, mint maga a munkaképesség csökkenése. A munkáltatók elutasító magatartását erősítheti tájékozatlanságuk; technológiai kötöttségeik; biztonsági követelményeik; anyagi megfontolások; a közvetítés és kiválasztás hiányosságai; valamint az állami szabályozás anomáliái is. Mindentől függetlenül a munkáltatók általános megítélése a megváltozott munkaképességű személyekről, foglalkoztatásáról döntően pozitív

<sup>33</sup> Bankó Zoltán – Ferencz Jácint (2015): Atipikus munkajogviszonyok - Munkajogi kiskönyvtár sorozat 6. kötet. Wolters Kluwert Kft., Budapest.

<sup>34</sup> A vállalatok gyakran akkor is ragaszkodnak a főállású munkavállalókhoz, amikor bizonyos munkaköröket több személlyel is betölthetnének vagy kiszervezhetnék (outsourcing). Pedig a négy órában dolgozó munkavállalók egységnyi idő alatt akár hatékonyabban is dolgozhatnak, mint a teljes munkaidősök, és a komplexebb feladatok kihelyezése az ezekre szakosodott cégekhez is könnyen megtérülhet (marketing, HR-szolgáltatások). A munkavállalók viszont gyakran nem merik felvetni a rugalmasabb munkavégzés iránti igényüket, mert félnek, hogy ez csökkenti a piacképességüket.

(69%). A bejelölt válaszok gyakoriság alapján a következők: 1. a munkát kihívásnak, nagy lehetőségnek érzik; 2. a cég iránt lojálisak és elkötelezettek; 3. kevesebbszer váltanak munkahelyet; 4. szabálykövetők, betartják az előírásokat.

- A távmunkában, az otthon végezhető foglalkozások tényleges gyakorlásában alapvetően a támogatási és az arra épülő szolgáltatási oldal tudna legtöbbet tenni. Az otthoni munkavégzésnek vannak feltételei. Az egyik a munka jellegéből, tartalmából adódó személy és környezet megfelelése. A másik az esetlegesen szükséges tárgyi, technikai feltételek megteremtése. A megkérdezettek szerint olyan állami foglalkoztatási támogatáson alapuló tanácsadói szolgáltatást kellene biztosítani, amely felmérné a feltételeket, tanácsot adna a résztvevőknek, közvetítene a munkáltató és a munkavállaló között. E tanácsadói rendszert az erre felkészített alternatív (civil) szervezetek működtethetnék.<sup>35</sup>

## **Javaslatok, megfontolások**

A munkaadók és munkavállalók előtt az atipikus foglalkoztatási formák többsége nem ismert és ismeretlenek a hozzájuk kapcsolódó támogatások is. Fontos tapasztalat az is, hogy a magyar vállalkozások, intézmények menedzseri szemlélete nagyon sok esetben rövidtávú, nincs hosszú távú stratégiájuk, humán erőforrás tervük, nem rendelkeznek kellő ismeretekkel és információkkal a rendelkezésükre álló lehetőségekről és előnyökről. Kiemelkedően fontos megfelelő tájékoztatással, információk nyújtásával biztosítani a munkáltatók szélesebb körének a felkészítését a megváltozott munkaképességű, fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatos speciális ismeretekről. Arra kell törekedni, hogy az atipikus formák és azok ismeretei elfogadhatók legyenek a munkáltatók és a munkavállalók számára egyaránt.

1. A társadalmi elfogadás, befogadás, illetve a szemléletmód megváltoztatásának egyik kulcsa lehet a foglalkoztatás. Minden szakmai fórum egyetért azzal, hogy a cél a megváltozott munkaképességű emberek esetében a minél nagyobb foglalkoztatottsági arány. Így nemcsak az egyének jutnak lehetőséghez a beilleszkedésre, hanem a szűkebb munkatársi csoport is közelebb kerül az elfogadáshoz, befogadáshoz. Ez pedig elengedhetetlen feltétele a jó munkalétkör kialakításának, mely természetesen kedvezően befolyásolja az adott cég hivatását, küldetését. Megfontolandónak tartjuk, olyan szolgáltatások, tanácsadói rendszerek támogatását, amelyek hozzájárulnak a befogadói kultúra kialakításához, illetve fejlesztéséhez.
2. Megfontolásra javasoljuk a jogi keretek, illetve egyes atipikus foglalkoztatási forma fogalmi, tartalmi felülvizsgálatát. A részmunkaidős foglalkoztatás már szinte tipikussá vált, ezért ki is lehetne venni ebből a körből, főleg a miatt, mert egyes egészségkárosodás eleve nem teszi lehetővé a napi nyolc órás munkavégzést. Az egyik legproblemásabb kategória az önfoglalkoztatás. Az önfoglalkoztatás: minden olyan, a jogszabályok szerint önállóan végezhető, és az egyéni vállalkozásról szóló törvény hatálya alá nem tartozó gazdasági tevékenység, amelynek gyakorlója az egészségbiztosítási, illetve a nyugdíjbiztosítási szolgáltatások gondoskodni fedezetéről szóló jogszabályok szerint maga köteles biztosítani. Ugyanakkor az egyszemélyes, önálló vállalkozás

---

<sup>35</sup> Cseh Judit – Horváth Judit Bernadett – Pankász Balázs (2017): Megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon. In.: Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt (szerk. 2018): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon Példatár. Pécsi Tudományegyetem.

is ezen alapul. Megfontolandó az önfoglalkoztatás újragondolása, egyrészt az esetleges színlelt szerződések (a szürke zóna)<sup>36</sup> kiküszöbölése miatt, másrészt az önfoglalkoztatás támogatásából adódóan is. Ellentmondás tapasztalható a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerő-piaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról szóló 6/1996. (VII. 16.) MüM rendeletben is, mely szerint az önfoglalkoztatás is egyéni vállalkozás, vagy társas vállalkozás tagja és az adható támogatás kezdő időpontja „a bejelentési kötelezettséggel járó egyéni vállalkozás létrehozása esetén a vállalkozói nyilvántartásba vételének a napja.”

3. A fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának legfőbb akadálya alacsony foglalkoztathatósági szintjük. Ez azt jelenti, hogy e célcsoportnak lényegesen alacsonyabb az iskolai végzettsége; kevesen rendelkeznek keresett szakmai képzettséggel; munkavállalási, munkavégzési képességeik, készségeik megkoptak, így a munkáltatók számára kevésbé vonzó munkaerők. Munkaerő-piaci integrációjuk érdekében ezért fontos foglalkoztathatóságuk javítása, mely az alábbi területeken valósítható meg:
  - Iskolázottsági, képzettségi szint növelése (hiányzó alap- és középfokú végzettség pótlása; szakmai ismereteket megerősítő, aktualizáló, növelő képzés biztosítása; piacképes szakképzettség megszerzése; munkavállalás esélyét növelő kiegészítő képzések (informatika, nyelvi képzés) biztosítása.
  - Képzéshez, munkavállaláshoz szükséges készségek, képességek erősítése, újraépítése.
  - Tanulást és munkavállalást akadályozó pszicho-szociális tényezők feltárása és gondozása.
4. A foglalkoztathatóság képzés által történő javításának fontossága jelenik meg a keresletorientált munkaerőpiacon. A munkaerőhiány különösen a KKV-k esetében hozza azt az eredményt, hogy a munkavállalók kettő vagy még több funkciót töltenek be egyszerre, ehhez pedig egyre több és magasabb műveltségű, szaktudású, kompetenciájú emberre lesz szükség. Egyre nagyobb igény lesz a munkakörmegosztásra, mint atipikus foglalkoztatási formára.
5. A megyei, helyi esélyegyenlőségi programok célja az adott területen élő hátrányos helyzetű rétegek szociális biztonságának, életszínvonalának javítása. Az elmúlt időszakban felülvizsgált és újrafogalmazott, a helyi adottságokat alaposan figyelembevevő koncepciók hatásosan csökkenthetnék a fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek munkanélküliségét és a társadalmi különbségeket egyaránt. Különösen fontos lenne a megyei kamarák, vállalkozói központok bevonása a foglalkoztatási rehabilitáció rendszerébe, az atipikus foglalkoztatás elterjesztésébe.

---

<sup>36</sup> Gyulavári Tamás álláspontja szerint „a jogharmonizációtól eltekintve, az önfoglalkoztatás alatt nem a polgári jogviszonyok és a munkaviszonyok közötti, úgynevezett szürke zóna (esetleg a polgári jogviszonyokkal együtt) értendő, hanem kizárólag a polgári jogviszonyok. Hiba volna azonban a magyar munkajogban az önfoglalkoztató kifejezést azokra a személyekre (is) 'rásütni', akik nem munkavállalók, de nem is tisztán önfoglalkoztatók, hanem gazdasági függőségben dolgoznak. Ennek a szürke zónának a szabályozására már történtek kísérletek (pl. önálló kereskedelmi ügynök), de ez a jogalkotási kérdés ma még korántsem rendezett, illetve lezárt.” Forrás: Gyulavári Tamás (2014): A szürke állomány. Gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az önfoglalkoztatás határán.

6. Az atipikus foglalkoztatás egyik jellemzője, hogy a szolgáltatási szektorban gyakoribb, mint a termelői szférában. Különösen igaz ez a nem állami szervezetekre. A nonprofit szférában a társadalmi átlagot meghaladóan működik a szociális szolidaritás elve, ami tetten érhető ezen szervezetek humánpolitikájában, munkaerő-gazdálkodásában. A civil szervezetek sokkal érzékenyebben, nem kizárólag a pénzügyi/gazdasági előnyöket mérlegelve viszonyulnak egy-egy munkatárs foglalkoztatásához. A forprofit szektorhoz viszonyítva itt sokkal kevésbé stigmatizált egy fogyatékos, megváltozott munkaképességű álláskereső. A nonprofit szférában rejlő foglalkoztatási potenciál kiaknázása érdekében olyan intézkedésekre van szükség, amelyek erősítik a civil szervezeteket, hogy erre elkülönített forrásokkal sikeresen részt vállaljanak az állami, az önkormányzati közszolgáltatás ellátásában (például sorstársi segítők atipikus foglalkoztatásával).
7. A távmunka a szintén otthon végzett bedolgozói munkavégzéstől elsősorban a végzendő munka jellegében különbözik. Míg a bedolgozás az informatikai robbanás előtt is létezett, s teljesítménykövetelmény alapján, elsősorban fizikai munka elvégzésére létrejött jogi megoldás volt, addig a távmunka kifejezetten a modern adatfeldolgozási és -átviteli rendszerekre épül, és olyan munkafeladatok elvégzését teszi lehetővé, amelyek valamilyen formában a számítástechnika használatához kötődnek. A korszerű technika lehetővé teszi számos munkafolyamat automatizálását, ami nemcsak számos korábbi, hagyományos módszerekkel dolgozó szervezeti egységet tesz feleslegessé, hanem a műveletek száma növekszik, aminek hatására újra strukturálódnak a feladatok a tipikus és az atipikus foglalkoztatás között. Következésképpen és az esélyegyenlőség biztosítása érdekében lehetőséget kell biztosítani digitális kompetenciáinak fejlesztésére. Olyan támogatásra van szükség, amely hozzájárul a távmunkában végzendő munka eszközeinek beszerzéséhez, az otthoni munkavégzés adaptációjához. A súlyosan fogyatékos emberek esetében a távmunka is legyen beszámítható a rehabilitációs hozzájárulás kiváltásába.

Javaslatainkat a jobbító szándék vezérelte. A napjaink munkaerőpiacán bekövetkezett változások igénylik a képzett munkaerőt, legyen az fogyatékos és megváltozott munkaképességű álláskereső. Esélyeik azonban csak akkor növekednek, ha kellő szakpolitikai segítséget is kapnak kompetenciáik fejlesztéséhez, foglalkoztathatóságuk javításához.

### **Irodalomjegyzék:**

Bankó Zoltán – Ferencz Jácint (2015): Atipikus munkajogviszonyok - Munkajogi kiskönyvtár sorozat 6. kötet. Wolters Kluwert Kft., Budapest.

Cseh Judit – Horváth Judit Bernadett – Pankász Balázs (2017): Megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon. In.: Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt (szerk. 2018): Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon. Példatár. Pécsi Tudományegyetem.

Geskó Sándor - Gyulavári Tamás - Kártyás Gábor - Kovács Katalin - Németh László (2011): Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei. Konszenzus, Budapest.

Gyulavári Tamás (2014): A szürke állomány. Gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az ön-foglalkoztatás határán. Pázmány Press, Budapest.

Hárs Ágnes (2013): Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában. Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Budapest.

Központi Statisztikai Hivatal: Munkaerő-piaci helyzetkép, 2015. 2016. okt.

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf>

Szellő János (2009): A foglalkozási rehabilitáció elmélete és gyakorlata. Jegyzet. ELTE BGGYK, Budapest.

LOVRETTY ZSIGMOND

## COACHING, MENTORING, TANÁCSADÁS, PSZICHOTERÁPIA

### *A fejlesztő, (segítő, támogató és felkészítő) foglalkozások jellemzői*

A szervezetek életében, fejlődésében szerepet játszó, személyre szóló fejlesztő tevékenységek piaca, ezen belül különösen a vezetői-menedzseri **coaching** szolgáltatás, az elmúlt évtizedekben rohamosan fejlődik. Mielőtt ezeket, a piacon tömegesen megjelenő kínálatokat igénybe vennénk, érdemes tisztáznunk mely célra, fókusz területre, milyen típusú probléma megoldására keresünk partnert, szolgáltatót, s attól miféle kompetenciákat, készségeket várjunk el az adott fejlesztési, támogatási célok elérése érdekében. A következőkben, a szervezet és fejlesztendő munkatársai (vezetői, menedzserei, utánpótlásként számba vett tehetségei) szolgáltató partner választását megkönnyítendő, a fejlesztő foglalkozások típusait és jellemzőit foglaljuk össze. Az összefoglalásban alapvetően a **vezetői-, menedzseri coaching, a mentoring, a tanácsadás (consulting)** és a személyes coaching fejlesztésben betöltött helyére, szerepére koncentrálunk, érintve még a pszichoterápia egyéni segítségnyújtásban, gyógyításban betöltött szerepét, lehetőségeit is. A fejlesztési célok elérését szolgáló képzések és tréningek vizsgálata ugyanakkor nem képezik ennek az összefoglalásnak a tárgyát.

A fejlesztő foglalkozások legfontosabb célja a szervezet alkalmazottai (főként a szervezetben megnyilvánuló, ott megfigyelhető) viselkedésének, azok sémáinak, mintázatainak a szervezet működtetésére, az egyének fejlődésére, karrierjére gyakorolt hatásának feltárása, a vezetői fejlődéshez, a hatékony vezetői működéshez szükséges viselkedésformák fejlesztése, a sikeres működést korlátozó, akadályozó viselkedésformák, sémák felismerésének, elhagyásának támogatása. A fejlesztő, támogató foglalkozások igénybeviteléhez szükséges megalapozott döntések meghozatalához, az egyes módszerek ajánlott alkalmazási eseteinek, folyamatainak várható eredményeinek ismeretére szükségünk van. A következőkben ehhez kívánunk támpontokat megfogalmazni több mint negyedszázados, nagyvállalatoknál, globális vállalatoknál és saját vállalkozásban szerzett mentori, tanácsadói és coaching tapasztalataink felhasználásával. Az egyes foglalkozások tudományos, kutatási, tapasztalati, módszertani, esettanulmányi háttérének tanulmányozásához bőséges szakirodalmi forrás áll az érdeklődők rendelkezésére.

A fejlesztő foglalkozások legfontosabb területei:

- vezetői-, menedzseri coaching,
- személyes coaching,
- mentoring,
- tanácsadás (consulting),
- pszichoterápia.

Ezek a területek más és más **támogatási típust** (1) igényelnek. A fejlesztő, támogató **szakemberek, partnerek** köre (2) a feladatok függvényében különböző, tevékenységi **fókusz területük** (3) eltérő, időhorizontjuk, a problémamegoldáshoz szükséges **időigényük** (4) jelentős különbségeket mutat. A fejlesztés - támogatás **szponzora és költségigénye** (5) a feladathoz igazodik. Az egyes támogatási területek sajátos **szerepfelfogást** (6) követelnek meg a résztvevő partnerektől. A támogatásban, **tanácsadásban részesülők** (üggyfelek) köre (7), a szakterületi **határok és a peremfeltételek** (8) a támogatási típusokhoz igazodnak. A tanácsadói, támogatói szakmai **képzettségi és tapasztalati háttérrel** (9) a támogatási típus szabja meg. A támogatás minőségét, a

---

Lovretity Zsigmond HR szakértő, vezetői coach.

tanácsadói szakmai színvonalat biztosító *szupervízió* (10), szükségessége, ugyancsak a támogatási típus függvénye.

## A menedzseri, vezetői (executive/leadership) coaching jellemzői

- 1) Ez a coaching folyamat *szervezeti összefüggésben* fejti ki hatását. A folyamatot az ügyfél vezetője, a HR és a szervezet vezetése támogatja és szponzorálja. A szolgáltatást jellemzően független coachok, coaching szervezetek, vagy belső (a szervezet coach tevékenységre képzett alkalmazottjaiból kiválasztott) coachok nyújtják, a munkáltató fejlesztési tervei szerint.
- 2) A folyamat résztvevői a coach és ügyfele (csoportos coaching esetén ügyfelei). A coaching folyamatát, eredményeit a fejlesztés szponzorai periodikus találkozókon kísérik figyelemmel.
- 3) A coaching a szervezeti összefüggésben szükséges viselkedés - változásokra, készség- és kompetencia-fejlesztésre, vezetés-fejlesztésre, szervezeti tanulásra koncentrál, a coach és az ügyfél rendszeresen visszatérő, aktív együttműködésére alapoz.
- 4) A fejlesztési szerződés szokásos időtartama 3-6 hónaptól egy évig terjedhet, az elért eredmény függvényében rendszerint megújítható. Az ügyfél és a coach rendszerint havi 1-2 órás üléseken találkozik.
- 5) A coaching folyamat szponzorálója a munkáltató szervezet.
- 6) A vezetői (executive) coach partneri kapcsolatot, szerepet alakít ki az ügyféllel. A kompetens coach érti és elfogadja, hogy a változással összefüggő szakértelem, tudás az ügyfél birtokában van. A coach felelőssége és feladata a *folyamat irányítása*. A partnerek kapcsolata nem a tanítás-tanulásban, hanem a fejlődést, viselkedés - változást (egyes rögzült, de a vezető által korábban fel nem ismert, a sikeres vezetői munkát akadályozó vezetési szokások elhagyásának elérését) elősegítő döntések, akciók elhatározásában, megtervezésében, a végrehajtás értékelésében, az eredmények visszacsatolásában mutatkozik meg.
- 7) A coaching szolgáltatásban a szervezet menedzserei, felsővezetői, a vezetői testületek tagjai, illetve utánpótlásuk köre egyaránt ügyfél lehet.
- 8) A coaching során a pszichoterápiai gyakorlat elemeinek alkalmazása, a coach tradícióinak példaként történő megosztása, azok alkalmazásának hangsúlyozása, az ügyfél érdeklődésének a coach által tervezett irányba terelése *kerülendő* (bár a coachok körében néha mutatkozik rá igény). A coaching nem lehet megoldás különböző típusú függések (alkohol, drog stb.), más mentális betegségek kezelésére. Jelentős szervezeti krízisek, fegyelmi, compliance eljárások körébe tartozó események, alkalmazotti viselkedések változtatása nem tartozhat a coaching - folyamat körébe.
- 9) A coaching folyamat irányítása pszichológiai érdeklődésen, érzékenységen, tájékozottságon túl, szervezeti munkában szerzett ismereteket, tapasztalatokat, szervezetfejlesztési ismereteket és a HR fejlesztési funkciókban szerzett jártasságot igényel. A coaching tevékenységre való jogosultságot professzionális szervezetek által lebonyolított, a coach szakma, vagy coach szövetségek által elfogadott vizsgával záruló tréningek alapozzák meg.

A coach képzés az elmúlt években óriási lendületet vett. Mondhatnánk azt is, hogy a coachingnak világszerte divatja lett. Így van ez a magyar piacon is. A különböző hatékonyságú és minőségű képzések, a szolgáltató piacra kibocsátott coachok tömege óvatosságra kell, hogy intsék az igénybe vevő szervezeteket. Fontos, hogy néhány, az eredmény szempontjából fontos coach kompetencia, kompetencia- csoport megfigyelésére, értékelésére a foglalkoztatás előtt sor kerüljön. A következőkben felsorolunk néhányat.

**A kapcsolatépítésben hasznos kompetenciák:**

- ismeretek a személyközi kapcsolatokról és a szervezeti dinamikáról,
- az ügyfél érzelmeinek döntésmentes elfogadása,
- az őszinte segíteni akarás képessége,
- kíváncsiság az ügyfél története (story telling) iránt,
- az ügyfelek egyediségének tiszteletben tartása,
- az ügyféllel szembeni bizalmi viszony gyors kiépítése,
- -teljes jelenlét képessége, aktív figyelés képessége az ügyféllel szemben.

**A kommunikációban hasznos kompetenciák:**

- képesség a provokatív, kísérletező, vizsgálódó kérdések feltevésére,
- képesség az ügyfél történetmondási (story telling) szándékának előhívására, kíváncsiság felmutatásával, kérdésekkel és megerősítő megfogalmazásokkal,
- képesség a felvetett témák összefoglalására, a következtetések levonását jelentő beszélgetések folytatására, világos újrafogalmazására,
- képesség hasznos visszacsatolások adására megfigyelésekre és érzékeny információkra alapozva,
- képesség az ítéletalkotás elkerülésére, szándék és akarat az ügyfél megértésének elérésére,
- a coaching ülések időgazdálkodásának hatékony kezelése.

**A tanulás fejlesztésének, gyorsításának kompetenciái:**

- rugalmasság az ügyfél szükségleteihez való igazodásban,
- az ügyfél segítése a változási feladatok végrehajtásának szükségtelen átvállalása nélkül,
- önkorlátozás képessége az ügyfélnek nyújtott tanácsokban,
- az ügyfél tanulási módszereinek feltárása, beépítése az együttműködés módszerébe,
- ismeretek birtoklása a felnőtt-fejlesztés, a motiváció és a tanulás elméleteiről,
- képesség a támogatás és a kihívások megfogalmazása egyensúlyának megtalálásához,
- adaptációs készség a különböző személyiségekhez és szervezeti kultúrákhoz.

**A coaching hatékonyság kompetenciái:**

- optimizmus az emberi fejlődés és a viselkedés - változás iránt,
- saját reakciók hangolása az egyes helyzetekhez, adekvát reakció alkalmazásának képessége,
- tudatosság és az én alkalmazása a folyamatban,
- készség és nyíltság a visszacsatolások adásában.

10) A coachok számára a felkészítő tréning során a folyamatos **szupervízió**, a gyakorlatban a felmerülő problémák szerint **eseti szupervízió** szükséges a minőségi munka biztosítására. (A szupervízió olyan speciális szakmai személyiségfejlesztő módszer, amelynek alkalmazása nélkülözhetetlen a segítő foglalkozásúak hivatásgondozásában, saját mentálhigiéniájában, szakmai továbbképzésében és munkájának minőségbiztosításában. A szupervízió módszeresen strukturált tanulási folyamat, amely a szupervízió alanya szakmai tapasztalatára reflektál, a szupervízor a folyamat kereteiért, a szupervizált pedig a tanulás céljáért felelős).

## A személyes (personal) coaching jellemzői

- 1) A személyes, életvezetési és karriertámogatási coaching folyamat döntően az abban részt vevő ügyfél **személyes** életvezetésére, karrier ambícióira koncentrál. Az ügyfél csak részben kap **szervezeti összefüggésben** coaching támogatást szolgáltatójától. A támogató szolgáltatást független coaching szervezet, karriertámogatási vállalkozás, vagy kiszervezéssel (outplacementtel) foglalkozó szervezet biztosítja, alapvetően egyéni (nem szervezeti) kezdeményezésre.
- 2) A folyamat résztvevője a coach és ügyfele.
- 3) A coaching tárgyát, fókuszát az ügyfél személyes élete, a munkához való viszonya, illetve karrier célkitűzései képezik. A karrier coaching az ügyfél adekvát karrier - és álláslehetőségeinek azonosítására, akciótervek kidolgozására, a kitűzött célok elérésére helyezi a hangsúlyt, vagy támogatást ad a munkával való elégedettségének fokozásához.
- 4) A személyes coaching nyílt végű folyamat, amelyet a felek szerződéssel szakaszolhatnak is.
- 5) A szolgáltatás díját az ügyfél, a karriertámogatás költségeit esetenként a munkáltató fedezi.
- 6) A coach szerepe itt hangsúlyosabban az iránymutatás, szakértői támogatás, a folyamatban hangsúlyt kaphat a tanácsadói szerepkör gyakorlása is.
- 7) A támogatásban részt vevők a személyes és szervezeti (szakmai) életükben egyaránt a szükséges viselkedés változások megvalósításához keresnek szakértő támogatást. A folyamatban többnyire a munkakör / karrierváltásban (átmenetben) érintett ügyfelek vesznek részt.
- 8) A határok és peremfeltételek a szükség szerinti iránymutatás, szakértői támogatás és tanácsadás kivételével megegyeznek az I/8. pontban leírtakkal.
- 9) A coach rendszerint pszichológiai hangsúlyú tréningeken szerzett felkészültséggel és tanácsadói gyakorlattal rendelkezik. A tevékenységhez általában nem írnak elő formális szakmai végzettséget. A coachok többnyire eredeti foglalkozásuk elveit, etikai normáit, legjobb gyakorlatait, illetve a professzionális szervezetek felkészítő módszertanát követik.
- 10) A személyes coaching folytatásához folyamatos tréning és szupervízió igénybevétele ajánlott.

## A mentori tevékenység (mentoring) jellemzői

- 1) A mentoring különösen a munkahelyi beilleszkedés, új munkakör átvétele, valamint a karrier fejlődés folyamatában nyújthat a többi támogatási tevékenységhez képest kevésbé kötött szervezetben értékes partneri kapcsolatot a fejlesztendő munkatársnak. Teljesítmény, vagy kompetencia fejlesztés céljával ritkán alkalmazzák.
- 2) A folyamat résztvevője az adott szervezet, ritkábban egy külső szervezet magasabb szervezeti szintjén foglalkoztatott, tapasztalt, leggyakrabban vezetői feladatokat ellátó, sikeres, a munkatársak által elismert, szerepmodellként is figyelembe vett *mentor*, partnere a fejlesztendő, újonnan érkező, új munkakörbe került, vagy utánpótlásként figyelembe vett, rendszerint fiatal, kevés vezetői gyakorlattal rendelkező, **támogatott, tehetséges szakember** (mentee, protezsé). A mentort egy, a szervezet által kiválasztott, felkészített csoportból a mentoring résztvevője választja ki. A kiválasztás során a leendő mentorált a mentor hasznosítható tapasztalatát, valamint karriercéljához, az addigi fejlesztésben elért szintjéhez megítélt tudását, érzékenységét, együttműködési készségét, kommunikációs stílusát veszi figyelembe.

- 3) A mentoring a támogatott munkatárs által felvetett, kiválasztott különböző időhorizontú tervek, elgondolások, víziók, problémák, elbizonytalanodások, elakadások feltárására, megbeszélésére helyezi a hangsúlyt. A **tapasztalatátadásnak** és a szervezeti integrációra való törekvésnek a mentoringban meghatározó súlya van.
- 4) A mentoring program időtartama közép-, illetve hosszú távú, néhány hónaptól évekig is terjedhet, a fejlődés függvényében a mentori fejlesztés szintváltására (mentorváltásra) is szükség lehet.
- 5) A mentoring szponzora a szervezet, a mentort rendszerint nem illeti meg díjazás, munkáját munkaidőben végzi, fejlesztő tevékenységét erkölcsi elismerés övezi.
- 6) A **mentorált** szerepe a fejlődését, **nem az előmenetelét támogató** mentor kiválasztása, tanulási céljainak, elvárásainak világos, tiszta megfogalmazása. A mentoring a tanulásról szól, nem a mentor számára kedvező kép kialakításáról. A **mentor** a folyamatban olyan kapcsolat kialakítására törekszik, amely a mentee tanulását támogatja. A mentor a felfedezést segíti, nem instruálja partnerét, okos válaszok megfogalmazása helyett a **fejlődést segítő gondolatokat provokáló kérdések** megfogalmazására törekszik. A mentor hangsúlyos szerepe olyan biztonságos, komfortos kapcsolat kialakítása, amely a mentee **tanulási folyamatának támogatását** veszi alapul.
- 7) A mentoring tevékenység célcsoportját a szervezet vezető-utánpótlási csoportjába tartozó fejlesztendő munkatársai, vagy új, magasabb szervezeti szintű munkakörbe kinevezett vezetői alkotják.
- 8) A mentoring határ-és peremfeltételei a többi támogató tevékenységhez képest lazábbak, rugalmasabbak, ugyanakkor a mentornak figyelemmel kell lennie arra, hogy pozícióját az együttműködés folyamatában irányító, vezető szerepre ne használja, **inkább barátként, mint vezetőként** viselkedjen támogatott partnerével.
- 9) A mentori tevékenység nem igényel speciális szakképzést. A megfelelő szerepértelmezési- és az ajánlott kommunikációs módszertant a leendő mentorok célirányos tréningeken gyakorolják.
- 10) A mentori tevékenységhez szupervízióra nincs szükség, a mentorok időszakosan szervezett tréningeken, konzultációkon beszélnek meg tapasztalataikat mentor-társaikkal.

### Az üzleti tanácsadás (consulting) jellemzői

- 1) A tanácsadás (consulting) széles körben kínál szakmai specialitásokat, különleges szakértelmű alapuló tanácsadást egyéni ügyfeleknek és ügyfélcsoportoknak, a szervezetek különböző szintjein. A szolgáltatást független tanácsadók, vagy tanácsadó szervezetekkel együttműködő tanácsadók mellett a támogatott szervezetben működő kijelölt (a tanácsadó szervezet által felkészített) belső tanácsadók nyújtják.
- 2) A program résztvevői egyéni, vagy csoportban működő tanácsadók, konzulensek és – a támogatott szervezetnek a változások lebonyolításában mértékadó – kiválasztott egyénei, csoportjai, felelősei.
- 3) Az üzleti tanácsadás leggyakrabban stratégiai váltások, kidolgozására és megvalósítására koncentrál. A konzulensek egyéni és szervezeti szintű értékeléseket (assessments, benchmarking) folytatnak, majd ezek birtokában adnak szakértői támogatást a változási folyamatok kidolgozásához és lebonyolításához.
- 4) A tanácsadás időhorizontja a rövid projekt időszakoktól a hosszú időtartamú, a szervezeti változások bevezetését kísérő, támogató, többéves programokig terjedhet.

- 5) A tanácsadási program szponzora a szervezet, vagy annak tulajdonosi szervezete.
- 6) A tanácsadó, vagy tanácsadó szervezet, szerződése keretében különféle szolgáltatásokra vállalkozhat szervezet-stratégiai, taktikai és személyes horizontokon. A tanácsadás egyes időszakában a szolgáltatást nyújtó konzulenseket a szervezet részeként, tagjaiként kezelik, máskor szervezeten kívüli szolgáltatóknak tekintik. A konzulensek tanácsadói, együttgondolkodó partneri, coach és további szerepekben is működhetnek a projekt, vagy program egyes időszakában.
- 7) A tanácsadás célcsoportjait az egyének és a megcélzott változás szempontjából mértékadó csoportok, gyakran a szervezetek főbb funkcióiért felelős vezetők képezik.
- 8) A határokat a szerződés természetétől függő, bizalmas információk kezelése, versenytilalmi és más kikötések jelentik, amelyekről már a tanácsadó szolgáltatás kiválasztása során döntöttek a megbízó részéről.
- 9) A tanácsadás (consulting) általában széleskörű gyakran globális háttérrel és referenciákkal kínálja szolgáltatását: a stratégia kialakítási, szervezetfejlesztési, üzletfejlesztési, technikai és szakmai szakértelmet, a személyes és csoportos fejlesztést (tréninget, tanácsadást, coachingot), amely sokéves szakértői fejlődés eredményeként jön létre. A tanácsadásra jogosító licencek, képesítések a szolgáltatásban megjelenő foglalkozások szabályaihoz, képzettségi, gyakorlati követelményeihez igazodnak.
- 10) A tanácsadók szupervíziója különösen a coaching és tréning jellegű szolgáltatások esetében ajánlott.

## A pszichoterápia jellemzői

- 1) A pszichoterápia a személyt érintő tanácsadás és terápia a személyes, családi, érzelmi, viselkedési probléma területeken. Pszichoterápia alkalmazásának felvetésére a szervezetben, a munkatársak körében, a családban, vagy más körben visszatérően észlelt zavaró viselkedési megnyilvánulások alapján, a pácienssel együttműködve kerülhet sor. A felvetéshez rendkívül érzékeny probléma lévén, **szakember bevonása feltétlenül szükséges**. A terápia alapjai változatos ágakra, megközelítésekre bontható (pl. kognitív, viselkedési, Gestalt pszichológia, pszichoanalízis stb.) amelyek kifejtése nem tartozik mélyebben megalapozott szakismereteink, főként pedig gyakorlatunk körébe. A pszichoterápiát erre engedéllyel rendelkező független szervezetek, egyéni szakértők, gyógyító intézmények szolgáltatathatják szakirányban akkreditált diplomával rendelkező munkatársaik útján.
- 2) A folyamat résztvevői a terapeuta és a páciens, annak családja, társa, az azonosított problémák függvényében.
- 3) A terápia alapvetően a páciens érzelmi egészségi állapotára, érzelmi funkcióira koncentrálnak. Betekintést szerez, feltárást végez, problémamegoldást kezdeményez a páciens jellemét, személyiségét, gondolkodásának és viselkedésének rögzült elemeit illetően. A legtöbb terápia feltárni, megérteni igyekszik a páciens életének korábbi szakaszait, történeteit, a stresszorok, a viselkedésmódok és a gondolkodás mintázatainak megismerése, azonosítása érdekében.
- 4) A terápia egyaránt lehet hosszú idejű (akár több év időtartamú), vagy rövidebb terápia-variációkat alkalmazó folyamat fűzér.
- 5) A szolgáltatás díja a pácienset, családját, vagy az egészségbiztosítást terheli.
- 6) A terapeuta a páciens problémáinak függvényében adekvát gyógyító modelleket alkalmaz. A terapeuta, a terápia által meghatározva, autoritásnak tekintett személy, érzelem átviteli célpont

(transference object), gyógyító és szakértő szerepet teljesít. A legtöbb pszichoterápiás támogatás a fájdalmas tapasztalatok feldolgozásával foglalkozik.

7) A pszichoterápia célcsoportja az addikciókkal (függőségekkel), érzelmi problémákkal, a kapcsolati kihívásokkal különböző szinteken küzdő páciensek köre.

8) A folyamatban a határokat világos standardok, szakmai szabályok szabják meg, beleértve az információk bizalmas kezelését, a személyes kapcsolatok elkerülését, valamint a terápiairól készült feljegyzések kezelését is.

9) Pszichoterápiás támogatást csak kellő szakmai és állami licencekkel rendelkező szolgáltatók, szakemberek nyújthatnak (pszichológus, pszichiáter, klinikai szociális munkás, pszichiátriai ápoló).

10) A terápiát végző szakemberek számára a szupervízió igénybevétele szigorúan ajánlott és elvárt.

### Irodalomjegyzék:

Bell, R. Chip – Goldsmith, Marshall (2013): Managers as mentors. Building Partnerships for Learning. Kindle edition. BK Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco a BK Business book.

Drake, B. David (2018): Narrative coaching. The definitive guide to bringing new stories to life. Second edition. Kindle edition. CNC Press, Petaluma, USA.

Frisch, H. Michael et al. (2012): Becoming an exceptional executive coach – use your knowledge, experience, and intuition to help leaders excel. Kindle edition. AMACOM American Management Association, New York...Washington D.C.

Goldsmith, Marshall et al. (2012): Coaching for leadership. Writings on leadership from the greatest coaches. Third edition. Kindle edition. Pfeiffer, San Francisco.

Goleman, Daniel et al. (2017): Coach and mentor . A primer. Kindle edition, Key step MEDIA.

Hall, Chad (2015) : The coaching mindset. 8 way to think like a coach. Kindle edition. Chad W. Hall.

John H. Zenger, H. John – Stinnett, Kathleen (2010): The extraordinary coach. How the best leaders help others grow. Mc Graw Hill, New York...Toronto.

Mattone, John (2013): Powerful executive coaching. Kindle edition. AMACOM American Management Association, New York...Washington D.C.

O'Connell, Bill et al. (2012): Solution focused coaching in practice. Kindle edition. Routledge, New York.

Slayback, Zak (2017): These are the differences between mentors, advisors, and coaches.

<https://linkedin.com/pulse/differences-between-mentors-advisors-coaches-zak-slayback/?trackingId=KrcWeZBvLVmVfNEQ16Ldww%3D%3D>

KÓPHÁZI ANDREA – PÉTERVÁRI ZSÓFIA – BALASSA ÉVA

## AZ X, Y ÉS Z GENERÁCIÓK KIHÍVÁSAI A 21. SZÁZAD MUNKAERŐPIACÁN

### Bevezetés

A téma aktualitását a jelenleg számos szférában uralkodó munkaerőhiány adja. Ennek oka csak részben magyarázható a szakemberhiánnyal. Az utóbbi években a HR kutatók egyre gyakoribb témája a generációk között a munkahelyeken előforduló viselkedés- és elvárásbeli különbségek. A munkaadóknak rá kell ébredniük, hogy egy fontos változással állnak szemben, hiszen nemcsak a világ, a vállalatokkal szembeni elvárások, hanem maguk a munkavállalók is megváltoztak. De kik is azok az Y és a Z generáció tagjai? Melyek az ő igényeik? Mire kell felkészülnie a jövőben a sikerre törekvő vállalatoknak? Az alábbi tanulmányunk középpontjában ezen kérdések megválaszolása áll, elismert kutatók eddig elért eredményeinek bemutatásával, szintetizálásával.

### A kutatás célja és területe

Ezen cikk célja, szakirodalmi kutatások eredményeinek és eszenciájának összefoglalása, szintetizálása. Bemutatjuk az új generációk tulajdonságait, rámutatunk megváltozott életfelfogásukra, mely nagyban hozzájárul a jelenleg kialakult munkaerő-piaci helyzethez. Szeretnénk a vezetőknek ezen tapasztalatok összegyűjtésével segítséget nyújtani a munkaerő új generációjának megértésében, ill. velük való bánásmódban, valamint rámutatni arra, hogy a kialakult állapotra a munkáltatóknak mielőbb reagálniuk kell. Terjedelmi okokból kifolyólag a vizsgált témában önálló kutatást nem végeztünk el, csupán az aktuális szakirodalom feldolgozásán és rendszerezésén keresztül érzékeltetjük a jelen munkapiaci körülményeket.

Több tudományterülettel összefüggésben is vizsgálják a generáció témakörét, pl. a szociológia, a pszichológia és a menedzsment. Mindegyik eltérő definíciót értelmel, ez is oka részben az eltérő eredményeknek. Úgy véljük, hogy a generációk változásának vizsgálata direkt és indirekt módon összefügg különösen a munkapszichológiával. A HR, az érzelmi intelligencia- és kompetencia pedig fontos kiegészítői lesznek a munkaerő kiválasztásának és megtartásának. Hiszen véleményünk szerint a vezetők csak ezek segítségével lesznek képesek felmérni az individuális dolgozói igényeket, ill. így képesek rugalmasan és gyorsan reagálni a rájuk váró kihívásokra.

### Irodalmi áttekintés

A generációkat számos kutató vizsgálja (Schuman-Scott, 1989; Kupperschmidt, 2000; Twenge 2000; Smola – Sutton, 2002; Soulez, Joshi, 2011 ; 2011; Arnett et al., 2013; Kelan, 2014; Khera-Malik, 2014; Lyons – Kuron, 2014;)

Kevés kutatás vizsgálja mélyebben a problémát, így a szakirodalom áttekintésekor gyakran sztereotipizált eredményeket olvashatunk (Soulez, 2011). Szeretnénk rámutatni azon szemléletre, hogy a kutatók nagy része a tényt, hogy négy generáció van jelen egy szervezet életében negatívan értékeli és különösen negatív képet festenek az új, Y és Z generációk jellemzőiről és

---

Kópházi Andrea egyetemi docens, Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közdaságtudományi Kar.  
Pétervári Zsófia egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Savaria Egyetemi Központ.  
Balassa Éva PhD hallgató, Soproni Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola.

szerepükről. Kevésbé vizsgálták a témát ezen generációkban rejlő lehetőségek szempontjából. Arnett at al.(2013) rámutat arra, hogy ez a tendencia veszélyes lehet, mivel a vezetőknek egyfajta szűk és túlságosan borús látásmódot ad a jövőre nézve.

### Egy kis generációtörténeti áttekintés:

Az első utalás a generáció fogalmára az ókorból ered. Az ókori egyiptomi írásokban és ábrázolásokban maradtak fent utalások rituálékról, melyek az egyének saját életükbe, halálukba és túlvilági életükbe való be-és átlépésnek felelt meg. Az ókori görögök a saját történelmük kialakulásának fázisaihoz kötötték a generációkat (aranykor: arany generáció, ezüstkör: ezüst generáció, bronzkor: bronz generáció, vaskor: vas generáció) (Joshi 2011). Az ókor és a jelenkor generáció értelmezése közti különbség a célok keresésében van. Míg az ókorban a világegyetem megértése generációkon keresztül történt, addig ma a jelenlétük hatását vizsgálják az egyénre. Az iparosodás által kiváltott gyors fejlődés miatt a generáció fogalmát nem ciklikusan, hanem lineáris fejlődési pályán értelmezzük. (Joshi, 2011; Twenge, 2000).

A generáció premodern fogalma szerint a rokonsági kapcsolatokon keresztüli tulajdon-, szokás-, hagyomány- és értékátvitelen alapult, többnyire közösségi esemény volt (Joshi, 2011).

A generáció modern fogalmát a szerzők eltérően értelmezik. A szakirodalmi szerzők egy része ( Mannheim, 1952; Kupperschmidt, 2000; Arnett, 2000; Deal et al., 2010; Ward, 1974; Schumann – Scott, 1989;) szerint az elsődleges összekötő elem a kollektív öntudat. Míg (Lyons – Kuron, 2014; Tolbize, 2008; Twenge, 2000; Inglehart, 1977) az életkort, a korszakokat veszik alapul. Ezek ötvözését (Kertzer, 1983; Khera – Malik, 2014; Joshi, 2011) alkalmazták.

Karl Mannheim (1952) **kollektív öntudatra** épülő definíciója egy generációba sorolja az azonos időszakban és azonos földrajzi helyen született személyeket. Kuperschmidt (2000) és Soulez (2011) is ehhez hasonlóan definiál. Szerintük a közös események, tapasztalatok ereje minden generációban egy egyedülálló attitűdöt alakít ki, ami alakítja a viselkedését. Arnett (2000) kutatásai bebizonyították, hogy az iparosodott nagyvárosok társadalmi tendenciái (pl. házasságkötés, gyerekvállalás ideje) azonos tendenciát mutatnak. Mannheimnél még kiemelnénk a gyermekkorban megtapasztalt élmények hatását a későbbi életfázisokra. A gyermekkori tapasztalások ebben a „rétegben”, sorrendben rögzülnek, meghatározzák a későbbi személyiséget és a viselkedést, ill. az elvárásokat is. Mannheim szerint a felnőttkorban tapasztaltakat ezeken az elsődleges rétegeken keresztül értelmezzük, és ez adja a generációk közötti különbséget. Soulez (2011) megkérdőjelezi ezen szemléletet, szerinte a családi minták erősebbek a makrokörnyezet eseményeinél. Kelan (2014) szerint a fiatal felnőttkori tapasztalatok erősebbek a biológiai jellemzőknél.

Az életkorra, kohorszra és a korszakokra épülő definíció a generációk hatását társadalmi szinten vizsgálta. A leggyakoribb az életkor szerinti meghatározás, ami 15-20 évre jelöli ki a generációs hovatartozást. Abban hasonlít a kollektív meghatározáshoz, hogy a határ pontokat a nagyobb eseményekhez igazítják. (Lyons-Kuron, 2014 ). Kertzer (1983) szerint az életkor változásának, a kohorsznak, ill. a történelmi korszakoknak a hatása nehezen szűrhető ki, ez téves eredményekhez vezethet. (Twenge, 2000; Deal et al., 2010; Arnett et al., 2013; Khera-Malik, 2014). Megemlítenénk néhány szerzőt, akiknek pár generációt átölelő eredményei születtek eme témában. Smola-Sutton (2002), Kowske (2010) és Twenge et al (2004).

Joshi (2011) ezzel szemben felveti, hogy egy generációnak lehet tekinteni a közel egy szervezetben levő egyéneket is, függetlenül koruktól ill. egyéb körülményektől. Mivel az egyének azonos időszakban kerülnek a szervezetbe, azonosan tréningezik őket, hasonló képük van a szervezetről és így azonos attitűdöt és kommunikációs stílust vesznek fel. Joshi (2010) még az ókori hagyo-

mányátadó genealógiára, rokonsági kapcsolatra is épít, az alatt azt érti, hogy az idősebb generáció a fiatalabbnak „átörökít”. Ezt veszi át a szervezeti kontextusba. Tehát ehhez hasonlóan a szervezetet elhagyó egyén az értékeket, erőforrásokat tovább adja az újonnan érkezőknek.

### A munkaerőpiac generációi

A generáció kifejezést sokféleképpen megközelítik a kutatók, értik ezalatt a hasonló korú egyéneket, vagy az azonos időintervallumban született, hasonló történelmi és szociokulturális környezetben felnőttek személyeket, de az azonos szervezetben dolgozókat is. (Mannheim, 1952) Ezen utóbbi megfogalmazásnak megfelelően a munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen: a baby boomer (1950-1965), az X (1966-1989), az Y (1985-2000) és a Z (a második évezred körül születtek) generációja. Az őket megelőző veterán generáció már nyugdíjas (1930-1949-es korosztály).

A *baby boomer*-ek tagjaira még hatással volt a háború, az USA-ban a szexuális forradalom vagy a hidegháború. A családokra idealisztikus és optimista világkép volt jellemző. (Kupperschmidt, 2000) A munkahelyi értékek között elsősorban az egyenlőség, a lojalitás, csapatszellem, optimizmus állnak első helyen. A fejlődés szükségességét felismerik, a technológiai újdonságokat nehezen fogadják el (Bokor, 2007).

Az *X generáció* elnevezés Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el, „digitális bevándorlóknak” is szokták nevezni ezen korosztályt (Tari, 2010). Ezen időszak változása volt a nők munkába állása, a számítógép, a kábeltévé, a videojátékok. Magyarországon ekkor történt a rendszerváltás, melyet követően megjelentek a multinacionális vállalatok, akik igényelték a fiatal, szellemi dolgozók jelenlétét. Ezen időszakban az X generáció közül sokan vezető pozícióba kerülnek (Bokor, 2007). Az ő munkahelyi értékeik jellemzői: a független, megbízható, szkeptikus, magasan kvalifikált és magas munkabírású személyek, akik követik és - természetesen - kedvelik a technológiai újdonságokat (Khera – Malik, 2014).

Az *Y generáció*, más néven „milleniumi generáció” (Twenge, 2010; Khera- Malik, 2014; Deal et al., 2010; Arnett et al., 2013) vagy „én generáció” (Twenge, 2010; Arnett et al., 2013), de hívják „következő generáció”-nak (Smola – Sutton, 2002), „nézz rám generációnak”, valamint (Jensse et al., 2013) „you tube generációnak” (Soulez, 2011) is. Itt a technikai fejlődés, a globalizáció óriási változásokat okozott, ezzel is magyarázzák az X és az Y generáció közötti szakadékot, hiszen nekik már mások az élményeik, igényeik, lehetőségeik. Az ő információigényük az internet segítségével azonnal kielégíthető, nem mennek könyvtárba, nem ismerik a lemezjátszót, magnókazettát. Az ő életüket jelentősen befolyásolja a digitális média, a gazdasági válság, vagy a terrorizmus (Khera - Malik, 2014). Az ő munkahelyi értékeik: jártasak és érdekeltek a technológiában, toleránsak, magas versenyszellem jellemzi őket, törekvőek, asszertivitás, magabiztosság és diverzitás jellemzi őket.

A *Z generációnak* a 2000 után születetteket nevezik (Scholz, 2017). Teljesen új kihívást jelentenek a kutatóknak, hiszen teljesen eltérnek az előzőektől. Beleszülettek a digitális világba, mely jelentősen befolyásolja őket és az emberi kapcsolataikat is. Múshogy tanulnak, hozzászoktak a gyors információáramláshoz, képesek egyszerre több dologgal foglalkozni. Emiatt múshogy dolgozzák fel a kapott információkat és másképp gondolkoznak, mint az előző korosztályok. Egyre kevesebbet olvasnak, inkább a számítógép és a telefon használata jellemzi őket. Az első igazi digitális nemzedék nemcsak a társadalmat, a családokat, az emberi kapcsolatokat, hanem a munkahelyeket és az ottani elvárásokat is befolyásolja.

Mivel a dolgozókra ható események az információs technológia fejlődése miatt emelkedik, ezért az egy adott korcsoport időintervalluma csökken. Gyakori, hogy a korban egymáshoz közel álló

személyek is nehezen értik meg egymást, ennek oka pedig, hogy eltérő kommunikációs formát tanultak meg. Ezért is gyakori, hogy a vezetők és maguk a szervezetek is nehézségként élik meg különböző generáció tagjainak egységes kezelését. (Woodward et.al., 2015; Fogg, 2009; Glass, 2007). Különösen a konfliktushelyzetek megoldása jelent a HR vezetőknek komoly kihívást. A szervezeti forma laposodása következtében a különböző életkorúak egyre közelebb dolgoznak egymás mellett, ez gyakran vezet konfliktushelyzetekhez.

Az elmúlt években számos elemzés készült az X és az Y generáció értékeiről, elvárásairól, szokásairól. Ennek oka, hogy a felső vezetők inkább az idősebb generációhoz tartoznak és nem értették a felmerült gondok okait. A téma kutatói által kapott eredményeinek segítségével próbálják kezelni a felmerült bajokat és a motiválni a dolgozókat. A baby boomer generáció 10 éven belül azonban javarészt nyugdíjban lesz. 2020-ra a munkaerő 50%-át, 2025-re 75%-át teszi ki az Y generáció. A legújabb szakirodalomból azt is megtudhatjuk, hogy **az Y generáció munkahely választási preferenciáinak élén az anyagi juttatások, a hosszútávú előrelépési lehetőségek állnak.**

A munkaerőpiacon sok helyen jelentős dolgozó hiány van, ennek részben demográfiai okai vannak, részben pedig az Y-generációt jellemző gyakori munkahely váltás – „job hopping” is egyfajta gondot okoz. Ez a generáció nem kedveli a stresszt, ám szeretne jól keresni, a materialista értékek fontosabbak számukra, mint az előző generációknál. A szervezetek egy része odafigyel a dolgozói elkötelezettség kialakítására, a munkaerő megtartására, míg mások perspektívaváltásban gondolkodnak. Néhány szervezet ugyanis már úgy alkalmazkodott a megváltozott helyzethez, hogy áttért a projekt alapú szervezeti formára. Ez annyit jelent, hogy a munkaerőt képességeinek megfelelően csak addig kívánják megtartani, amíg a projekt tart. A fiatalabb generáció munka-magánélet egyensúlyi igényére sokan az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazását látják megoldásként. Ez a változási folyamat természetesen nem érintheti negatívan a vállalatok profit maximalizálási elvárását (Arnett et.al., Scholz 2014).

Az Y generáció nagy része már túllépett az ellenállás fázisán és halad a megértés felé. A kutatókat aktívan foglalkoztatja a kialakult helyzet, ám olyan eredmények azonban még nem születtek, melyek előre jeleznék az elkövetkező 5-10 év megoldásait.

### **Az X, Y és Z generációk közötti eltérés a munkahelyen**

Ha elgondolkodunk, hogy ki mivel tölti az szabad idejét, igazat adunk a profession.hu-n általunk olvasott cikkének: „egy hatvan év körüli személy rejtvényt fejt, egy negyvenes tv-t néz, egy harmincas a telefonján netezik, facebook-ozik”. „A miért nem érti egymást az X, Y és a Z generáció?” c. tanulmány szerint az Y generáció fél a felnőtté válástól, a Z elutasítónak érzi a munka világát. Az Y és a Z negatívan áll az álláskereséshez, hiszen sok negatív visszajelzést kapnak. Ez érthető is, hiszen az X generációnak pályakezdőként könnyebb helyzete volt, mint a későbbi generációknak, ugyanakkor ők később szembesültek az elutasítással.

Az Y és a Z fő céljai között van a pénzkeresés, a pályaválasztásukat is nagyban befolyásolja ez, ezért sokszor azért sem elégedettek, ill. boldogok, mert nem azt végzik, amit szeretnek. Fontos viszont számukra a munka és a magánélet egyensúlya, és az érdekes, a kreatív és értékteremtő munka. A legnehezebb a fiatal generációknak, hogy a stabilitás, a biztonságérzés eltűnt a munkahelyekről. Jól keresni, jól teljesíteni lehet, ám ez nem biztosítja már a nyugdíjig az állást, úgy, mint a baby boomereknél még általános volt.

A megváltozott világ és a átalakult munkahelyi elvárások miatt a generációk mentalitása különbözik. A baby boom generáció egy ugyan munkával teli, de nyugodtabb és kiegyensúlyozottabb társadalmi és gazdasági helyzetben élt. A munkaidő ideje fix volt, a vezetőivel személyes kapcso-

lata volt, nem digitális video beszélgetéseken keresztül értekeztek egymással. Az X generáció ezzel szemben a korlátlan munkaidővel kellett, hogy „megküzdjön”. A multi vállalatok új elvárásainak, új munkahelyi kultúrájának negatív „velejárója” a munkahelyi szorongás, a túlterheltség, a motiválatlanság mind új problémát jelentenek a vezetőknek. Az Y generációnak már az állandó készenléti helyzetbe csöppent bele, rendkívül magas teljesítményi elvárások mellett. Ők már törekedtek a munkahelyükön a családiasabb munkalétkörre. A Z generációval kapcsolatos, jövőbeli kihívások már az iskolákban elkezdődnek, hiszen az eddigi tapasztalatok szerint ők az oktatás új formáját igénylik. A gyerekek elutasítják a „régis porosz” módszert, interaktívabb eszközöket igényelnek, mindez természetesen a munkahelyváltozásokra való felkészülésére is igaz. Egy digitális eszközökkel teli világba születnek a gyerekek, melyek használata mindennapi életük szerves és számukra természetes része. Baráti kapcsolataikat a virtuális világba élik, mindez lekorlátozza a „normális”, mindennapi életüket és az emberi kapcsolataikat is.

A GfK Csoport kutatása szerint a mai fiatalok egy negyede nehezen tud beilleszkedni a szűk környezetébe, könnyebb barátokra lelnie az interneten. Ez nagyban fogja befolyásolni náluk majd a munka világát. Mire a Z generáció dolgozni fog, arra a munkaerő kereslet tovább nő, míg a kínálat azonban csökkenni fog. Ma egy nyugdíjasra 5 aktív dolgozó jut, ám ez 2,4-re fog lecsökkenni. Ez mind a gazdaságnak, mind a munkavállalónak rendkívül megterhelő lesz. Tehát a vezetőknek és szervezeteknek még nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a karrier brandingre, az utánpótlás nevelésre, a munkahely adottságaira – pl. berendezésre –, a munkaerő-toborzására és megtartására. Ehhez azonban ismerni kell az ő igényeiket, elvárásaikat.

A téma kutatói szerint a „*freeterék-é*” a jövő. Ennek jellemzői: kevésbé kötődik a munkahelyéhez, nem „ragadnak le” egy vállalatnál, nem aggódik a megélhetése, vagy a pozíciója felől sem. Őket nehezebb integrálni a szervezetbe, az önmegvalósítás felé haladnak. Ebben hasonlítanak az Y nemzedékhez. A Z-ről úgy vélik, hogy a saját identitás kifejezésének generációja lesz. Tehát egy sikerre vágyó vállalat reális képet kell, hogy mutasson magáról dolgozójának. Ezen arculat hozzájárulhat majd a vállalattal való azonosuláshoz. Az Y és a Z generációknál véleményünk szerint már a kommunikációnak is rendkívüli szerepe lesz, a vállalati célok elérésének érdekében.

## Konklúzió

A jelen cikkünkben bemutattuk, rendszereztük és összehasonlítottuk a generációk fogalmát, szintetizáltuk különböző nemzedékek jellemzőit, melyek hatással vannak a munkavállalói hajlandóságra. Áttekintettük a magyarországi és a nemzetközi szakirodalmat ezen témakörben. Szerettünk volna az aktuális munkaerő-piaci helyzetet reálisan bemutatni, ill. törekedtünk arra, hogy rámutassunk ezen megoldásért „kiáltó” helyzetre, amely az új generációk elvárásainak megváltozásával kezdődött. Szándékunk volt ráébreszteni a vállalatokat a probléma felismerésére, ill. arra, hogy azonnal „reagálniuk” kell. Igyekeztünk segítségükre lenni az okok megértésében és bemutatni számukra ezen új generációkat.

Véleményünk szerint a vállalatoknak alaposan fel kell készülni az Y és a Z generációk – a korábbi korosztályoktól merőben eltérő – mentalitásából származó szervezeti változásokra. Ezen fiatal generációk új kihívásokat, ám új lehetőségeket is rejtegetnek magukba. Ezt is fel kell ismerniük a vállalatoknak. Ezen új igényekre csak rugalmas szervezeti kultúrával és magas érzelmi intelligenciájú vezetővel lehet reagálni. Ahhoz, hogy a dolgozó képes-e, és elég motivált-e az adott szervezetbe való beilleszkedéshez, az elvárásoknak való megfeleléshez, vagy az értékek elfogadásához, ahhoz kellő motiváltságra, szervezeti kultúrára és vezetői kompetenciára van szükség.

Igyekeztünk a menedzsereknek az optimális vezetői eszközök megtalálásához egyfajta „alapot” adni, aminek segítségével megtalálják a motiválás és az irányítás helyes útját, felépíthetik indivi-

duális vezetői stílusokat, és amelynek segítségével képesek támogatni a dolgozókat rövid- és hosszútávú céljaik elérésében. Mivel a téma direkt és indirekt módon összefügg egyéb tudományterületekkel (munkapszichológiával, HR-rel, az érzelmi intelligencia- és kompetenciával), ezért véleményünk szerint vállalati siker csak úgy lehetséges, ha az ezzel foglalkozó vezetők és szakemberek megfelelő szakmai- és vezetői tapasztalattal, valamint magas érzelmi intelligenciával képesek felismerni az individuális dolgozói igényeket és így képesek rugalmasan reagálni a rájuk váró kihívásokra.

Ezen tanulmány egy általános képet ad a témáról, ám mélyebb következtetések, különbségek egy másik cikk témája lesznek.

**Irodalomjegyzék:**

Arnett, J. J. (2000): Emerging adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, Vol.55. no. 5., p. 469-480.

Arnett, J. J. – Trzesniewski, K. H. – Donellan, M. B. (2013): The dangers of generational myth-making. *Emerging Adulthood*, p.17-20.

Bokor Attila (2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? *Vezetéstudomány*, 2. szám, p. 2-21.

Dara P. (2008): Hogyan lehet megtalálni a legjobb munkahelyet?, AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest. pp.141-151.

Deal, J. J. (2007): Retiring the generation gap: how employees young and old can find common ground?

Douglas Coupland (1998) „X generáció” *Abacus*, 211.old.

Glass, A. (2007): Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, p. 98-103.

Fogg, P. (2009): When generations collide. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, p.25-30.

Inglehart, R. (1977): *The silent revolution: changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. – Martocchio, J. J. (2010): Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35. no. 3., p. 392-414.

Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. (2011): Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, No. 31., p. 177-205.

Kelan, E. K. (2014): Organizing generations: What can sociology offer to the understanding of generations at work? *Sociology Compass*, Vol. 8., p. 20-30.

Kertzer, D. I. (1983): Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, No. 9., p. 125-149.

Kupperschmidts, B. R. (2000): Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*.

Lyons, S. – Kuron, L. (2014): Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, p. 139-157.

Mannheim, K. (1952): *The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge*. London: RKP.

Middleton J. (2015): *Fejleszd elméd!*. Sclar Kiadó, Budapest. pp. 119-123.

Wurzer J. (2017): *Érzelmi intelligencia*. Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 6-93.

Salovey P.- Mayer J. (1990): Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9.

Scholz, Ch. (2014): *Generation Z Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Wiley-VCH, S.220.

Scholz, Ch. (2017): *Generation Z als Herausforderung für die Berufsschule*, Edition Raeta, S.244.,

Schuman, H. – Scott, J. (1989): Generations and collective memories. *American Sociological Review*, p. 359-381.

Smola, K. W. – Sutton, C. D. (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 3. No. 4., p. 363-382.

- Soulez, S. – Soulez, C. G. (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 26. No. 1., p. 39-55.
- Tari Annamária (2010): Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Jaffa Kiadó, Budapest,
- Tolbize, A. (2008): Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living.
- Twenge, J. M. (2000): The age of anxiety?: birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993.
- Twenge, J. M. – Zhang, L. – Im, C. (2004): It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8. No. 3., p. 308-319.
- Twenge, J. M. – Campbell, W. K. (2010): *The narcissism epidemic*. New York: FreePress.
- Ward, S. (1974): Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, Vol. 1. No. 2., p. 1-14.
- Woodward, I. C. – Vongswadi, P. –More, E. A. (2015): Generational diversity at work: a systematic review of the research. Working Paper Series. INSEAD Business School.

<https://www.cvonline.hu/blog/2011/hirek/jon-a-z-generacio-kik-ok-es-mit-akarnak/1145>  
(2018.04.16.)

<http://www.generationz.com.au> (2018.03.22.)

<https://www.hrportal.hu/cimkek/y-generacio.html> (2018.04.16.)

<http://www.piacprofit.hu/gazdasag/y-generacio-10-even-belul-teljesen-atveszik-a-vezetest/>  
(2018.04.02.)

[https://www.profession.hu/cikk\\_munkaeropiac/20131018/miert-nem-erti-egymast-az-x-y-es-a-z-generacio/3530](https://www.profession.hu/cikk_munkaeropiac/20131018/miert-nem-erti-egymast-az-x-y-es-a-z-generacio/3530) (2018.04.16.)

FÜLÖP ZOLTÁN

## AZ IPAR 4.0 FOGLALKOZTATÁSRA GYAKOROLT HATÁSA

### Bevezetés

A technológiai újítások erőteljesen hatnak a munkaerőpiacra. Napjainkban ehhez kapcsolódóan már egy fogalom is beépült a köztudatba: Ipar 4.0. A munkaerő-piaci hatások megmutatkoznak a munkakörök átalakulásában: újak jönnek létre, változik egy-egy munkakör tartalma, és akár meg is szűnhetnek, emellett kihatnak a foglalkoztatottak számára is.

Ez a cikk áttekintést nyújt arról, hogy jelenleg világszerte milyen véleményeket fogalmaztak meg az Ipar 4.0-ról, és a feltételezett technológiai változások foglalkoztatásra történő kihatásáról. Célom, hogy felhívjam a figyelmet arra, Magyarország munkaerőpiaca is ki van téve a globális szinten végbemenő változásoknak, ám még nem lehet megállapítani, hogy milyen hatással mutatkozik ez meg. Ehhez először a magyar munkaerőpiacról mutatok be egy rövid helyzetképet, melyben a foglalkoztatottak számát, a betöltetlen álláshelyek számát és arányát, valamint két munkatípus (kreatív és rutin/betanított) közötti megoszlást vizsgálom.

Az Ipar 4.0 és a foglalkoztatás kapcsolatának vizsgálatára főként nemzetközi szakirodalmakban megtalálható elemzéseket összegeztem, hogy képet adjak arról, hogy a különböző elemzők és módszerek egymástól mennyire eltérő képet festenek. Az eredmények alapvetően két csoportba sorolhatók: optimista és pesszimista. A két oldalt az választja el egymástól, hogy nettó munkahely keletkezést vagy veszteséget várnak a folyamatoktól, de az azonos oldalon állók között is jelentős véleményeltérések láthatók.

### Az Ipar 4.0 fogalma és az elnevezés kialakulása

Az Ipar 4.0 fogalma a gyártási technológia változásán túl meghatároz egy koherens politikai keretet, amelynek célja a német ipar globális versenyképességének fenntartása. (Kovács, 2017) Konceptcionális fogalom, amely összefoglaló néven segíti megérteni a jelenséget, ezzel segítve, hogy a kormányzati és üzleti képviselők a kutatás fejlesztés során tudják, milyen irányú kutatási és fejlesztési területek előtérbe helyezése célszerű. (EP, 2016)

Az Ipar 4.0 elsősorban a feldolgozóiparra fókuszálva írja le az olyan technológiákon és eszközökön alapuló gyártási folyamatok megszervezését, amelyek autonóm módon kommunikálnak egymással az értéklánc mentén: a jövő „intelligens” gyárának modellje, ahol a számítógéppel vezérelt rendszerek figyelik a fizikai folyamatokat, létrehozzák a fizikai az önszerveződési mechanizmusokon alapuló decentralizált döntéseket. (EP, 2016) A koncepció figyelembe veszi a feldolgozóipar fokozott számítógépesítését, ahol a fizikai tárgyak zökkenőmentesen integrálódnak az információs hálózatba (minél több eszköz, gép információt gyűjtson és/vagy egymással hálózatos kapcsolatban álljon). Ennek eredményeként „a gyártási rendszerek vertikálisan vannak hálózatba kapcsolva a gyárakban és vállalkozásokban folyó üzleti folyamatokkal, és vízszintesen kapcsolódnak a térben diszpergált (szétszórt) értékhalózathoz, amelyek valós időben kezelhetők - attól a pillanattól kezdve, hogy a rendelés közvetlenül a kimenő logisztikába kerül.” (EP [2016] 20.o.)

---

Fülöp Zoltán PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem.

A cikk az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP 17-2 és 18-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

Világszerte az Ipar 4.0 (Industry 4.0) már önálló fogalommá vált, melyet általánosabban használnak többek között a feldolgozóipar versenyképességének javítását célzó programokban, vagy akár általában is utalhat a technológia egy fejlettebb, hálózatos alkalmazására. Az Ipar 4.0 elnevezésnek egy kis szelete a „Negyedik Ipari Forradalom” (Fourth Industrial Revolution).<sup>37</sup>

Ebben az új kontextusban a feldolgozóipar és a szolgáltatás közötti különbségek kevésbé relevánsak, mivel a digitális technológiák termékekhez és szolgáltatásokhoz egyaránt kapcsolódnak. Így olyan hibrid „javak” jönnek létre, amelyeket nem lehet kizárólag terméknek vagy kizárólag szolgáltatásnak kategorizálni. Az információs technológia, digitális technológia, digitális gazdaság és az automatizáció napjainkban egyre inkább összeforr egymással, melyek megváltoztatnak korábbi termelési módszereket. A digitális gazdaság kézenfogva jár az Ipar 4.0 fogalommal. (WEF, 2015)

A digitális megoldások, automatizálás és rendszerek összekapcsolását már a magyar köznyelvben is leginkább Ipar 4.0 néven említik. Az Ipar 4.0 szókapcsolat, mint az eredeti német kifejezés (és angol megfelelőjének) fordítása azonban félrevezető lehet, mert a magyar kifejezés egyértelműen feldolgozóipari súlypontot kölcsönöz a fogalomnak. A feldolgozóipar fontos ágazat, de az Ipar 4.0 törekvések általánosabb digitalizációs erőfeszítéseket feltételeznek.

## **Munkaerő-piaci helyzetkép**

Ebben a fejezetben a magyar munkaerőpiacot vizsgálom az alábbi három szempont szerint:

- foglalkoztatottak száma (közmunkásokkal és anélkül),
- betöltetlen álláshelyek száma és aránya,
- munkatípusok közötti megoszlás (rutin/ betanított és kreatív).

A vizsgálati hangsúly többször is a feldolgozóiparra fordul, igaz hangsúlyozom, az Ipar 4.0 nem csak erre terjed ki, de Magyarországon, a munkaerőpiac helyzete alapján jelenleg feltételezhető, hogy rövid és középtávon a legtöbb gépesíthető folyamat az iparban van, mely csökkentheti az ott foglalkoztatottak számát.

A KSH szerint a foglalkoztatottak száma Magyarországon 2017-ben közel 4,5 millió fő volt. Ha a külföldön dolgozók és a közfoglalkoztatottak számával csökkentjük, akkor is 4,2 millió fő körül számszerűsíthető. Az MTA Munkaerőpiaci Tükör című kiadványa alapján kiemelendő, hogy Magyarországon a „legjobb munkavállalási korúak” (25-54 évesek) több mint 82%-a foglalkoztatott. Ezzel az eredménnyel az egész EU-ban a legjobb mutatójú országok közé, a tagországok első harmadába került Magyarország. (MTA, 2017)

A KSH 2018. év elején közzétett adatai alapján a **vállalati szférában hozzávetőlegesen 53 ezer betöltetlen álláshely volt 2017 végén**. Ha az egész nemzetgazdaságot nézzük, akkor a munkaerőhiány 70 ezer fő körül volt.

Ez nagy javulás, hiszen a betöltetlen álláshelyek száma több mint másfélszerese volt 2017 elején a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) adatai alapján.<sup>38</sup> A KSH 2018. év végi gyors adatközlése és az NFSZ adatköre vélhetően eltérő felméréseken alapul, hiszen Matheika és szerzőtársa (2017) számításai alapján már 2014 elejétől folyamatosan 90 ezer felett van a betöltetlen álláshelyek száma. A munkakeresők arányában a betöltetlen álláshelyek száma is rekord magasra emelkedett 2017 elejére, szinte 50%-os arány, tehát minden második álláskeresőt fel kéne ven-

<sup>37</sup> A negyedik ipari forradalom, szűkebb, mint az Ipar 4.0, hiszen az, az ipari termelés megváltozásáról szól.

<sup>38</sup> Az adatokat feldolgozta: (Matheika, 2017)

ni, hogy betöltsék az összes munkahelyet. (Lásd bővebben: Matheika, 2017. 3. o.) Ez értelemszerűen szinte lehetetlen, hiszen nem találnak olyan könnyen egymásra a szereplők. (Nem megfelelő képzés, tapasztalat, lokáció stb.)

Bagó József (2018) is kiemelte, hogy már-már munkaerőhiányról számol be több kutatás Magyarországon, valamint ez a közbeszédben is elterjedt. Nehéz pontos számot meghatározni a munkaerő keresletre, ám az utóbbi években egyre jelentősebb kielégítetlen munkaerő-kereslet jelentkezett: *„Az elérhető statisztikai adatforrások alapján pontosan nem lehet megmondani, hogy összesen hány munkavállalóra lenne pótlólagosan szüksége a gazdaságnak. Ugyanakkor az (intézményi) üres álláshely statisztika szerint 2016-ban az előző évhez képest számottevően nőtt a vállalkozások kielégítetlen munkaerő kereslete.”* (MTA, 2017)

Ezek alapján feltételezhető, hogy a foglalkoztatottak száma még magasabb lehetne, de ehhez elő kell segíteni, hogy a munkaerő keresleti és kínálati oldala egymásra találhasson<sup>39</sup>. A szűkös választási lehetőség ráadásul elindította a bérek emelkedését, és nem ritkán alacsonyabb minőségű munkavállalók akár magasabb bérrel kerülhetnek be az egyes pozíciókra, mint elődeik nem sokkal korábban. **Jelenleg szinte minden trend, elemzés a jövőben várható munkaerőigény növekedését jósolja Magyarországra.** (Amellett a feltételezés mellett, hogy az Ipar 4.0 nem fejt ki negatív hatásait a magyar foglalkoztatottak körében.)

Fontos megemlíteni, hogy a jelenleg csökken a népesség Magyarországon. A lakosság elöregszik, valamint az elvándorlás is egyre jelentősebb. Ez lassítja a munkaerő utánpótlást, így a növekvő munkaerő kereslettel szemben egyre kisebb a kínálat.

A jelenlegi trendek alapján elmondható, hogy különösen az iparban további jelentős munkaerő-igény léphet fel. Az egyszerű ipari foglalkozású (többnyire betanított munkás, szakmunkás) pozíciók száma is várhatóan tovább fog nőni a jelenlegi struktúra mellett, igaz arányuk már most is jelentősen magasabb, mint 20 évvel ezelőtt<sup>40</sup>.

A korábban említett kijelentést más forrásból vizsgálva némi ellentmondás fedezhető fel az elmozdulás mértékét illetően, de az irányja azonos.

*„Az európai munkakörülmények-felmérés (European Working Condition Survey – EWCS) különböző hullámainak (2005, 2010, 2015) adatai alapján hazánkban csökkent a kreatív munkások aránya (2005 és 2015 között 44%-ról 37%-ra), miközben a rutin munkavégzést képviselő taylori munkát végzők aránya nőtt (2005 és 2015 között 27%-ról 33%-ra). Ez azt jelenti, hogy a 2008-as pénzügyi és gazdasági válságot követően Magyarországon figyelemre méltóan emelkedett a digitalizációnak leginkább kitett munkahelyek aránya.”* (Makó, 2018)

A két különböző adatforrás (MTA, EWCS) eltérő eredményeket mutat be a rutin/betanított munkát végzők arányáról. Ez vélhetően módszertani különbségekre vezethető vissza, ezek a részletek a tendencia szempontjából jelenleg nem lényegesek.

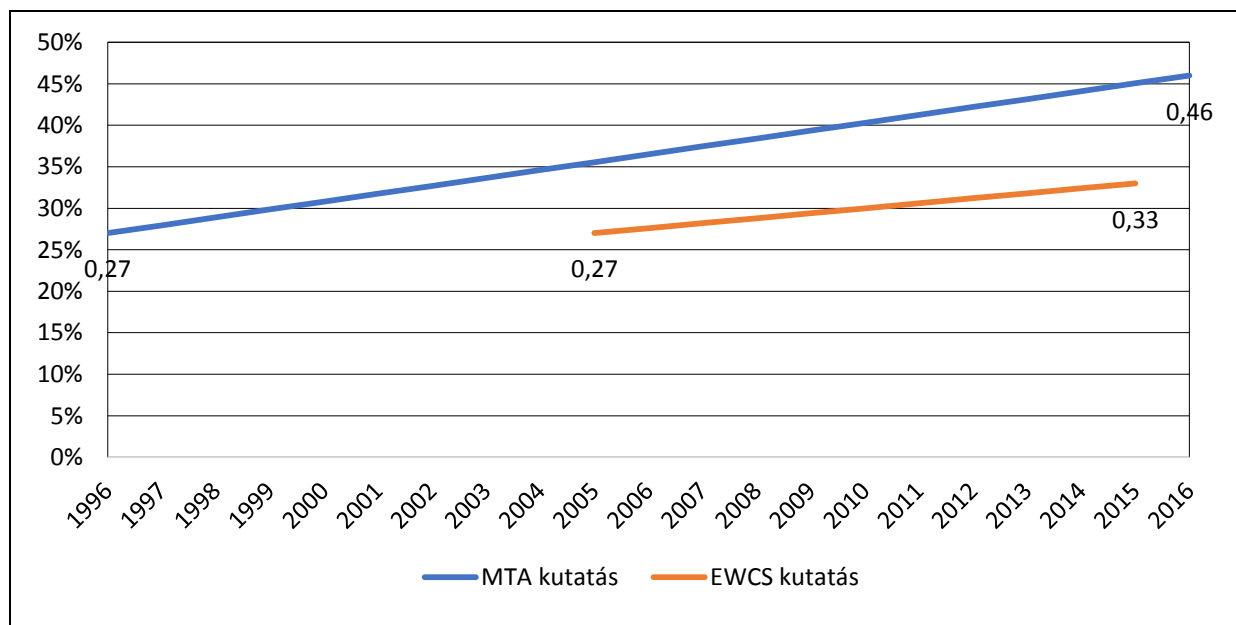
Az 1. ábra mutatja, hogy lineáris növekedést feltételezve, hogy alakult a rutin/betanított munkát végzők aránya a két mérés alapján. Az MTA eredményei sokkal meredekebb egyenest adnak,

<sup>39</sup> Az egymásra találást tágan értelmezem, nem csupán informáltságbeli különbségekről, hanem az eltérő igényekből adódó különbségeket is beleérttem. A foglalkoztató és foglalkoztatható képességgel szorosan összefügg. (Tudás, kompetencia, bérigény, stb.)

<sup>40</sup> „Húsz évvel ezelőtt is jelentős volt közöttük a segéd- vagy betanított munkát végzők aránya: az 1996-os Bértarifa-felvétel szerint 27 százalékuk dolgozott összeszerelőként, gépkezelőként vagy egyszerű foglalkozásokban. Ez 2016-ra a teljes gazdaságban (a közmunkásokkal együtt) 46 százalékra, a száz főnél többet foglalkoztató vállalatoknál pedig (közmunkások nélkül) 52 százalékra nőtt a Bértarifa-felvétel adatai szerint.” (MTA [2017] 133.o.)

valamint egy lesújtó, közel fele-fele arányt mutatnak. Kiemelendő, hogy az MTA kutatása a 100 fő feletti vállalatokra korlátozódik, de tekintettel arra, hogy ezek a vállalatok termelik a GDP nagy részét és foglalkoztatják a népesség legnagyobb hányadát, igen figyelemreméltó ez az eredmény.

**1. ÁBRA: A RUTIN/BETANÍTOTT MUNKÁT VÉGZŐK ARÁNYÁNAK VÁLTOZÁSA  
A KÉT HIVATKOZOTT FORRÁS ALAPJÁN (1996-2016)**



Forrás: MTA (2017) és Makó (2018) alapján saját szerkesztés.

Összevetve a jelenlegi struktúra menti növekvő munkaerőigény tényét, és azt, hogy a segéd vagy betanított munkát végzők aránya magas, kockázatos lehet ezen az úton továbbhaladni. Feltételezhető, hogy hosszabb távon a gazdasági szereplők Magyarországon is „tőkével váltják ki a munkát”, ahol lehet. Begyűrűzik a gépesítés az Ipar 4.0 irányelvei mentén és akkor, ahogy ezt a következő fejezetben bemutatom, a munkahelyek jelentős részét is fenyegetheti.

### **Az Ipar 4.0 és a foglalkoztatás kapcsolatának vizsgálata**

Az Ipar 4.0 munkaerőpiacra gyakorolt hatásának feltételezett eredményeit (és minőségét) döntően az határozza meg, hogy a vizsgálatot végző szakemberek megközelítése milyen alapfeltevésekre épül. A technológiai optimisták és a technológiai pesszimisták két végletes megközelítést képviselnek. (Szalavetz, 2016) Az egyik oldalon a technológia fejlődésével a gépek előtérbe kerülését feltételezik, mely által a munkaerőigény és így a foglalkoztatottság csökken. A World Economic Forum vállalati felmérésekre alapozott elemzése (WEF, 2016) **globális szinten 5,1 millió nettó álláshely elvesztését** számszerűsíti az Ipar 4.0 technológiák következtében 2015-2020-as időszakra. (Ez 7,1 millió megszűnő és 2 millió új álláshely egyenlege)<sup>41</sup>. A kutatás sajnos nem foglal számszerűsített módon állást a 2020 utáni időszakra vonatkozóan, de vélhetően nő a megszűnő munkahelyek aránya a folyamatok következtében.

<sup>41</sup> A mintában 15 ország szerepelt, amely hozzávetőlegesen 1,86 milliárd foglalkoztatottat – a világ munkaerőjének 65%-át – jelenti.

Magyarországra vetítve Nábelek és szerzőtársai (2016) kutatása alapján látható, hogy **Magyarországon az automatizálással kiváltható munkaerő aránya 12%** a technológia jelenleg ismert szintje mellett. Ez mintegy **500 ezer álláshelyet** jelent.

A különböző szakemberek eredményei között néha előkerül olyan, amelyről nehéz eldönteni, hogy melyik oldalra soroljam. Pesszimiztának nem nevezhető, hiszen nem a munkahelyek megszűnését, hanem csak átrendeződését prognosztizálja, de nem beszél arról, hogy több munkahely jön létre.

A The Economist 2014-es kutatása szerint: „...a következő 20 évben az állások fele megszűnhet, ezzel párhuzamosan új készségeket, képzettséget igénylő pozíciók jöhetnek létre. A mostani óvodások közül 10-ből 7 olyan munkakörben fog dolgozni, amely ma még nem létezik. Új cégek születnek, nagyon gyorsan az élre törnek, a jövő vezető vállalatai ma még nem is léteznek”. (Némethy, 2018)

Az AON Hewitt elemzése azt mutatják, hogy a tevékenységek 30 százaléka végezhető virtuálisan, így a becslések szerint 1,3 milliárd ember fog online dolgozni. A szervezetek egyre kisebbek, átláthatóbbak, demokratikusabbak és sokszínűbbek lesznek, eljöhethet a „szabadúszó” dolgozók kora. A jövő vezetője sokkal „emberibb” lesz, mint a maiak. Megváltoznak a nézőpontok, előtérbe kerül a fenntarthatóság. (Némethy, 2018)

Az optimista hozzáállásnál a gépek és emberek közötti kölcsönös kiegészítő szerepet feltételezik, mely által nem feltétlenül jelentkezik csökkenés a foglalkoztatottságban, inkább **strukturális átalakulás** válik szükségessé a képzettségek területén.

Roland Berger több szakmai anyagában is tárgyalja az Ipar 4.0 jelenséget. Munkaerő-piaci modellezést végzett a nyugat-európai gazdaságokra. (A tanulmány alapján nem ismertek a modellezés részletei.) Feltételezik az Ipar 4.0-ához kapcsolt megoldások 50%-os elterjedését (2035-ig). Eredményeik az „optimista oldalt” erősítik. Összességében **növekedést feltételeznek a foglalkoztatottak számában**. (1,4 millió fő – Nyugat-Európában)

A közvetlenül az iparban foglalkoztatottak száma annak ellenére, hogy jelentékenyen 1,1 millió foglalkoztatottal ismét nő, valamint komoly technológiai szállítói kapacitások kiépítésére kerül sor (1,9 millió fő), mégis összességében kb. 5 millió fővel csökken, azaz a mostani szint 80%-ára süllyed. A közel 10 millió új munkahely 70%-át a szolgáltató vállalatok adják.

A pesszimista vonalat erősítve Acemoglu és szerzőtársa (2017) a robotizáció hatásait vizsgálva kutatásaik során arra jutottak, hogy ezer emberenként egy újabb robot beszerelése a foglalkoztatottságot **0,18-0,34 százalékkal, míg az átlagbért 0,25-0,5%-kal csökkentené**. Ehhez a kiinduló adatokat főként a kínai és mexikói termelési és import adatok adták, de általánosítható a világ más részeire is.

Arntz és szerzőtársai (2016) kutatása alapján az OECD országokban a munkahelyek 9%-a automatizálható. Ez persze csupán egy átlagos érték. Ausztriában és Magyarországon ez hozzávetőlegesen 12%-ra becsült, míg más országokban alacsonyabb (5-6%). A országok közötti jelentős különbségek részben a munkahelyek szervezeti felépítésétől és a korábbi automatizálásba való befektetésből eredeztethetők. (Arntz, 2016)

Frey és szerzőtársa (2013) igazán a pesszimisták közé sorolható, hiszen a vizsgálataik alapján az USA munkahelyeinek 47%-át veszélyezteti a digitális változás, gépesítés. Ezt fokozza, hogy számításaik során azt az eredményt kapták, hogy a technológiai átállás erős negatív hatást gyakorol a bérekre, valamint az iskolai végzettségekre, tehát nagyobb arányban alacsonyabban képzett emberekre lesz szükség, akik alacsonyabb bérekért kell, hogy dolgozzanak. Ahhoz, hogy megtörténjen az átalakulás, egy, illetőleg maximum két évtizedet becsültek. (Frey, 2013) Tekintettel, hogy eltelt azóta öt év, így érdemes lehetne megismételniük vizsgálatukat, összevetni az

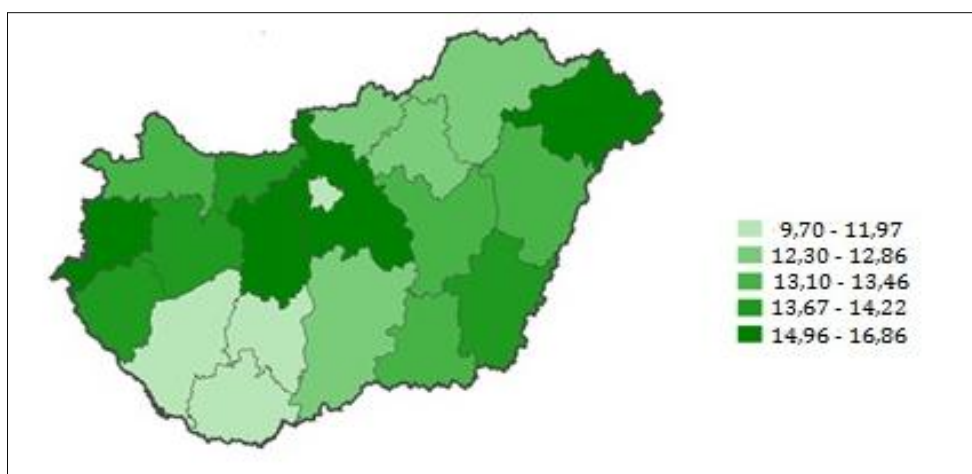
előrejelzett és a megvalósult változásokat, valamint a jövőre vonatkozóan újra feltételezéseket megfogalmazni.

Rodrik (2016) az ipar gazdasági szerepének vizsgálata során három mutatóban végzett elemzéseket: (ipari) hozzáadott érték reálértéken és nominál értéken, valamint az ipari foglalkoztatottak számában. Az eredményei alapján elmondható, hogy annak ellenére, hogy növekszik az ipari jövedelem, először a munkaerő, majd a nominális érték, végül a reálérték is elkezdi csökkenést mutatni. (Bővebben lásd: Rodrik, 2016. 7. o.)

Rodrik 1996 és 2009 közötti vizsgálata alapján elmondható, hogy az ipari munkahelyek eltűnése csaknem teljes egészében az alacsony képzettségű munkavállalókat érintette. Eközben a magasabb képzettségű munkavállalók száma növekedést mutat. (Rodrik által felhasznált adatok az európai átlagos helyzetet mutatják be.) A foglalkoztatás éves becsült koefficiense 2009-re az alacsony képzettségűek csoportjában le -4%-ra süllyedt. (Bővebben lásd: Rodrik, 2016. 19. o.)

Nábelek (2016) és szerzőtársai megvizsgálták, hogy **Magyarországon** mennyi olyan **betöltött munkahely** van, amely akár **már most, vagy a közeljövőben jól automatizálható**. Ez több mint **500 ezer főt érint**. Megvizsgálták ezek megyékre vetített megoszlását is. Első helyen Budapest szerepel, hozzávetőlegesen 140 ezer fővel, igaz ez az összes foglalkoztatottnak csak 10%-a, amely az országos átlag alatt van. Ha arányaiban nézzük, a legveszélyeztetettebb Fejér megye, ahol a foglalkoztatottak közel 20%-át érinti (28 ezer fő). A második helyen, mind számában, mind arányában Pest megye szerepel (61 ezer fő, 17%). A megoszlást szemlélteti a 2. ábra.

**2. ÁBRA: AUTOMATIZÁLÁSSAL KIVÁLTHATÓ MUNKAERŐ ARÁNYA MAGYARORSZÁG MEGYÉIBEN (%)**



Forrás: Nábelek (2016) – adattár – kutatási füzet 31. o..

Az 1. táblázat összegzi a jelen fejezetben bemutatott kutatásokat öt szempont alapján:

- (szerző(k),
- földrajzi vonatkozás,
- alkalmazott módszertan,
- legfőbb eredmény,
- a technológia változás megközelítése: optimista/pesszimista).

(Táblázat a következő oldalon.)

**1. TÁBLÁZAT: AZ IPAR 4.0-VAL KAPCSOLATOS KUTATÁSOK FŐBB EREDMÉNYEI**

Szerző(k)	Módszertan és földrajzi vonatkozás	Legfőbb eredmények	A változás megközelítése
<b>Roland Berger</b>	Munkaerő-piaci modellezés, Ipar 4.0 megoldások 50%-os elterjedése 2035-ig Nyugat-Európa	Nettó 1,4 millió új munkahely Nyugat-Európában. Iparban foglalkoztatottak száma először nő, aztán csökken, összesen 5 millió fővel. Más munkahelyek is alakulnak át, szűnnek meg. Összesen közel 10 millió új munkahely jön létre, mely 70%-a szolgáltató vállalatok körében.	Optimista
<b>The Economist és AON Hewitt</b>	Szekunder adatelemzés Globális	Munkakörök jelentős része átalakul, más munkakörökben más készségekkel fogják a munkájukat végezni az emberek. (Demokratikusabb, sokszínűbb szervezetek.)	Inkább optimista
<b>Rodrik, Dani</b>	Az ipar gazdasági szerepének vizsgálata Európa	Az ipari munkahelyek eltűnése csaknem teljes egészében az alacsony képzettségű munkavállalókat érintette. Eközben a magasabb képzettségű munkavállalók száma növekedést mutat.	Inkább pesszimista
<b>Arntz és szerzőtársai</b>	Szekunder adatelemzés OECD országok	OECD országokban a munkahelyek átlagosan 9%-a automatizálható.	Pesszimista
<b>Nábelek et al</b>	Vállalati felmérésekre alapozott elemzés. Automatizálással kiváltható munkahelyeket veszi alapul. Magyarország	500 ezer álláshely megszűnése.	Pesszimista
<b>Acemoglu et al</b>	Vállalati adatelemzés a robotizáció hatásainak vizsgálatára. kínai és mexikói termelési és import adatok adták, de általánosítható a világ más részeire is. Kína, Mexikó, USA	Ezer emberenként egy újabb robot beszerelése a népesség arányos foglalkoztatottságot 0,18-0,34 százalékkal, míg az átlagbért 0,25-0,5%-kal csökkenti.	Pesszimista
<b>Frey et al</b>	Statisztikai alapokra épülő modellezés, becslés. Egyesült Államok	USA munkahelyeinek 47%-át veszélyezteti a digitális változás, gépésítés.	Pesszimista
<b>World Economic Forum</b>	Vállalati felmérésekre alapozott elemzés. Mintában 15 ország szerepel, 1,86 milliárd foglalkoztatottal, a világ munkaerejének 65%-át fedti. Globális	Nettó 5,1 millió álláshely veszteség: 7,1 millió megszűnő és 2 millió új álláshely.	Pesszimista

### Összegzés

A történelem során az emberiség megélhette a munkaerő átáramlását egy mezőgazdaságcentrikus berendezkedésből az iparcentrikus berendezkedésbe. A napjainkban kialakuló helyzetet valami hasonlóknak tartom, csak most az iparból mozdulunk el egy

szolgáltatáscentrikusabb berendezkedés irányába. Mindezt összegezve, úgy vélem, hogy az Ipar 4.0 biztos, hogy jelentősen hatni fog a foglalkoztatásra. Ennek tartalmában és mértékében még sok eltérő becslés, feltételezés olvasható a szakirodalmakban (még azonos pesszimista – optimista állásponton belül is), ám a terület kutatásának fontossága bebizonyosodott.

Magyarországra vonatkoztatva feltételezhető, hogy az Ipar 4.0 hatása mellett, ha kezdetben nő is az iparban foglalkoztatottak száma, akkor is előbb-utóbb visszafordul, és akkor nagyszámú kínálat jelenik meg, akiket **át kell képezni más területekre**. (Ez a megállapítás összhangban van Szalavetz, (2018) megállapításaival.) Ahhoz, hogy ezt az ország jól kezelje, több éves előkészületre van szükség, beleértve egy stratégia kidolgozását, intézményi háttér felállítását stb.. Biztosítani kell, hogy az alacsonyan képzetteknek is legyen lehetőségük új szakmákat megtanulni, új tudást szerezni (beleértve azokat is, akik képzettebbek, de jelenleg szakképzést nem igénylő munkakörben dolgoznak).

**A hazai munkaerő-előrejelzési modellek még nem számolnak az Ipar 4.0 termelési és munkaerő-piaci szerkezeti változására gyakorolt hatásaival.** Ennek következtében még Magyarországon sem alakult ki egységes álláspont, hogy miként hatnak majd az Ipar 4.0 folyamatai és miként kell beavatkozni ezek hatásának mérséklése érdekében. Számos jel utal arra, hogy **Magyarországon igazán még nem indultak be az Ipar 4.0-hoz kapcsolt folyamatok**. Az a kérdés még nyitva van, hogy hazánkban összességében valóban csökkenni fog a foglalkoztatottak száma, vagy inkább növekedni: Vajon milyen mértékű lesz a váltás a képzettségi igényekben, és irányokban?

Folyamatosan tekintettel kell lennünk arra, hogy az Ipar 4.0 **nemcsak az iparra hat**. Véleményem szerint Magyarországnak már most el kell kezdeni tudatosan készülni a változásokra, ha nem akarja, hogy egy pesszimista változat valósuljon meg. A munkaerő-szolgáltató vállalatokba történő átáramlásának feltételeit célszerű biztosítani. Előrelépés lehet a gazdaság számára, ha a szolgáltató vállalatok között is azok kerülnek előtérbe, melyek arányaiban magasabb hozzáadott értéket teremtenek, melyből akár a munkavállalók is részesülhetnek.

### **Irodalomjegyzék:**

Acemoglu Daron – Restrepo Pascual (2017): Robots and jobs: Evidence from US labour markets, National Bureau of Economic Research (NBER) working paper series, Massachusetts.

Arntz Melanie, Terry Gregory, and Ulrich Zierahn (2016): The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No.189, OECD.

Bagó József (2018): A munkaerőhiány a mai Magyarországon, Opus et Educatio 5. évfolyam 2. szám, 207-215. o.

EP (2016): Industry 4.0, Directorate-General for International Policies, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, Study for the ITRE Committee, European Parliament.

Frey Carl B. and Michael A. Osborne (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Mimeo. Oxford Martin School.

Kovács Olivér (2017): Az ipar 4.0 komplexitása – I., Közgazdasági Szemle, LXIV. évf., 2017. július–augusztus (823–851. o.)

KSH (2016): www.ksh.hu

KSH (2017): Statisztikai Tükör, munkaerőpiaci folyamatok, 2017. I. negyedév, Budapest, 2017. június 14.

Makó Csaba, Illéssy Miklós, Borbély András (2018): A digitalizáció és a munkavégzési formák, Magyar Tudomány 179(2018)1, 61–68, 1. oldal, Budapest, Akadémia Kiadó.

Matheika Zoltán, Palócz Éva (2017): A magyarországi munkaerő-helyzet áttekintése 2017 elején, Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége.

Forrás: <http://www.vosz.hu/rovat/file?id=S2pqeMmkF9XLzeEGMW14yQn8UgYR4FXSQRgpybaUJ-DUqoYCDoz3y8i0CQEUQTdxAB6elxnmkdU1Pyqbc27HjN> utolsó letöltés: 2017.10.09.

- MTA (2017): Munkaerőpiaci Tükör 2016, szerkesztette: Fazekas Károly és Köllő János, Budapest.
- Nábelek Fruzsina, Sturcz, A., & Tóth, I. J. (2016. október 23.). Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai. Járási munkaerő-piacok automatizációs kiterjedtségének becslése. Budapest, Magyarország: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- Forrás: [http://gvi.hu/kutatas/483/az\\_automatizacio\\_munkaero\\_piaci\\_hatasai](http://gvi.hu/kutatas/483/az_automatizacio_munkaero_piaci_hatasai) utolsó letöltés: 2018.01.03.
- Némethy Krisztina, Poór József (2018): A jövő munkahelye az IPAR 4.0 tükrében Opus et Educatio 5. évfolyam 2. szám, 216-224. o.
- Prause, M., Weigand, J. (2016): Industry 4.0 and Object-Oriented Development: Incremental and Architectural Change, Journal of Technology Management & Innovation, 104-110.o.
- Rodrik Dani (2016). Premature deindustrialization. Journal of Economic Growth, 21(1), 1-33. doi:10.1007/s10887-015-9122-3
- Roland Berger (2016). The Industrie 4.0 transition quantified. How the fourth industrial revolution is reshuffling the economic, social and industrial model. Roland Berger, 2016. Forrás: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_industry\\_40\\_20160609.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_industry_40_20160609.pdf) Letöltés dátuma: 2017.08.24.
- Szalavetz Andrea (2016): Az ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai – Egy induló kutatás kérdései. Külgazdaság, 60(7-8), 27-50.
- Forrás: <http://real.mtak.hu/39363/> Utolsó letöltés: 2018.01.03.)
- Szalavetz Andrea (2018): Konferencia előadás: Ipar 4.0 Magyarországon, Várható hatások autóiipari tapasztalatok alapján, Innovációs és Technológiai Minisztérium, Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztály, 2018.05.24. Az összegzést készítette: Fülöp Zoltán.
- Wang, S., Wan, J., Zhang, D., Li, D., Zhang, Ch. (2016): Towards smart factory for industry 4.0: a self-organized multi-agent system with big data base d feedback and coordination, Computer Networks 101, 158-168.o.
- WEF (2015): Intelligent Assets, Unlocking the Circular Economy Potential, World Economic Forum, Industry Agenda.
- WEF (2016): The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, Genova, Beijing, New York: World Economic Forum.

KLEMENT BALÁZS

## A MAGYAR FOGLALKOZTATÁSI SZOLGÁLAT TÖRTÉNETE NARRATÍVÁKBAN 1991-2016 (recenzió)

### Bevezetés

Az egyes intézmények állékonyságát, pszichés fitneszét, a benne dolgozók szakmai és emberi minősége szolgáltatja. A 2016-ban 25. születésnapját ünneplő magyar munkaügyi szervezet történetét bemutató interjúkötet egyben korrajzot is készít a magyar társadalom, gazdaság és a munkaügyi igazgatás elmúlt évtizedeiről.<sup>42</sup> Az interjúalanyok által áttekintett évtizedek a létező magyar szocializmus, a tervutasításos munkaerő-gazdálkodás végével indulnak, hogy elvezessenek a közeli múltba, a területi közigazgatás és a minisztériumok rendszerébe integrált munkaügyi szolgálat bemutatásához.

A Nemzetgazdasági Minisztérium Foglalkoztatási Szolgálat Főosztályának gondozásában, Borbély-Pecze Tibor Bors gondos szerkesztésében megjelent kötet felvállaltan a szubjektív visszaemlékezésekre épít, amennyiben a munkaügyi szervezet volt vezetőit, egyes kulcsmunkatársait és a valamikori Munkaügyi Minisztérium vezetőit szólaltatta meg. Nem kétséges, hogy a kötet olvasói, életkoruk alapján, két csoportra fognak oszlani; azokra, akik az itt bemutatott időszakot aktív pályafutásuk részeként élték át és azokra, akinek a kötet tartalma távoli történelemnek tetszik csak.

Akár ilyen, akár olyan motivációval is veszi majd kezébe a kötetet az olvasó, mindenképpen fontos kortörténeti dokumentumot olvas majd. Az egypártrendszerre épülő, kötött tervutasításos rendszerből és annak a 80-as évekre jelentősen felpuhított változatából, a 90-es évek végére egy európai értelemben vett modern munkaügyi intézményrendszer alakult ki, megelőzve ezzel a volt szocialista országok jelentős részét. A kötet átfogja az EU csatlakozási tárgyalások és a hosszú belépési várakozás időszakát is, ennek részeként az „ÁFSZ” mint márkanév kialakítását és a szervezet 2001-es újraindulását, majd folyamatos szervezeti változásokon keresztül a szociálpolitika és foglalkoztatáspolitikai, foglalkozási rehabilitáció és ifjúsáspolitikai szervezeti integrációjára tett, ma már láthatóan, tétova lépéseket. Az időszak vége, a közmunkarendszer kialakításakor, a területi és központi közigazgatás totális átalakításával zárul, amelynek részeként 2011-2014 között eltűnik a sokat hivatkozott német szervezeti modell és helyére egy de gaulle-i központosított szervezet célmátrixa került.

### Tartalmi ismertetés

A kötet szerkezete logikus és jól áttekinthető. A szerkesztői felvezetés szakmailag megalapozza a tartalmat, egyértelművé teszi az olvasó számára, hogy mire számíthat a következő oldalakon, teszi mindezt éppen csak annyi információ felvillantásával, ami a további olvasásra sarkall. Az előszavakat követően két tanulmány mutatja be a munkaerőpiac és a munkaügyi szervezetrendszer változásait. Ezek tekinthetők a kötet alapjának, feltételezve, hogy az olvasó nem szakértője a területnek, ezek ismerete nélkül az interjúk során elhangzottakat nem tudja értelmezni.

---

Klement Balázs projektmenedzser, Pénzügyminisztérium.

<sup>42</sup> A kötet elérhető: [https://nfsz.munka.hu/Lapok/a\\_szolgalat\\_konyv.aspx](https://nfsz.munka.hu/Lapok/a_szolgalat_konyv.aspx)

**Ignits Györgyi** jegyzi a kötet fontos bevezető tanulmányát, amelynek címe: **A hazai munkaerőpiaci folyamatok alakulása 1990-2016 között**. Tanulmányában hármas tagolás érvényesül: az első alfejezetben a rendszerváltástól a 2000-es évekig terjedő időszak kerül vizsgálat alá, ezt követően a 2008-as globális pénzügyi válsággal zárul a második alfejezet, majd 2008-2017 közötti időszak áttekintése következik. A szerző részletesen ismerteti a hazai munkaerőpiac rendszerváltás utáni gyors változásának főbb mutatóit, statisztikai adatait (esetenként uniós adatokkal összehasonlítva). Ahogy az elvárható, a foglalkoztatás szempontjából minden fontos mutató megjelenik az elemzésben. Többek között megismerjük a munkavállalási korú népesség gazdasági aktivitásának jelzőszámait 1990-ben, 2001-ben és 2011-ben; a munkanélküliségi ráta alakulását országosan és régióként; a foglalkoztatottak számát és megoszlását nemzetgazdasági ágazatok szerint; a foglalkoztatási ráták korcsoport, iskolai végzettség és nemek szerinti bontását; az egy adófizetőre jutó járásokonkénti jövedelmet; valamint a reálkereset indexet.

A tanulmány zárásaként a szerző felhívja a figyelmet, hogy a népesség aktiválásában elért jelentős eredmények fenntartása komoly szakpolitikai kihívás lesz. Az országon belüli területi különbségek kezelése, a területi mobilitás ösztönzése kiemelkedő fontossággal bír ebben a folyamatban. A zárógondolat, nagyon helyesen, az olvasó figyelmét a jövő felé irányítja, hiszen a már zajló digitális forradalom keretei között kell a fent említett versenyképességet biztosítani. Kihívásként jelentkezik, hogy tudásalapú szakmák és munkakörök jelennek meg és az automatizáció következtében számos munkahely megszűnik.

A kötet szerkesztője, **Borbély-Pecze Tibor Bors** tollából származó második áttekintő tanulmány címe: **A magyar munkaügyi szervezet története**. Ennek célja, a hazai munkaügyi intézményrendszer fejlődésének ismertetése, a szervezeti keretek változásának bemutatása. Az olvasó számára az alaphangot a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, International Labour Office) 88-as, a munkaerőpiaci szolgáltatás szervezetéről szóló egyezménye adja meg. Bár a kötet az 1991 és 2016 közötti időszakra koncentrál, a szerző tágabban értelmezve a kereteket az 1990-es évek előtti magyar munkaügyi szervezet bemutatását is zászlajára tűzte, ezzel is érzékeltetve, hogy már a rendszerváltás előtt kialakult a háromszintű (országos, központi, megyei) magyar munkaügyi szervezet modellje. A szervezeti változások útvesztőjében megbízható kalauzólást jelent a részletes ismertetés, ami elvezeti az olvasót a rendszerváltásig, amikor az Ft. elfogadásával kialakult a munkaügyi szervezetrendszer. A szervezet fő funkciója kezdetben a tömeges munkanélküliség kezelése volt, az ügyfélkör a transzformációs válság következményeként hirtelen 20 ezerről 700 ezerre emelkedett. Számos nemzetközi projekt keretében folyt már ekkor is a rendszer fejlesztése (pl. USAID, Világbank, ILO-Japán projekt), illetve több ország felajánlotta a saját munkaügyi rendszerének megismerési lehetőségét (svéd, flamand, holland stb. modell). Ezekből a különböző rendszerekből azonban nem alakult ki egységes magyar rendszer.

A tanulmány rendkívül alaposan körbejárja a 90-es évek változásait, a nemzetközi donortevékenység és a hazai szervezeti változások kérdést. Az olvasó ezek után érkezik el a mérföldkőnek számító EU csatlakozás előkészítésének 2000 és 2004 közé tehető időszakához. Ekkor jelent meg először az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) elnevezés, amivel a küszöbön álló EU csatlakozáshoz igazodva átvételre került az EU és ILO „PES” (Public Employment Service) szóhasználat. Az ekkor rendelkezésre álló PHARE előcsatlakozási alapokból a munkaügyi intézményrendszer is részesült. 2004 májusától, az EU csatlakozásunkat követően három, egymásra épülő program (HEFOP 2004-2007, TÁMOP/TIOP I. és II. 2007-2014) sorozata szolgálta a munkaügyi szervezet további fejlesztését. Minőségi áttörést azonban az operatív programok sem hoztak, a foglalkoztatásban a rendszerváltás idején kialakult területi különbségek konzerválódtak. A 2010-től datálható időszakban számos minisztériumi háttérintézmény szűnt meg vagy került beolvasztásra a felügyelő minisztériumba. A foglalkoztatáspolitikai szervezetrendszerére

is átalakítás várt. A korábbi alfejezetekben megszokott alapossággal és stílusban ismerheti meg az olvasó ennek az időszaknak a változásait is.

A magyar munkapiac változásait és az ÁFSZ történetét bemutató áttekintő fejezeteket követik az interjúk. A narratíva módszerén keresztüli bemutatás lehetővé teszi, hogy a szubjektív visszaemlékezések a helyükre kerüljenek a kötetben. A kötet összesen 12 interjút közöl. Az interjúalanyok időbeli sorrendben az alábbiak; **Matoricz Anna, Kalmár László, Vladiszavlyev András, Halmos Csaba, Krémer Balázs, Szarvas Sándor, Pirisi Károly, Soós Adrianna, Komáromi Róbert, Rolek Ferenc, Pulay Gyula** és **Rimányiné Somogyi Szilvia**. Az első kilenc interjú a központi szervezet vezetőivel készült, a 10. és 11. a felügyelő minisztérium államtitkáraival, az utolsó 12. interjú pedig megyei (Győr-Moson-Sopron Megye) vezetővel került felvételre. A visszaemlékezések a következő időszakok mentén csoportosíthatóak:

### **80-as évek**

*„1989-re az intézményrendszer egy háromszintű szervezet lett: helyi, megyei és országos feladatokat látott el. Ennyiben már hasonlított a fejlett országokban működő, hasonló munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó állami intézményrendszerhez.” (Matoricz)*

### **1991-1994**

*„Az 1990-es évek elején gyorsan kellett felállítani a munkanélküliek tömeges ellátására képes szervezetet, és ennek a célnak minden alárendelődött. Ráadásul ez a végrehajtók számára új, ismeretlen feladat volt.” (Rolek)*

*„Az 1990-es évek eleje más volt: magas volt a munkanélküliség, az időszakom végére a regisztrált munkanélküliek száma elérte a 600-700 ezret, miközben tömegesen hagyták el az emberek a munkaerőpiacot, kevés volt az üres álláshely. Az egész gazdaság megváltozott, a privatizációkkal a KGST piacok elvesztésével tömegesen szűntek meg cégek. A legfontosabb feladatunk az volt, hogy felállítsunk egy munkaügyi szervezetet.” (Kalmár)*

*„Az Audi felső vezetése jelent meg a munkaügyi központban és tájékoztattak, hogy el akarják indítani a termelést a jövő év végén, addigra szükség van kétszáz emberre, abból ennyi legyen lakatos, autószerelő és így tovább, tehát egy kész munkaerőlistával érkeztek. A következő évben újabb száz embert és négy éven belül 500 embert kívántak felvenni. A beszélgetés végén az Audi tárgyalója megkérdezte: 'Vállalja?' Mit lehetett erre mondani?' (Rimányiné)*

### **1995-2000**

*„Pecsételő hatóságból egy szolgáltatásorientált hivatalt hoztunk létre, ahol nagy szerepe van az információnyújtásnak, az egyéni tanácsadásnak. Először ezért a kollégáim nagyon utáltak, de akkor is a nemzetközi tapasztalatokra támaszkodtam, a német, francia kollégákkal szoros munkakapcsolatban, baráti viszonyban voltam, rendkívül sok segítséget kaptam tőlük.” (Halmos)*

### **2001 -2004**

*„Ez az időszak a Bokros-csomag eredményeinek csúcspontja, magas GDP növekedés és alacsony munkanélküliség (300.000 regisztrált munkanélküli) jellemezte. De már ekkor is felmerült bizonyos helyeken munkaerőhiány, és vizsgáltuk, hogyan tudnánk Magyarországra hozni munkaerőt.” (Szarvas)*

*„A munkaügyi szervezettel és a Munkaügyi Minisztériummal is több, jobb együttműködést lehetett volna kialakítani, sokkal jobb munkamegosztásban lehetett volna dolgozni, és sokkal több mindent csinálni, mint amire engedélyt kapott a hivatal. Szerintem a hivatalnak egyszerűen nem volt kellő önálló szakmaisága.” (Soós)*

## **2006-2010**

*„Ha szakmailag nézzük, teljesen logikus a döntés; van egy ügyfél és az ügyfelet több helyen támogathatják, amennyiben kialakul egy egységes egyéni életútnapló, akkor az átfedések kizárhatók. Kétlépcsős naplóra van szükség, egy központira, amelyet a munkaügyi és szociális központi hivatal kezel, és egy másikra, amelyet az egyes szakellátó helyek, szociális intézmények gondoznak.” (Pirisi)*

## **2011**

*„Főigazgatói kinevezésemet követően jelentették be, hogy a területi szerveket 2011. január 1-től kormányhivatalokba terelik. A kormány célja az volt, hogy a minisztériumok vigyék a főszerepet viszonylag kevés háttérintézménnyel, a megyei és helyi adminisztrációt pedig a kormányhivatal fogja össze.” (Komáromi)*

## **Záró gondolatok**

Az interjúalanyok visszaemlékezései színessé teszik az áttekintő tanulmányok tartalmát, ezzel kirajzolódik a rendszert alkotó, az azt működtető ember. A narratíva, mint eszköz segítségül hívása és a tanulmányok tényekre hagyatkozó megközelítése együttesen emészthető egészé áll össze a kötet végére. A terjedelmi korlátok miatt nem került a kötetbe több megyei visszaemlékezés, ezek további szempontokkal gazdagíthatók volna az így is jelentős mélységű tartalmat. A kötetről általánosságban elmondható, hogy az nem csak a foglalkoztatási szolgálat korábbi és jelenlegi alkalmazottainak szól, nem csak előttük való tisztelgés a 25 éves évforduló alkalmából, hanem a hazai munkaügyi szervezetrendszer fejlődése és változásai iránt érdeklődők számára is értékes forrásanyagul szolgál.

*(A magyar foglalkoztatási szolgálat története narratívákban 1991-2016. Szerk.: Borbély-Pecze Tibor Bors, NGM, Budapest, 2018.)*

BIHARI ILDIKÓ

## INNOVÁCIÓ ÉS FOGLALKOZTATÁS

### *Összefoglaló a Közgazdász-vándorgyűlés szekciójáról*

A Magyar Közgazdasági Társaság idei, Debrecenben megrendezett Közgazdász-vándorgyűlésén az innováció kiemelt témakör volt, melyhez a Munkaügyi Szakosztály is illeszkedett az innováció és foglalkoztatás összefüggéseinek áttekintésével. A témaválasztást az indokolta, hogy az innováció foglalkoztatási hatása, továbbá a foglalkoztatási innovációk az Európai Unióban és Magyarországon napjainkban egyaránt aktuálisak.

**Bagó József**, a Belügyminisztérium szakmai tanácsadója, az MKT Munkaügyi Szakosztályának elnöke, levezető elnökként bemutatta a Munkaügyi Szakosztály tevékenységét, felhívta a figyelmet a Munkaügyi Szemle folyóirat szakosztályi rovatára, ismertette a szekciójának programját és bemutatta előadóit.

A szekció első részében két előadó, Makó Csaba, a Nemzeti Közszerződési Egyetem professor emeritusa és Nagy Katalin, Magyarország Brüsszeli Állandó Képviseletének korábbi tanácsosa tartott előadást, majd a második rész panelbeszélgetéssel folytatódott.

**Makó Csaba** előadásában a technológiai változások és a munkavégzés formájának kapcsolatáról beszélt. Az „automatizációs nyugtalanság” történetét ismertetve megjegyezte, közel fél évszázadon keresztül a tömeges munkanélküliséget előrejelző pesszimista nézetek nem igazolódtak be, az új technológiák bevezetését kísérő foglalkoztatási nehézségek rövidtávú alkalmazkodási gondoknak bizonyultak. Az automatizáció foglalkoztatásra gyakorolt hatása megközelítésfüggő. A foglalkozáscentrikus megközelítések a digitalizációnak a foglalkoztatást helyettesítő, míg a munkafeladat vizsgálatok a kiegészítő hatását emelik ki. Az OECD 2018-as PIAAC felmérés eredményei azt mutatják, hogy a résztvevő országok 14%-ában nagyon valószínű a munkavégzés helyettesítése, és a munkahelyek további 32%-ában az automatizáció jelentős mértékben befolyásolja a munkavégzést. Az előadó problémaként jelezte, hogy az automatizáció kockázatának leginkább kitett munkavállalók aránya alacsony a felnőttképzésben, ezért a képzés, továbbképzés újragondolását minden országban kulcsterületnek tekinti.

Az előadó felhívta a figyelmet arra, hogy az automatizáció minden országot és a társadalom minden rétegét érinti, de eltérő mértékben és a változásra, a kockázatok kezelésére az egyes országok eltérő mértékben készültek el. Az Európai Unióban jelentős ország-csoport közötti és ország-csoporton belüli differenciák vannak a munkavégzési formák (kreatív-innovatív, ellenőrzött problémamegoldás, taylori munka) és a munkahelyek automatizálhatósága tekintetében. Azokban az országokban, melyekben jelentős arányt képviselnek az kreatív-innovatív munkatípusok, azokat az országokat kevésbé, míg az ellenőrzött problémamegoldással rendelkezőket már nagyobb mértékben fogja érinteni a digitalizáció, és a legnagyobb kockázatnak azok az országok vannak kitéve, akik tömegmunkát, ismétlődő, rutin munkát (taylori munkát) végeznek.

A 2008-as válságot követő időszakban az EU-15 tagországokban a konvergencia, míg az új tagállamokban a divergencia tendenciája a jellemző, ugyanakkor mindkét vizsgált típusnál egyenlőtlenség tapasztalható. Három jövőbeni kutatási és foglalkoztatáspolitikai kihívást emelt ki: a munkafeltételekkel kapcsolatos európai felmérések (EWCS) nemzeti vizsgálatokkal, és kvalitatív kutatási módszerekkel (pl. vállalati-szervezeti esettanulmányok) történő kiegészítését, illetve a

---

Bihari Ildikó egyetemi tanársegéd, Debreceni Egyetem.

magyar vállalkozások (KKV-ék) tanulási-abszorpciós képességének fejlesztését, a felnőttképzés/továbbképzés kitüntetett kezelésének szükségességét.

**Nagy Katalin** uniós kutatási eredmények alapján foglalta össze az új, innovatív foglalkoztatási formákat az Európai Unióban. A hallgatóság megismerhette az új foglalkoztatási formák létrejöttének háttérében álló főbb okokat, mindenekelőtt a rugalmas munkaerőpiac iránti igény, új lehetőségek és szükségszerűségek a munkáltató és/vagy munkavállaló részéről, valamint további motivációként a befogadóbb munkaerőpiac kialakítása, avagy a feketemunka legalizálása.

Az új foglalkoztatási formák számos újszerű vonással rendelkezhetnek, mint például a munkáltató és a munkavállaló közötti kapcsolat, a munkaritmus, a munkahelyek és a munkavégzés módja. Az új foglalkoztatási formák közös jellemzőit öt pontban foglalta össze, melyek a következők: Eltérő a munkáltató – munkavállaló felállás a hagyományos 1:1 foglalkoztatási kapcsolathoz képest, mivel egy munkavállaló több munkáltatónak is dolgozhat. A munkavégzés nem folytonos, jellemzően megszakított és időszakos. Új típusú, intenzív együttműködés, networking van az azonos szintű beszállítók, bedolgozók között. Továbbá, a munkavégzés helye nem feltétlenül a munkáltatónál van (pl. home office), valamint gyakori, hogy ezen formák esetében erőteljes IKT-támogatás mellett valósul meg a munkavégzés.

Az előadó az Európai Unió háttérintézetének, a dublini Eurofound kutatása alapján a 2018-ban aktualizált, kilenc új foglalkoztatási formát – *közös foglalkoztatás (employee sharing), megosztott munkakör, ideiglenes vezetés (interim menedzsment), alkalmi munka, IKT-alapú mobilmunka, utalványalapú munka, portfólió-munka, platform munka, együttműködésen alapuló (collaborative) önfoglalkoztatás* – ismertetett a munkafeltételekre gyakorolt hatásuk és munkaerő-piaci hozzájárulásuk alapján.

Az új foglalkoztatási formák összefoglalásaként kiemelte, hogy a formák relatívak, és átfedések vannak egyes típusaik, valamint a hagyományos munkaformák között. A szakirodalom a munkafeltételek szempontjából a közös foglalkoztatást, a munkakör megosztást és az ideiglenes vezetést kifejezetten pozitívnak minősíti, a platform munka ugyanakkor a vizsgált kilenc új foglalkoztatási forma egyik legvitatottabb formája, érvek és ellenérvek szólnak az eltörlése, megtartása mellett egyaránt. Véleménye szerint az új foglalkoztatási formák heterogének, ezért az általános megközelítések helyett specifikus és konkrét megközelítésekre van szükség. Munkahelyteremtő szerepük korlátozott, a tömeges munkanélküliség kezelésére nem alkalmasak, sokkal inkább a munkahely megtartásában, a munkaerőpiac stabilitásában, minőségének javításában van szerepük.

Az előadásokat követő, a foglalkoztatási innovációkról szóló panelbeszélgetés résztvevői Sipka Péter, a Debreceni Egyetem adjunktusa, Zemplényi Adrienne, a Magyar Kereskedelmi és Ipar-kamara jogi szakterület vezető helyettese, Rácz Katalin, az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) osztályvezetője, Kállay László, a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ igazgatója voltak. A beszélgetést Boda György, Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi docense, az MKT Munkaügyi Szakosztályának elnökségi tagja moderálta.

**Sipka Péter** hosszú távon reális veszélyhelyzetnek tartja, hogy a gépek idővel bizonyos automatizált területeken elvehetik az emberek munkáját és kérdésként merül fel, hogyan lehet ezt átvészelni. Úgy ítéli meg, hogy a távmunka, a **home office** a munkaerőpiac oldaláról előnyös, mert elősegíti a rugalmasságot, a versenyképességet, jó a gazdaságnak. Az előnyök mellett hangsúlyozta ugyanakkor, hogy a kontroll nélküli rugalmasság munkavállalói szemszögből vizsgálva hátrányos, mert végtelenséget, kiszolgáltatottságot jelent. Felhívta a figyelmet arra, hogy a távmunka a rugalmasságot elősegítő eszköz, ami a foglalkoztatás hangsúlyos része, azonban egyetlen országban sem elterjedt foglalkoztatási munkaforma, melynek egyik fő korlátozó okaként a

munkáltatói és munkavállalói oldalról a bizalom hiányát nevezte meg. A távmunka jogi kockázatainak, problémás területeinek (pl. munkavállalói státusz fenntartásának garanciája, egyenlő bánásmód követelménye, munkahelyi biztonság, titoktartás, adatvédelem, tájékoztatási kötelezettség, megfigyelés, munkaidőmérés) ismerete kiemelten fontos, amikor a munkáltató és a munkavállaló közös akarategység alapján a távmunka, azaz a home office mellett dönt.

**Zemplényi Adrienne** kifejtette, a jelenkor igényei kikényszerítik, hogy a klasszikus munkavállalási formák mellett speciális munkavállalási formák jöjjenek létre. Az **iskolaszövetkezet** egyedülálló munkavállalási forma (hungaricum), melynek célja, hogy a diákok foglalkoztatásával pótolják a vállalatok munkaerőhiányát.

Előnyösnek és sikeresnek tartja ezt a munkavállalási formát, mert az iskolaszövetkezeten keresztül a diákok munkatapasztalatot szereznek, a nagyvállalatoknál szakképesítést igénylő munkakörökben is dolgozhatnak, ahová diákként nem jutnának be és a tudásukat is hasznosíthatják. A munkáltató számára olcsó, mert a diákok után – a 15%-os személyi jövedelemadón kívül – nincs járulékfizetési kötelezettsége. Továbbá az iskolaszövetkezet rugalmas, jól tudja mobilizálni a diákokat és gyors munkaerőhiányt pótol, amit a vállalatok nem tudnak máshogy megoldani.

Ugyanakkor rávilágított az iskolaszövetkezeti munkavállalási forma szabályozásával kapcsolatos problémára is. Úgy ítéli meg, hogy az iskolaszövetkezeti munkavállalási forma esetén munkaerő-kölcsönzés történik, ezért azt az álláspontot képviseli, hogy a diákokat mindazok a garanciák illessék meg, mint amelyek a kölcsönzött munkavállalót megilletik (pl. fizetett szabadság, táp-pénz, egyenlő bánásmód követelménye, nyugdíjjogosultság-szerzés, stb.)

**Rácz Katalin** az új foglalkoztatási formák közül a **szociális szövetkezeteket** emelte ki, melyek száma az uniós támogatási formák ösztönző hatásaként az elmúlt öt évben megtízszereződött Magyarországon, de a szervezetek egy jelentős része alvó szervezet és a pályázati lehetőségek függvényében aktivizálja tevékenységét. Meglátása szerint a szociális szövetkezetek rugalmasan alkalmazkodnak a válságterületekhez, melyben kiemelt szerepe van az innovációs aktivitásnak. A szociális szövetkezetek a vidékfejlesztés meghatározó szereplői lehetnek Magyarországon, különösen azokon a területeken ahol nincsenek mikro- vállalkozások, csak az önkormányzat van és a közfoglalkoztatás.

Az AKI Társadalmi Fenntarthatósági Osztály egy éve kutatja a szociális szövetkezetek egy speciális csoportját, a közfoglalkoztatás alapján létrejött szociális szövetkezeteket. A kutatási tapasztalatok alapján a szociális szövetkezeteknek sok típusa van, különböző szempontok alapján tipizálhatóak, de a szervezetekre általánosan jellemző a magas innovációs potenciál, valamint a nagyfokú sebezhetőség. Az eddigi eredmények alapján úgy ítéli meg, hogy a szociális szövetkezetek társadalmi fenntarthatósági szerepe az elsődleges és a munkaszocializációban kiemelt jelentőségük van. A közfoglalkoztatottaknak (pl. élethelyzetük, szolgáltató rendszer miatt) a szociális szövetkezet helyi munkalehetőséget biztosíthat, ugyanakkor mennyiségi szempontból mérsékelt szerepük van a foglalkoztatásban.

**Kállay László** a vállalkozás részéről, a mikrohitelzés, a mikrofinanszírozás oldaláról közelítette meg a témát. A **mikrohitelzés** a vállalkozások elindításának segítségével járul hozzá a foglalkoztatáshoz. A mikrohitelzés definíciója alapján kis összegű hitel, melynek összege erősen függ az adott ország fejlettségétől, nem tárgyi fedezet alapú, és olyan célcsoportot kapja, amelyet az adott ország pénzügyi rendszere nem kellően szolgál ki pénzügyi szolgáltatásokkal, hitelekkel, továbbá megkísérli megváltoztatni a finanszírozottak életkörülményeit.

A mikrohitelzés jellemzően a fejlődő országokban szolgálja az említett célt, melynek legismertebb jó példája a bangladesi Grameen Bank. Kiemelte, hogy a bangladesi pozitív példa elvei át-emelhetőek az európai országok mikrohitelzési gyakorlatába, de a konkrét megoldások nem,

mert más jelent a szegénység. A program kulcsaként a pénzügyi fenntarthatóságot nevezi meg, ami a Grameen Bank esetében teljesül, de a világ mikrohitel programjainak a nagy részére, a magyar mikrohitel programok esetében (Pl. Kiút program) nem igaz. Gazdaságpolitikai vita tárgya a szociális mikrohitel, mert egyes érvek szerint a pénzügyi mutatók figyelmen kívül hagyhatók a tevékenység társadalmi szerepe miatt, míg mások szerint ez téves felfogás.

A panelbeszélgetés moderátora, **Boda György** zárásként *körkérdéssel* élt a résztvevők felé: Az új foglalkoztatási formák, innovációk elegendőek lehetnek-e a hazai munkaerőpiac megfelelő munkaerővel való ellátásához?

- Nagy Katalin szerint az általa áttekintett új foglalkoztatási formák egyik általános jellemzője az, hogy nem kifejezetten új munkahelyet teremtenek, de egy munkaerőhiányos időszakban alkalmas eszközök lehetnek.
- Makó Csaba úgy ítéli meg, hogy a képzésre, a tanulási folyamatra nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni és kiemelte az oktatók, kutatók hatékony tudástranszfert elősegítő szerepét.
- Sipka Péter arra hívta fel a figyelmet, hogy a hazai szabályozás olykor ellentétes a nemzetközi irányelvekkel (pl. szövetkezeti formák esetében is), ami komoly jogi kockázat. Az egyik fő kérdés, hogy hol van az a pont, amikor már olyan nagy a társadalmi érdeksérelem, az egyén és csoport szinten olyan szociális érdekek sérülnek, amelyek más munkavállalásra irányuló jogviszonyokban védettséget élveznek.
- Zemplényi Adrienne az iskolaszövetkezetet a fiatalok munkavállalásának egyik jó formájának tartja, ugyanakkor jelezte, hogy iskolaszövetkezeti keretek között a hallgató a jogviszony megszűnéséig, legfeljebb 25 éves korig dolgozhat, ezért ez a forma a foglalkoztatás speciális területe.
- Rácz Katalin véleménye szerint szükségesek, de nem elégségesek az említett foglalkozási formák. Szükségesnek tartja a vállalatvezetői szemléletváltást az élelmiszer-gazdálkodásban, mert megítélése szerint diverzifikált munkaerő-ösztönzéssel lehet a munkaerőt megtartani, és a 21. században nélkülözhetetlen a képzés korszerűsítése.
- Kállay László szerint a hazai mikrohitel programok olcsó hiteleket nyújtottak azon vállalkozások részére, akik valószínűleg kaphattak volna a bankoktól is, ezért megítélése szerint nem volt munkahelyteremtő hatása.

Boda György zárszavában kiemelte, hogy a szekcióülés előadói, résztvevői érzik a foglalkoztatási feszültségeket és a szekcióülés lehetőséget adott a felmerült igények és kérdések alapos átbeszélésére.

MÉNES ANDRÁS

## 25 ÉVES A HUMÁN SZAKEMBEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE

### *Beszélgetés Krisztián Bélával*

Az emberrel foglalkozó szervezetek, egyesületek sokasága között a huszonötödik évébe lépett a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ). Története egybeesik a gazdasági, társadalmi fordulat eseményeivel. A szövetség története nem előzmények nélküli – néhány vonással egy alapító résztvevő emlékein keresztül elevenítjük fel a szervezet működését. Interjúnk alanya **Krisztián Béla**, a Pécsi Tudományegyetem nyugalmazott címzetes egyetemi tanára, aki alapítóként, az akkori 3. számú tagkönyv birtokosaként vett részt a szövetségi munkában, ma is tevékenyen. A kezdet a Mentor Mont Kft. (1989), a Humán Menedzser Kamara (1993), majd a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (1995). A tényleges alapszerveződés a Humán Menedzser Kamara volt.

#### **– Milyen közegben formálódott, szerveződött egyesületté a humánerővel foglalkozók tábor?**

– Berend T. Iván *Terelőúton* című áttekintésében az államszocializmus sok téves eleme között említi meg az emberrel való foglalkozás „terelőúti” alakulását. Míg a világ iparilag szervezett vagy szerveződő részén az evolúciós gazdasághoz alkalmazkodva a társadalomtudományok széles köre szolgálta az ember hatékony kihasználását, addig a hasonló ipari szerkezetkorszerűsítő gazdaságok egy részében ez nem vagy csak igen lassan valósult meg. Az 1945 után szovjet mintán alapuló politikai töltésű személyzeti tevékenység kezdettől gátja volt a gazdaságban résztvevő emberi tényező hatékony kezelésének. Ezen állapot felszámolására három nagy irány követhető, ezek elemzése kereteinket túllépné, ezért csak megemlítem jelenlétüket.

A politikai eszközként kezelt személyzeti politika a gazdaság többszöri fordulatai (1953, 1968, 1985) után egyre alkalmatlanabbá vált a gazdasági feladatok teljesítéséhez szükséges tényleges emberi kiválasztás, nevelés, a korszerűnek tartott szervezeti formákra történő felkészítésre, azok működtetésére. A különböző párttáborok jellemzően tükrözik a változtatásokra igyekezetet, amelynek azonban a pártirányítás csak igen nehezen adott utat. Az ember manipulációjáról van szó, melynek folyamán maga érdekei érvényesülése mellett képes megfelelni a környezet feltételeinek is. Ebben állami és személyes érdekek, eszközök és módszerek sajátos integrációja jelenik meg, amelyet felkészültség, tudatosság, jövőkép és egyéb tényezők befolyásolnak.

Az egyoldalúan szűk politikai személyzetis felfogás helyett a munkaügyi, szociális és humán elemek, mint források integrált kezelésére lett volna szükség, mert a taylori szemlélet érvényre juttatásához szerte a világban a fejlettnak mondott gazdaságok ezt alkalmazták. 1990-re beláthatóan feleslegessé vált személyzetpolitika és intézményrendszere felszámolására a feltételek részben rendelkezésre álltak: a képesítési rendszerek átalakítása, ennek törvényi háttere biztosítása, a képzési háttér – iskola – és tanfolyami területek, ifjúsági és felnőttképzés, a naprakész és stratégiai ismeretek elsajátításának szakmai-pedagógiai megalapozottsága, oktatói háttér. A folyamat sok irányban tartó változása, mint pl. a szigorúan centralizált személyzeti (káder) politika differenciálódása, az előbb csak felsőfokon, majd a munkásképzésben megjelenő szervezési, vezetési elvek érvényre juttatása mellett meghatározóan voltak jelen az Országos Vezetőképző,

---

Ménes András PhD.

az Ipari- és Munkaügyi Minisztérium, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság és néhány egyetem befolyásoló egyéniségei, intézményei.

A fordulatot a teljes embert érintő és tényleges termelési tényezőként kezelő szemlélet érvényesítését és az emberi erőforrás gazdálkodásának átfogó bevezetését a Közművelődési Törvény segítette elő, amely az andragógia oldaláról is segítette a kívánt rendszer felépülését. A szervezés és vezetés, a munkaügyi tudományok megerősödése, a szervezetek 1986 utáni korszerűsödése a szabadidő kultúra, a műveltség területeit is más helyzetbe hozta – a kultúra felhasználása és alakítása a népművelés, a felnőttnevelés, az andragógia körében új irányokat indukált. Az iparági Művelődési Bizottságok létrehozása, a vállalatok szociális igazgatói rendszere, a vállalati művelődési bizottságok, az OVK és az OPI szervezési-vezetési meg szakképzési tevékenysége, az iparágazatok képző rendszereinek kiépülése (pl. a NIMTK esztergom-kenyérmezei bázisa), a területi szervező-vezetőképző intézetek (pl. a Borsodi Iskola) és még más szerveződések, a lelkesen új szakértelemmel működő szakemberek kedvezően befolyásolták az addigi személyzeti apparátusok felszámolását.

Az átszerveződő kormánysszervek, változó képesítési követelmények, a tanfolyami rendszer megújulása, a vállalatok szakértői a változások mentén új és más formákat kerestek az együttműködésre a meglévő szakértelem megőrzésére, fejlesztésére.

Különböző egyesülések jelzik a szakértői testületek összefogását. Egyik előzmény a MENTOR MONT Kiadói- és Tanácsadó Kft. 1989-es megalakulása, majd az I. Humánpolitikai Konferencia megtartása a Novotelben, ahol állásfoglalás történt egy szakma törvényi elismerésére, az egyesületi működés megteremtésére, az akkori Janus Pannonius Tudományegyetemen tanulmányaikat folytatók növekvő számára is tekintettel. Poór József, a HSZOSZ jelenlegi elnöke 1990-ben a Humán Fókusz 3. számában hív fel egyesülésre (Szövetségben az erő), 1990. május 23-án megalakul az Országos Humánpolitikai Egyesület a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete támogatásával (A személyzetis végnapjai. Helyette humánpolitika. Riport dr. Bóday Pál kandidátussal. Népszabadság. 1990. május 24.). Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság kezdeményezésére 1990-ben alakult meg az ErgoFit Ergonómiai Műszaki Fejlesztő Kft.. 1992-ben a Mentor Mont megrendezi a siófoki I. Humánpolitikai Konferenciát, mely elhatározza a humán erőforrásokkal foglalkozók országos szervezését.

Az 1945 utáni szervezeti fejlődésben az emberrel több formában is foglalkoztak. A munkaügyi- és bérosztályok, a szociális ellátás vagy kutatás összevontan vagy külön is szerepeltek. A párt-részvételt a személyzeti osztályok képviselték, melyek tevékenységét nem egy párthatározat módosító megjelenése kísérte. A személyzetis, elsősorban politikai tevékenységként kezelt munkában 1958 után jelentős változtatási igény volt tapasztalható a szakértelem érvényre juttatása érdekében. A szervezeti korszerűsítés, a termelés és hatékonyságnövelés mellett a versenyképesség lehetősége – csak kiragadott tényezők – szükségszerűvé tették az addigi személyzeti tevékenység átváltását egy általánosabb, az ember önfejlődését és a szervezet hatékonyságát szolgáló az embert tágabban értelmezett erőforrásként történő kezelésére. Nem lebecsülve a külföldi példákat – itt különösen a példakép és követendő szemléletnek tartott schulzi megközelítésre gondolunk, a hazai kezdeményezéseket sem nélkülöztük.

Az 1989-es fordulat megnyitotta a legtágabb lehetőségeket ennek a változtatásnak a megvalósítására. Lényegében olyan elemeiben ismert rendszer teljes érvényesítésére, képzésére, törvényi megerősítésére került sor, amely az embereknek a szervezeten belüli teljes manipulációját teremtette meg (gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, humán menedzsment, stb.). Ebben a folyamatban az ember lehetséges képesség-felmérése és ezek kihasználása mellett az önfejlődés lehetőségei felismerésére is alkalom teremtődik. Sokrétű, lényegében szervezeti-tanulási tényező összegződik a humánpolitikában, melynek egyik támogató, segítő, érdekérvényesítő társadalmi

területe volt az erre a feladatra vállalkozó társaságok köre. 1987 és 1994 között különböző címen 123 egyesület, szervezet alakult (köztük egyszemélyesek is) amelyek közül a legtöbb átmeneti jelenség volt, jelentős tényezőként az OHE és az 1993-ban alakult Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szerepeltek.

A HSZOSZ megalakulásának változatos előzményei külön történetet alkotnak. A Mentor Mont Kft. átalakítását előnyösen befolyásolta az 1989. december 5-7-én, Budapesten, a Kongresszusi Központban tartott az első Országos Humánpolitikai Konferencia. Ekkor fogalmazódott meg, hogy „*meg kell újulnia a humán erőforrással való gazdálkodásnak!*”

Ez időben született meg a hivatalos szaklap továbbéltetése új tartalommal. Az addig a Minisztertanács kiadásában megjelenő Káder- és személyzeti munka (1980-1989) helyett a szakmai igényre tekintettel jelent meg a Humánpolitikai Szemle, amely aztán 1989 és 2014 között huszonöt éven át képviselte az emberi erőforrás szakma tudományos és gyakorlati tevékenységét, stratégiai és aktuális eseményeit, szervezte a szövetségi tevékenységet. Tanulmányai, cikkei méltán készítenek elismerésre a mai olvasót is.

A szervezőmunka eredményeképpen – számítva az akkor már megindult emberi erőforrás szakemberek képzésben részvevőkre és a vállalatok érdeklődésére – történt meg a Humán Menedzser Kamara megalakulása Dunaújvárosban, 1993. október 18-án a Fejér Megyei Bíróság bejegyezte a szervezetet.

Dunaújvárosban Gere János (Dunai Vasmű) szervezésében közel harmincan vettek részt az alakuló gyűlésen, tizenötön írták alá a belépési nyilatkozatot. Első elnökké Koltai Dénest, a pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem Közművelődési Tanszékének vezetőjét választották meg. Gajdos Jenő, aki korábban a Minisztertanács munkatársaként egyik kezdeményezője volt a változtatásoknak, ügyvezető elnökként kezdte meg tevékenységét. Munkatársával, Viszlai Katalinnal együtt végigküzdötte a kezdet és folyamatosság nem mindig könnyű útjait. Az egyesület vidéki csoportok, klubok létrehozásával, jogi és egyéni tagság, rendszeres szaklap és kiadványok megjelentetésével, ezek reménybeli víziójával képzelte el a működést.

Az optimizmus mindvégig adott volt, a gyakorlatban azonban alig volt néhány tartósan élő anyagi forrás, tartós működés a vidéki színtereken. Csak ott teremtődött aktív csoport, vagy működés, ahol elkötelezett humán kolléga a vezető vagy a vezető segítsége mellett kitartóan kezdeményezte a fennmaradást. A nagyrendezvények orientálták a munkát, amelyek további találkozókat eredményeztek (mint ezt egy riportjában Munkácsy Ferenc, a Munkaügyi Szemle főszerkesztője anno kifejtette). Az új követelmények új irányba fordították a kamarai működést. 1995-ben javaslat született a kamara átalakítására (Javaslat a Humán Menedzser Kamara átalakulására Humánpolitikai Szemle. 1995. 4. 44-45., majd 1995. Ülést tartott a Kamara Választmánya. Humánpolitikai Szemle. 1995. 4.45-46.). Az 1995. évi siófoki konferencián jelentették be, hogy a kamarai törvény alapján az egyesület új neve: Humán Szakemberek Országos Szövetsége. Ügyvezető elnök Gajdos Jenő, aki a Mentor Kft. ügyvezetője, későbbi tulajdonosa. A Fejér Megyei Bíróság végzése az elnök, Koltai Dénes mellett az ügyvezető elnököt is megnevezi: Gajdos Jenő személyében. Az Átalakító Közgyűlést Siófokon tartották, ahol új Elnökséget választottak és új Alapszabályt fogadtak el. Ezt erősítette meg 1995. július 10-én a Fejér Megyei Bíróság.

#### – Mai szemmel visszatekintve, a képzési háttér megfelelő volt a feladathoz?

– Abban az időben többfajta emberi erőforrásképzés kezdődött. Az üzleti jellegűek mellett meghatározóak voltak az egyetemeken kezdett képzések. Most a pécsi képzésre utalnék, ami országos hálózatként, növekvő létszámmal tevékenykedett. A pécsi képzés háttere messzemenően megfelelő volt. Egyrészt adott volt a több éves előzetes kutatómunka anyaga, közte négy ágazati

minisztérium célorientált kutatási állománya. Az egyetem maga is végzett ilyen kutatásokat, az egyes – mondjuk így – tantárgyfőcsoportok pedig a szakmát komplex módon, integrációs és hálózatos alapon voltak képesek kezelni. A külföldi kapcsolatok birtokában az akkor legkorszerűbb emberi erőforrás/andragógiai kapcsolatokat használhattuk fel, egy, a szervezetfejlesztést és a vezetést modellező saját fejlesztésű dokumentáció nagyban megkönnyítette a tanulás programozhatóságát. Az együttműködő képzési vállalkozások, az előadók – köztük számos külföldi vállalat emberi erőforrás szakértője – a közvetlen megvalósítás tényeit közölte. Ily módon a képzésben résztvevők közvetlenül jutottak elméletileg, gyakorlatilag használható ismeretekhez, amelyet a foglalkozások után azonnal hasznosíthattak. Lényeges előny volt a szakmai-pedagógiai magasszintű módszerbeli felkészültség, mellyel a pedagógiai/andragógiai követelmények érvényesültek.

Csak megemlítem, hogy a képzést nagyban erősítették a külföldi tanulmányutak, melyeket pl. a HSZOSZ is rendezett, és amelyek a tanterv részét képezték, amíg az anyagi feltételek ezt lehetővé tették. A képzési anyag a legmagasabb szintű volt, hisz az egyetemen a legmagasabban elérhető ismeretanyag akkumulálódik, ennek mind hatékonyabb pedagógiaileg kimunkált módszereivel operálni szükséges. Az előadók zöménél az a pedagógiai/andragógiai megalapozottság adott volt, ami a hallgatók eredményeiben és munkájukban követhető volt. Ezzel a humán erőforrás-tudomány érvényesítése folyamatosan gyorsulva terjedt, érvényesült, szolgálva az emberrel való foglalkozás szervezeti, vezetési szükségleteit. A képzési anyag alapvető tudományos/gyakorlati megalapozottságát bizonyítja, hogy az akkori tantervek, tankönyvek ma is használhatóak, nem voltak lényegi korrekciók, inkább a résztudományok egyes más vagy újnak tartott elemei gazdagították a szakanyagot.

A magam részéről úgy tekintettem, hogy a legmagasabb tudás elérhetőségére adok lehetőséget oktatásomban, ebben Loyolai Szent Ignácot követtem: *„többet ér kevés jól megalapozott és biztos, mint sok kétséges és bizonytalan”*. Hallgatóimat együtt és külön-külön is nagyra becsültem – bár újra köztük lehetnék! – mindig szem előtt tartva, ha úgy vesszük az embereket, amilyenek, akkor rosszabbá tesszük őket. Ha úgy kezeljük őket, mintha azok lennének, akiknek kellene lenniük, akkor segítjük őket azzá válni, akivé válni képesek. Ezt hallgatóink életútjai szemléltetően bizonyítják. A képzés folyamán végzett stratégiai jövőalkotás a változtatást is előre jelezte: 2020-ig önálló, ma úgy mondhatnánk „nemzeti” emberi erőforrás tananyag elkészítésének szükségessége fogalmazódott meg a globális tendenciák figyelembevételével, amit az egyetemi szervezeti meg a személyi változások tényei annulláltak.

### – Mi ma a szövetség feladata?

– Ugyanaz, ami az alakuláskor megfogalmazódott, bővülve azokkal a másirányú elkötelezettségekkel, amit a gazdaság igényei támasztanak. Újra egy fordulatban élünk, a digitális rendszer átfogó befolyásában, amely az emberi erőforrások terén szükségszerűen indukál változtatásokat. Ebben a szövetségnek is van szerepe, hisz tagsága egy része kimunkálja e folyamatnak. A szövetségi munka keretül szolgál az alkotó tudás érvényesítésére, képviseli a jelenlét tudatosításán kívül azokat a stratégiai feladatokat, amelyek a fenntartható modernizáció emberi feltételeit szolgálják. Nemzetközi kapcsolatain keresztül napi szinten is együtt él a globális világ HR-ével, amelyben nemzeti, földrésnyi sajátosságokkal is szembekerül.

A magyar emberi erőforrással foglalkozók tudása, tapasztalata – mint ez a könyvek, tanulmányok sokaságán, a kormányzati intézkedések nyomán néhány HR-t érintő esemény (pl. stratégiai szövetség nagy foglalkoztatókkal) sikerén tapasztalva – jól kitapintható. Bár a szövetség nem fogja át teljeskörűen az emberi erőforrásokkal foglalkozókat, léte meghatározó irányvonalat képvisel, gyakorlata további területeket kedvezően befolyásol. Ezt tette eddig is és ezt teszi a

jövőben is. A huszonöt éves évfordulón a hazai emberi erőforrás gazdálkodás minden körét érdemes lenne alaposan feldolgozni. Az összehasonlító elemzés az egyéni és csoportmunka gazdagságát, a hazai alkotás sokszínűségét, a valós teljesítések irányába tett igyekezetet mutatná be.

A „terelőút” és más elfordítási igyekezettel szemben megnyilvánuló akarat a hazai szakemberek önállóságát, tudatos értékválasztását, integrált felfogását tükrözi. Ebben felelősen munkálkodni hivatás és kötelesség az ember, a szervezet hatékonysága, nemzeti érdekeink érvényesítése érdekében. A szövetségben végzendő tevékenység nem karrier-platform, hanem elkötelezett szakemberek munkaterepe. Öröndetesen, a változó körülményeknek megfelelően érvényesülnek a szövetség szemléletéből adódó dinamikus szakértői megközelítések, gyakorlati tanácsadások. Idősebb és fiatalabb tagok a közös cél érdekében, de differenciált tudással és irányokban dolgoznak a megoldásokon. A ciklikus gazdasági fejlődés e szakaszában fontos tényező a jövő emberi erőforrásának tudásbeli felkészítése – ebben és ezért van szükség a szövetség alkotó jelenlétére a tudomány kutatásban, szervezetfejlesztésben – mindenütt, ahol az emberi erőforrás értéknövelésére, a tudás növelésére adódik szükségesség. A feladat adott, a megvalósítás optimalizálása rajtunk is múlik.

**– Tanár Úr! Köszönjük az interjút és a hasznos információkat. További munkájához az olvasók nevében is jó erőt és egészséget kívánunk!**